



ความตั้งใจอยู่ของข้าราชการเจเนอเรชั่นวายกรรมสรรพากร: บทบาทของความผูกพันต่อองค์กรของ
พนักงานในฐานะตัวแปรส่งผ่าน



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2565

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

ความตั้งใจคงอยู่ของข้าราชการเจนเนอเรชั่นวายกรมสรรพากร: บทบาทของความผูกพันต่อ
องค์กรของพนักงานในฐานะตัวแปรส่งผ่าน



โดย
นางสาวพรไพลิน เจาะขาว

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2
มหาวิทยาลัยศิลปากร
ปีการศึกษา 2565
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

INTENTION TO STAY OF GENERATION Y GOVERNMENT OFFICER IN THE
REVENUE DEPARTMENT: THE MEDIATING ROLE OF EMPLOYEE ENGAGEMENT



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Master of Business Administration MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION

PROGRAM

Silpakorn University

Academic Year 2022

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ ความตั้งใจอยู่ของข้าราชการเจเนอเรชั่นวายกรมสรรพากร:
บทบาทของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในฐานะตัวแปร
ส่งผ่าน

โดย นางสาวพรไพลิน เจาะขาว

สาขาวิชา หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผนก ก แบบ ก 2

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชื่น อัครกะฉนิชชา

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา ตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

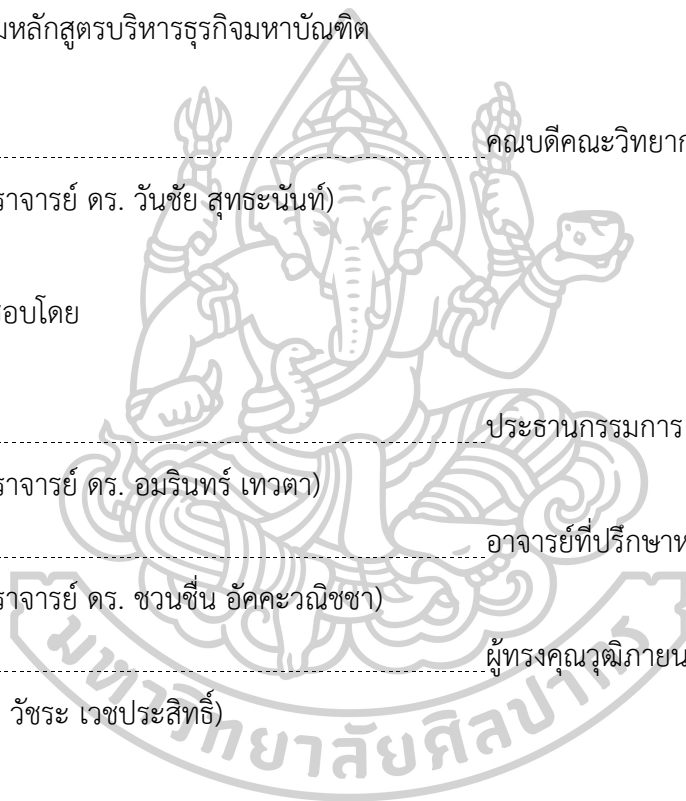
..... คณบดีคณะวิทยาการจัดการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วันชัย สุทธะนันท์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมรินทร์ เทวตา)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชื่น อัครกะฉนิชชา)

..... ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก
(อาจารย์ ดร. วัชร เวชประสิทธิ์)



641220036 : หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต แผน ก แบบ ก 2

คำสำคัญ : เจเนอเรชั่นวาย,ความผูกพันต่อองค์กร, ความตั้งใจคงอยู่

นางสาว พรไพลิน เจาะขาว: ความตั้งใจคงอยู่ของข้าราชการเจเนอเรชั่นวายกรมสรรพากร: บทบาทของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในฐานะตัวแปรส่งผ่าน อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชื่น อัคระวุฒิษา

การศึกษาในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา (1) ระดับของความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ความสมดุลชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และความตั้งใจคงอยู่ของข้าราชการเจเนอเรชั่นวายของกรมสรรพากร (2) อิทธิพลของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ความสมดุลชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (3) อิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ (4) ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และความสมดุลชีวิตในการทำงานกับความตั้งใจคงอยู่ โดยใช้วิธีวิจัยแบบเชิงปริมาณ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ข้าราชการเจเนอเรชั่นวายกรมสรรพากร จำนวน 377 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา และการเลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามที่ใช้มาตราส่วน 5 ระดับในการวัด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง โดยมีอายุอยู่ในช่วง 26 - 30 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือนอยู่ระหว่าง 15,000 - 25,000 บาท และมีระยะเวลาการปฏิบัติงานอยู่ระหว่าง 1 - 3 ปี และผลการศึกษา พบว่า ระดับความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินอยู่ในระดับน้อย และการรับรู้โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ความสมดุลชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และความตั้งใจคงอยู่อยู่ในระดับมาก ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และความสมดุลชีวิตในการทำงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านอย่างสมบูรณ์ในความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ความสมดุลชีวิตในการทำงาน และความตั้งใจคงอยู่

641220036 : Major MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION PROGRAM

Keyword : generation Y employee engagement intention to stay

MISS Phornpailin JOHKHAO : Intention to Stay of Generation Y Government Officer in The Revenue Department: The Mediating Role of Employee Engagement
Thesis advisor : Assistant Professor Chuanchuen Akkawanitcha, Ph.D.

This study aims to study (1) the level of satisfaction with financial compensation, career growth opportunities, work life balance, employee engagement and intention to stay of generation Y government officer in the Revenue Department. (2) the influence of financial compensation, career growth opportunities and work life balance on the employee engagement. (3) the influence of employee engagement on intention to stay. (4) the mediation role of employee engagement on the relationship financial compensation, career growth opportunities, work life balance on intention to stay. The quantitative research method is employed. The samples are 377 of government officer in the Revenue Department who are generation Y. By using method of quota sampling design and purposive sampling design. A questionnaire is used as instrument to collect data with a 5 points scale. The statistics was adopted to analyzed including percentage, mean, standard deviation, confirmatory factor analysis (CFA) and structural equation modeling (SEM).

The results of the general data analysis of the majority of respondents were female, age range between 26 - 30 years, graduated with a bachelor's degree, Income per month between 15,000 - 25,000 baht and having a period between 1 - 3 years and the results showed that the level of the satisfaction in financial compensation is low level while career growth opportunities, work life balance, employee engagement and intention to stay are high level. The hypothesis tests had been found that financial compensation, career growth opportunities and work life balance have a positive influence on employee engagement, employee engagement have a positive influence on intention to stay. the mediation results show full mediation of employee engagement on the relationship financial compensation, career growth opportunities, work life balance on intention to stay.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความกรุณาอย่างสูงจากผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ชวนชื่น อัครกะวณิชชา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่กรุณารับเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาให้แก่ผู้วิจัย และสละเวลาอันมีค่าเพื่อให้คำปรึกษาในการจัดทำวิทยานิพนธ์และแนะแนวในการแก้ไขปรับปรุงการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความถูกต้องสมบูรณ์และสำเร็จไปได้ด้วยดี รวมทั้งขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อมรินทร์ เทวตา ที่ได้สละเวลาเป็นประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และอาจารย์ ดร. วัชร เวชประสิทธิ์ ผู้ทรงคุณวุฒิภายนอกที่กรุณาให้คำปรึกษาและแนะแนวทางในการแก้ไขปรับปรุงวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น และขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ ดร. วงศ์ลัดดา วีระไพบุลย์ และอาจารย์ ดร. ทิพวรรณ กำศิริมงคล ที่ให้ความอนุเคราะห์เป็นผู้ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้บริหารกรมสรรพากรทั้งกรมสรรพากรส่วนกลาง สำนักงานสรรพากรภาค 1 สำนักงานสรรพากรภาค 2 และสำนักงานสรรพากรภาค 3 ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ ขอขอบคุณข้าราชการกรมสรรพากรที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัย ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรทุกท่านที่คอยให้คำปรึกษา เป็นธุระจัดการงานด้านเอกสารและติดต่อประสานงานต่างๆ จนทำให้งานวิจัยสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และขอบคุณเพื่อนๆ ทุกคนที่ได้ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือทั้งทางด้านการค้นคว้า การดำเนินการในการยื่นเอกสารต่างๆ และคอยเป็นกำลังใจให้กันตลอดมาจนวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ผ่านไปได้ด้วยดี

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าผลการวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์แก่บุคลากรทางการศึกษาและผู้สนใจทั่วไป ตลอดจนจะเป็นประโยชน์ในทางด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

นางสาว พรไพลิน เจาขาว

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ฌ
สารบัญภาพ	ฎ
บทที่ 1 บทนำ	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์งานวิจัย.....	5
1.3 ขอบเขตงานวิจัย.....	5
1.4 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา.....	6
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
บทที่ 2 ทบทวนวรรณกรรม.....	8
2.1 คนกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย (Generation Y).....	8
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation).....	10
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Growth Opportunities).....	21
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความสมดุลชีวิตในการทำงาน (Work Life Balance).....	27
2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement).....	32
2.6 แนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจคงอยู่ (Intention to Stay).....	41
2.7 การพัฒนาสมมติฐาน.....	50
2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	60

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	61
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	61
3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา.....	63
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	64
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล	83
3.5 ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย	84
3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	84
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	89
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม	90
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่ศึกษา.....	93
4.3 ผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structure Equation Model: SEM) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป.....	99
บทที่ 5 สรุปอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	111
5.1 สรุปผลการวิจัย	111
5.2 การอภิปรายผลการวิจัย.....	115
5.3 ข้อเสนอแนะ	122
รายการอ้างอิง	124
ประวัติผู้เขียน.....	148

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากร	62
ตารางที่ 2 แสดงจำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามหน่วยงาน	63
ตารางที่ 3 แสดงการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือวิจัย	67
ตารางที่ 4 ความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ตัวแปรค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (FC)	70
ตารางที่ 5 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ของตัวแปร ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (FC)	71
ตารางที่ 6 การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ตัวแปรโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (CGO)	72
ตารางที่ 7 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ของตัวแปรโอกาส ความก้าวหน้าในอาชีพ (CGO)	73
ตารางที่ 8 การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ของตัวแปรความสมดุลในชีวิตการทำงาน (WLB)	75
ตารางที่ 9 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ของตัวแปรความ สมดุลในชีวิตการทำงาน (WLB)	76
ตารางที่ 10 การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (EE)	77
ตารางที่ 11 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ของตัวแปรความ ผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (EE)	78
ตารางที่ 12 การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ของตัวแปรความตั้งใจคงอยู่ (ITS)	79

ตารางที่ 13 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ของตัวแปรความตั้งใจคงอยู่ (ITS).....	80
ตารางที่ 14 การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัด (Measurement Model).....	81
ตารางที่ 15 แสดงระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย.....	84
ตารางที่ 16 ค่าสถิติตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์.....	87
ตารางที่ 17 จำนวนและร้อยละของข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	90
ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นตัวแปรค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน.....	93
ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นตัวแปรโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ.....	94
ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นตัวแปรความสมดุลชีวิตในการทำงาน.....	95
ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน.....	96
ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นตัวแปรความตั้งใจคงอยู่.....	97
ตารางที่ 23 ผลสรุปรวมการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของตัวแปรที่ใช้ศึกษาทั้งหมด.....	97
ตารางที่ 24 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรทั้งหมด.....	98
ตารางที่ 25 แสดงค่า VIF และ Tolerance.....	99
ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การทดสอบตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และความตั้งใจคงอยู่.....	100
ตารางที่ 27 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 – 4.....	102
ตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การทดสอบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และความตั้งใจคงอยู่.....	103
ตารางที่ 29 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และความตั้งใจคงอยู่ (FC → EE → ITS).....	104

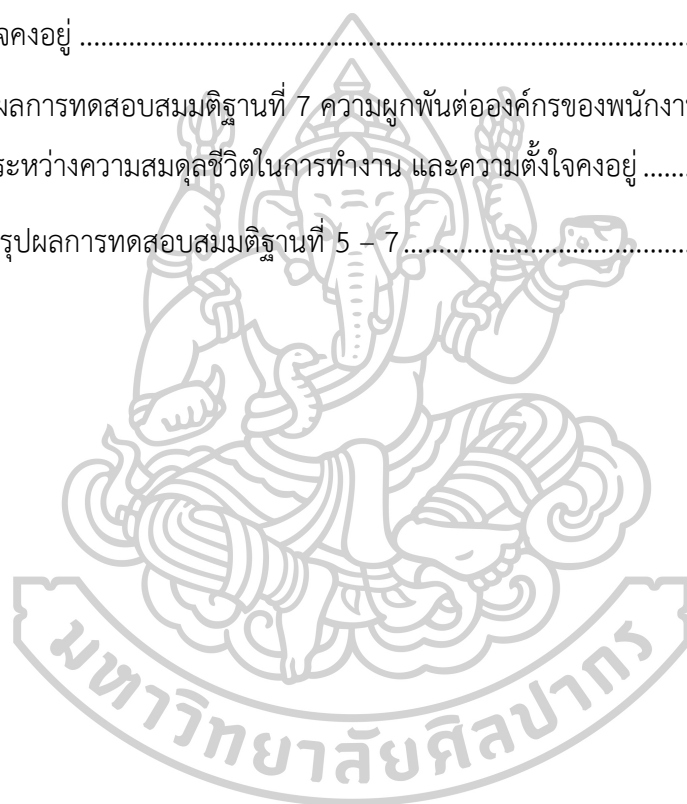
ตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การทดสอบความ
 ผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และ
 ความตั้งใจคงอยู่105

ตารางที่ 31 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 6 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านใน
 ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และความตั้งใจคงอยู่106

ตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การทดสอบความ
 ผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลชีวิตในการทำงาน
 และความตั้งใจคงอยู่107

ตารางที่ 33 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 7 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านใน
 ความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลชีวิตในการทำงาน และความตั้งใจคงอยู่108

ตารางที่ 34 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 – 7109



สารบัญภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1: องค์ประกอบของค่าตอบแทนทั้งหมด	14
ภาพที่ 2 ปัจจัยกระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน (The drivers of employee engagement: a diagnostic tool).....	34
ภาพที่ 3 ภาพแสดงกรอบแนวคิดการวิจัย	60
ภาพที่ 4 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (FC)	71
ภาพที่ 5 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (CGO)	73
ภาพที่ 6 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความสมดุลในชีวิตการทำงาน (WLB)	75
ภาพที่ 7 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (EE)	78
ภาพที่ 8 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความตั้งใจคงอยู่ (ITS).....	80
ภาพที่ 9 โมเดลการวัด (Measurement Model).....	82
ภาพที่ 10 แสดงการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง การทดสอบตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และความตั้งใจคงอยู่.....	101
ภาพที่ 11 แสดงการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง การทดสอบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และความตั้งใจคงอยู่.....	104
ภาพที่ 12 แสดงการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง การทดสอบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และความตั้งใจคงอยู่	106
ภาพที่ 13 แสดงการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง การทดสอบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลชีวิตในการทำงานและความตั้งใจคงอยู่.....	108

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา

ความท้าทายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคปัจจุบันมีหลายประเด็นที่องค์กรต้องพร้อมรับมือและปรับตัว เช่น ความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัล รูปแบบการทำงานแบบใหม่ การพัฒนาขององค์กรอย่างยั่งยืน รวมถึงความหลากหลายทางเจเนอเรชันที่นับเป็นการเปลี่ยนแปลงที่ทุกองค์กรต้องเผชิญ เมื่อบุคลากรในองค์กรมีหลากหลายเจเนอเรชันเข้ามาทำงานร่วมกัน การบริหารจัดการขององค์กรก็ต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย

ในปัจจุบันคนในกลุ่มเจเนอเรชันวายเริ่มมีสัดส่วนเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องและได้เข้ามาสู่ตลาดงานกลายเป็นกำลังแรงงานที่สำคัญของประเทศซึ่งพฤติกรรมการทำงาน ระบบความคิด และมีรูปแบบการดำเนินชีวิตของคนในกลุ่มเจเนอเรชันวายมีความแตกต่างไปจากคนรุ่นก่อนๆ ด้วยลักษณะของคนในกลุ่มเจเนอเรชันวายที่เติบโตมากับความก้าวหน้าของเทคโนโลยีดิจิทัลและการพัฒนาในด้านต่างๆ จึงหล่อหลอมให้พวกเขามีลักษณะร่วมกัน คือ มีความมั่นใจในตนเอง มีความคล่องตัวสูง เปิดกว้างทางความคิด มีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว มีการวางแผนในการใช้ชีวิตทั้งทางการเงินและการลงทุน มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสูง มีความทะเยอทะยาน กระตือรือร้น ไม่ชอบอยู่ในกรอบหรือเงื่อนไข และอยากประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว ด้วยลักษณะเฉพาะของคนกลุ่มนี้ทำให้มีอัตราการย้ายถิ่นและย้ายงานที่ค่อนข้างสูง เพื่อค้นหาโอกาสและความท้าทายใหม่ๆ โดยเห็นได้จากผลสำรวจ วิถีชีวิตมนุษย์เงินเดือนและคุณภาพชีวิต ในปี 2561 โดยศูนย์วิจัยเพื่อการพัฒนาสังคมและธุรกิจ พบว่า คนเจเนอเรชันวายงานที่ทำในแต่ละแห่งก่อนเปลี่ยนงาน ราว 2 ปี 5 เดือน ซึ่งเป็นระยะเวลาที่สั้นกว่าคนเจนเอ็กซ์ที่เฉลี่ยมีอายุงานแต่ละ 5 ปี 5 เดือน อย่างเห็นได้ชัด (ศูนย์วิจัยเพื่อการพัฒนาสังคมและธุรกิจ(SAB), 2562) นอกจากนี้คนเจเนอเรชันวายยังมีความคาดหวังสูง เมื่อสิ่งที่ได้ไม่เป็นตามที่เขาคาดหวังก็จะทำให้เขารู้สึกไม่มีความสุข และพร้อมที่จะลาออกจากงานได้ทันทีเมื่อพวกเขาพบว่าองค์กรไม่สามารถให้ในสิ่งที่เขาคาดหวังได้

จากลักษณะของคนในกลุ่มเจเนอเรชันวายข้างต้น เมื่อเข้ามาทำงานในหน่วยงานราชการที่มีขนาดโครงสร้างองค์กรขนาดใหญ่ มีลักษณะการบริหารงานที่ค่อนข้างมีระเบียบแบบแผน มีกฎระเบียบ และกรอบความคิดที่เคร่งครัด ขาดความยืดหยุ่น มีระบบสายการบังคับบัญชาที่เข้มแข็ง มีการเปลี่ยนแปลงที่เชื่องช้า ขาดความคล่องตัวแตกต่างไปจากองค์กรภาคเอกชนซึ่งขัดกับลักษณะนิสัยและการดำเนินชีวิตของคนในกลุ่มเจเนอเรชันวาย ดังนั้น การที่หน่วยงานราชการมีคณกลุ่มนี้

เข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กร จึงจำเป็นต้องมีการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายรู้สึกรักมีความสุขกับการทำงานในองค์กร และมีความมุ่งมั่น ตั้งใจในการทำงานโดยใช้ความรู้ ความสามารถที่มีได้อย่างเต็มที่ ทำให้พวกเขาารู้สึกอยากจะทำต่อไปกับองค์กรอย่างยาวนาน การที่จะดึงดูดให้คนกลุ่มนี้ปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรและลดอัตราการลาออกจากงานนั้นการสร้างความรู้สึกผูกพันกับองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่ง

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ถึงแม้จะมีการนิยามไว้หลากหลาย แต่สามารถสรุปสาระสำคัญได้ 3 ประการ ดังนี้ คือ 1) ความรู้สึกเชิงบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กรและการมีพลังความตื่นตัวซึ่งทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่น ทุ่มเทในการทำงาน 2) ความผูกพันกับองค์กรของพนักงานสามารถนำไปทำนายพฤติกรรมที่นอกเหนือหน้าที่งานช่วยให้เกิดพฤติกรรมที่เพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานให้สูงกว่าพนักงานทั่วไป 3) ความผูกพันของพนักงานทำให้พนักงานมีความตระหนักถึงองค์กรในบริบทต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์กรและร่วมกันสร้างสรรค์ผลงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ หากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรจะส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจ ความจงรักภักดีต่อองค์กร และมีความเต็มใจปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดเพื่อสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้องค์กร รวมถึงมีความต้องการคงอยู่กับองค์กร (วิฑูรย์ โชตนะพันธ์, 2563)

การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีหลายปัจจัยที่มีอิทธิพลช่วยส่งเสริมให้ความรู้สึกผูกพันกับองค์กรของพนักงานเพิ่มมากขึ้น จากทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) ที่พัฒนาขึ้นโดยเฟรเดริก เฮร์ซเบิร์ก (Frederick Herzberg) ในช่วงปี ค.ศ. 1950-1959 ได้มีการกล่าวถึงปัจจัยจูงใจที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนที่ช่วยลดทอนความไม่พึงพอใจของพนักงาน (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959) ปัจจัยค่าตอบแทนและสวัสดิการก็เป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่องค์กรไม่สามารถละเลยได้ โดยเฉพาะค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่สามารถมองเห็นและจับต้องได้ทันที และเป็นปัจจัยสำคัญต่อการดำรงชีพ เช่น เงินเดือน เงินประจำตำแหน่ง ค่าตอบแทนการทำงานล่วงเวลา โบนัส และเงินพิเศษต่างๆ ถ้าองค์กรให้ค่าตอบแทนที่เหมาะสมทำให้พนักงานรู้สึกถึงความคุ้มค่าระหว่างค่าตอบแทนที่ได้รับกับแรงกายแรงใจ ความรู้ความสามารถที่เขาได้ทุ่มเทไปกับการทำงาน และพวกเขาไม่ต้องกังวลกับปัญหาเรื่องค่าครองชีพในชีวิตประจำวันก่อให้เกิดความพึงพอใจสำหรับพนักงานได้ อีกทั้งยังลดการเปรียบเทียบเรื่องค่าตอบแทนกับองค์กรอื่นที่อยู่ในระดับเดียวกัน ดังนั้น ค่าตอบแทนจึงมีอิทธิพลต่อความรู้สึกผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้ ดังผลของการศึกษาที่พบว่า ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงินมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ (Tahir, 2019)

นอกจากปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่เป็นปัจจัยค้ำจุนที่ช่วยลดทอนความรู้สึกไม่พึงพอใจของพนักงานแล้ว ความก้าวหน้าในหน้าที่การงานยังเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดแรงจูงใจและความพึงพอใจได้ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพการงานเป็นสิ่งที่คนกลุ่มเจนเนอเรชันวายให้ความสำคัญด้วยลักษณะของคนกลุ่มนี้ที่มีความทะเยอทะยาน มีความกระตือรือร้น และต้องการประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว เมื่อพวกเขาได้ทุ่มเทความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่พวกเขาย่อมมีความคาดหวังที่จะได้รับการสนับสนุนให้เติบโตในหน้าที่การงาน มีโอกาสได้พัฒนาตนเอง ได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ได้รับมอบหมายงานที่มีความท้าทายมากยิ่งขึ้น เป็นโอกาสที่พวกเขาจะสามารถแสดงศักยภาพและความสามารถของตนเองได้อย่างเต็มที่ การที่องค์กรมีระบบการปรับเลื่อนตำแหน่งที่มีความยุติธรรมและเหมาะสม จะทำให้พนักงานมีความหวังว่าถ้าพวกเขาทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ในอนาคตพวกเขาก็จะได้รับการปรับเลื่อนตำแหน่งและมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ทำให้เกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานกับองค์กร มีความสุขและอยากจะเติบโตไปกับองค์กร จนเกิดเป็นความผูกพันกับงานและองค์กรของตน (ระชา เมืองสุวรรณ, 2564) รวมถึงมีเป้าหมายที่จะอยู่กับองค์กรไปอย่างยาวนาน

แม้ว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และความก้าวหน้าในอาชีพการงานจะเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการสร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงานแล้ว แต่ด้วยลักษณะของคนกลุ่มเจนเนอเรชันวายที่มีลักษณะเฉพาะในหลายๆ ด้าน หนึ่งในนั้นคือการให้ความสำคัญกับชีวิตส่วนตัวควบคู่กับชีวิตในการทำงาน แม้ว่าคนกลุ่มเจนเนอเรชันวายจะมีความทะเยอทะยานและต้องการประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว แต่พวกเขาก็ให้ความสำคัญกับกิจกรรมที่ตนชื่นชอบในชีวิตส่วนตัวด้วยเช่นกัน Greenhaus, Collins, and Shaw (2003) ได้กล่าวเกี่ยวกับความสมดุลของชีวิตและการทำงานของบุคคลว่าหมายถึง การที่แต่ละบุคคลให้ความผูกพันและความพึงพอใจในบทบาทของงานและบทบาทของครอบครัวเท่าๆ กัน ซึ่งประกอบไปด้วยองค์ประกอบ 3 ลักษณะ คือ ความสมดุลด้านเวลาที่ให้กับหน้าที่การงานกับเวลาที่ให้กับครอบครัวหรือชีวิตด้านอื่นๆ อย่างเหมาะสม ความสมดุลด้านความผูกพันจิตใจ คือ ความยินดีและเต็มใจที่ของบุคคลในการทำกิจกรรมต่างๆ ที่เกี่ยวกับหน้าที่การงานและกิจกรรมของครอบครัวอย่างเท่าๆ กันได้อย่างเหมาะสม และด้านความพึงพอใจต่องานและชีวิตด้านอื่นนอกเหนือจากงาน และจากงานวิจัยที่ศึกษาประเด็นความสมดุลในชีวิตการทำงานและความผูกพันทางใจของพนักงานต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต พบว่า ความสมดุลในชีวิตการทำงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันทางใจของพนักงานต่อองค์กร (รติรัตน์ ณ พัทลุง และณาริญา วีระกิจ, 2561) ดังนั้น ปัจจัยด้านความสมดุลชีวิตในการทำงาน (Work Life Balance) จึงมีความสำคัญกับคนในกลุ่มเจนเนอเรชันวายในการสร้างความรู้สึกผูกพันกับองค์กรที่เขาทำงานอยู่ได้

เมื่อองค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานทั้งทางด้านของกายภาพ เช่น ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ด้านจิตใจ เช่น โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และความสมดุลในชีวิตการทำงานแก่พนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันวายได้ สิ่งเหล่านี้จะสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงาน และสร้างความรู้สึกที่ดีกับองค์กร ทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรที่ตนเองอยู่ ไม่เปรียบเทียบหรือแสวงหาองค์กรใหม่ๆ เพื่อเป็นทางเลือก เมื่อพนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรจะส่งผลให้พนักงานปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กรไปอย่างยาวนาน ลดความต้องการที่จะลาออกจากงานได้ (รุ่งอรุณ กระแสสินธุ์, 2564)

ในบริบทสังคมไทยรับรู้และมองว่าอาชีพข้าราชการเป็นอาชีพที่มีความมั่นคง และมีสวัสดิการที่ดี โดยเฉพาะสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลที่สำคัญยิ่งเพราะครอบคลุมถึงบุคคลในครอบครัว สวัสดิการค่าการศึกษาบุตร รวมถึงการได้รับบำเหน็จหรือบำนาญเมื่อรับราชการได้ตามอายุราชการและเงื่อนไขที่กำหนด อีกทั้งการจะเข้ารับราชการนั้นต้องสอบแข่งขันซึ่งมีผู้เข้าสอบเป็นจำนวนมาก นับว่าไม่ใช่เรื่องง่ายที่จะเข้ามารับราชการได้แต่ปัจจุบันทำไมถึงมีข้าราชการรุ่นใหม่ ๆ ลาออกจำนวนมาก ซึ่งกรมสรรพากรก็เป็นหน่วยงานราชการหนึ่งที่พบกับปัญหาข้าราชการลาออกจากราชการหรือมีการขอโอนออกจากสังกัดกรมสรรพากรไปสังกัดหน่วยงานใหม่เป็นจำนวนมาก จากข้อมูลรายงานการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ของกรมสรรพากร พบว่า กรมสรรพากรมีการสูญเสียข้าราชการ ในระยะเวลา 3 ปีย้อนหลัง มีข้อมูลดังนี้ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 จากสาเหตุการลาออก คิดเป็นร้อยละ 44.76 และสาเหตุการให้โอน คิดเป็นร้อยละ 6.86 ของอัตราการสูญเสียข้าราชการ ปีงบประมาณ พ.ศ. 2563 จากสาเหตุการลาออก คิดเป็นร้อยละ 40.34 และสาเหตุการให้โอน คิดเป็นร้อยละ 10.51 ของอัตราการสูญเสียข้าราชการ และปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 จากสาเหตุการลาออก คิดเป็นร้อยละ 42.18 และสาเหตุการให้โอน คิดเป็นร้อยละ 6.22 ของอัตราการสูญเสียข้าราชการ (กรมสรรพากร, 2565)

จากเหตุผลข้างต้นจึงทำให้ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาเรื่องนี้ เพื่อค้นหาปัจจัยที่ส่งผลให้ข้าราชการเจนเนอเรชันวายของกรมสรรพากรมีความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กร โดยศึกษาอิทธิพลของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และความสมดุลชีวิตในการทำงานที่ส่งผลความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรโดยผ่านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และผลจากการศึกษาจะเป็นแนวทางสำหรับการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานให้เกิดขึ้นในกลุ่มข้าราชการเจนเนอเรชันวายในสังกัดกรมสรรพากร เพื่อดึงดูดให้ข้าราชการเจนเนอเรชันวายมีความปรารถนาที่จะทำงานร่วมกับองค์กรไปอย่างยาวนาน และลดอัตราการลาออกหรือโอนออกไปจากกรมสรรพากร

1.2 วัตถุประสงค์งานวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ความสมดุลชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และความตั้งใจคงอยู่ของข้าราชการเจเนอเรชั่นวายของกรมสรรพากร

2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ความสมดุลชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานของข้าราชการเจเนอเรชั่นวายของกรมสรรพากร

3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ของข้าราชการเจเนอเรชั่นวายของกรมสรรพากร

4. เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และความสมดุลชีวิตในการทำงานกับความตั้งใจคงอยู่ของข้าราชการเจเนอเรชั่นวายของกรมสรรพากร

1.3 ขอบเขตงานวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตไว้ดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหา ในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยศึกษาอิทธิพลของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และความสมดุลชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ โดยมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่านของข้าราชการเจเนอเรชั่นวายกรมสรรพากร

2. ขอบเขตด้านประชากรในการศึกษาครั้งนี้ คือ ข้าราชการเจเนอเรชั่นวายของกรมสรรพากร ซึ่งหมายถึงผู้ที่เกิดตั้งแต่ปี พ.ศ.2523 ถึงปี พ.ศ.2543 ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร คือ กรมสรรพากรส่วนกลาง สำนักงานสรรพากรภาค 1 สำนักงานสรรพากรภาค 2 และสำนักงานสรรพากรภาค 3 จำนวนทั้งสิ้น 2,619 คน

3. ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรต้น (Independent Variable) คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Growth Opportunities) ความสมดุลชีวิตในการทำงาน (Work Life Balance)

ตัวแปรส่งผ่าน (Mediating Variable) คือ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement)

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ ความตั้งใจคงอยู่ (Intention to Stay)

4. ขอบเขตด้านพื้นที่ในการศึกษา คือ หน่วยงานกรมสรรพากรในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ประเทศไทย

5. ขอบเขตด้านระยะเวลาในการศึกษา ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน 2565 ถึงเดือนมิถุนายน 2566 เป็นระยะเวลา 8 เดือน

1.4 ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

จากการศึกษานี้ ได้ศึกษาความตั้งใจคงอยู่ของข้าราชการเจนเอเรชั่นวายของกรมสรรพากร โดยได้ทดสอบอิทธิพลของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และความสมดุลชีวิตในการทำงาน ที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ โดยมีตัวแปรส่งผ่าน คือ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษาวิจัย สามารถแบ่งได้เป็น 2 ส่วน คือ ประโยชน์เชิงวิชาการ เป็นประโยชน์ต่อองค์ความรู้ทางวิชาการแก่ผู้วิจัยที่ต้องการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ที่นำไปปรับใช้กับการบริหารจัดการภายในองค์กร ดังนี้

1.4.1 ประโยชน์เชิงวิชาการ

การศึกษานี้มุ่งทดสอบปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และความสมดุลชีวิตในการทำงานที่นำไปสู่ความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน โดยมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน ผลการศึกษาจะช่วยขยายและเพิ่มเติมแนวคิดเรื่องความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานต่อไป

1.4.2 ประโยชน์เชิงการบริหารจัดการ

1. เพื่อให้ผู้บริหารกรมสรรพากรสามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการเลือกใช้เครื่องมือหรือกำหนดนโยบายขององค์กรเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ข้าราชการเจนเอเรชั่นวายของกรมสรรพากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร

2. เพื่อให้ผู้บริหารกรมสรรพากรสามารถนำผลที่ได้จากการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ส่งผ่านความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และความสมดุลชีวิตในการทำงานที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ของข้าราชการเจนเอเรชั่นวายของกรมสรรพากรไปใช้เป็นแนวทางในการเลือกใช้เครื่องมือ การกำหนดนโยบายขององค์กร การจัดทำโครงการ และการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อการดำรงรักษาพนักงานลดอัตราการลาออกและการขอโอนออกไปหน่วยงานอื่น

1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ข้าราชการกรมสรรพากรกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย (Generation Y) หมายถึง ข้าราชการพลเรือนในสังกัดกรมสรรพากร ผู้ที่เกิดตั้งแต่ปี พ.ศ.2523 ถึงปี พ.ศ.2543

2. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) หมายถึง การรับรู้และความพึงพอใจต่อสิ่งตอบแทนที่ข้าราชการพลเรือนในสังกัดกรมสรรพากรได้รับจากองค์กรเป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษ ค่าตอบแทนทำงานนอกเวลาราชการ เงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ ว่ามีความเหมาะสมกับงานและความรับผิดชอบ รวมถึงค่าครองชีพ

3. โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Growth Opportunities) หมายถึง โอกาสของข้าราชการพลเรือนในสังกัดกรมสรรพากรในการปรับเปลี่ยนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น โอกาสในการได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาตนเอง เช่น การฝึกอบรมหรือการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น โดยที่องค์กรมีการปรับเปลี่ยนตำแหน่งที่เป็นระบบและยุติธรรม

4. ความสมดุลชีวิตในการทำงาน (Work Life Balance) หมายถึง การบริหารจัดการเวลาในการทำงานและการดำเนินชีวิตส่วนตัวของข้าราชการพลเรือนในสังกัดกรมสรรพากรให้มีความเหมาะสม มีความกลมกลืนต่อกันและกัน ไม่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ส่งผลให้เกิดความสุขในการทำงานและการดำเนินชีวิตส่วนตัวและครอบครัว

5. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ข้าราชการพลเรือนในสังกัดกรมสรรพากรมีต่อองค์กร ส่งผลให้เกิดความทุ่มเท มุ่งมั่น และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และความเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร

6. ความตั้งใจคงอยู่ (Intention to Stay) หมายถึง การที่ข้าราชการพลเรือนในสังกัดกรมสรรพากรมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรต่อไปอย่างยาวนานที่สุดด้วยความเต็มใจ ไม่ต้องการที่จะมองหาอาชีพอื่นหรือองค์กรอื่นเพื่อเปลี่ยนสถานที่ทำงานในอนาคต

บทที่ 2

ทบทวนวรรณกรรม

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง “ความตั้งใจคงอยู่ของข้าราชการเจนเอเรชั่นวายกรมสรรพากร: บทบาทของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในฐานะตัวแปรส่งผ่าน” ผู้วิจัยได้ทำการศึกษารวบรวมแนวคิด วรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำข้อมูลมาใช้เพื่อเป็นแนวทางการศึกษาวิจัย ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยผู้วิจัยกำหนดประเด็นเกี่ยวกับแนวคิดที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- 2.1 คนกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย (Generation Y)
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation)
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Growth Opportunities)
- 2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความสมดุลชีวิตในการทำงาน (Work Life Balance)
- 2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement)
- 2.6 แนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจคงอยู่ (Intention to Stay)
- 2.7 การพัฒนาสมมติฐาน
- 2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

2.1 คนกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย (Generation Y)

ปัจจุบันคนกลุ่มเจนเอเรชั่นวายได้เข้ามาเป็นแรงงานที่สำคัญของประเทศ เนื่องจากอยู่ในช่วงวัยทำงาน สำหรับประเทศไทย ณ ปี 2562 มีประชากรที่เป็นกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย ทั้งสิ้นประมาณ 21.2 ล้านคน หรือคิดเป็นสัดส่วนเท่ากับร้อยละ 31.2 ของประชากรทั้งหมด (ฐานิสร์ เหราบัตย์ และกฤตณัย บุญราช, 2562) ส่งผลให้หลายองค์กรทั้งในภาครัฐและเอกชน มีบุคลากรที่อยู่ในกลุ่มเจนเอเรชั่นวายเพิ่มมากขึ้นและในอนาคตคนกลุ่มเจนเอเรชั่นวายก็จะเป็นกำลังแรงงานที่สำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรและเติบโตเป็นผู้บริหารขององค์กรต่อไป ดังนั้น การศึกษาลักษณะเฉพาะของคนกลุ่มเจนเอเรชั่นวายและวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับลักษณะการดำเนินชีวิตและความต้องการของคนกลุ่มเจนเอเรชั่นวายจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพื่อดึงดูดให้คนกลุ่มเจนเอเรชั่นวายทุ่มเทแรงกายแรงใจและศักยภาพในการทำงานและรักษาคนในกลุ่มนี้ให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว

การแบ่งกลุ่มประชากรตามเจนเอเรชั่น เป็นการแบ่งกลุ่มคนโดยนิยามจากช่วงอายุ เพราะยุคสมัยมีผลต่อการกำหนดลักษณะของบุคคลและทัศนคติ ส่งผลให้คนที่เกิดต่างยุคต่างสมัยมีลักษณะนิสัย ทัศนคติ ค่านิยม และมุมมองในการดำเนินชีวิตที่แตกต่างกัน การนิยามคนกลุ่มเจนเอเรชั่นวายมีการนิยามไว้ตามช่วงปีที่เกิด ดังนี้

สำนักนโยบายและแผน สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน) (2559) ได้อธิบายว่า คนกลุ่มเจนเนอเรชันวาย หมายถึง กลุ่มคนที่เกิดอยู่ในช่วงปี พ.ศ. 2523 – 2543 (ค.ศ.1980 – 2000) เป็นกลุ่มคนที่เติบโตมากับยุคอินเทอร์เน็ตขยายตัว สามารถเข้าถึงเทคโนโลยี ติดต่อสื่อสารและอินเทอร์เน็ตได้ง่าย มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีอย่างคล่องตัว

ศูนย์วิจัยเพื่อการพัฒนาสังคมและธุรกิจ(SAB) (2562) ได้อธิบายว่า คนกลุ่มเจนเนอเรชันวาย หรือ คนเจนวาย คือ กลุ่มคนที่เกิดอยู่ในช่วงปี พ.ศ. 2523 – 2543 (ค.ศ.1980 – 2000) ซึ่งเป็นช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว เป็นกลุ่มคนที่เติบโตมากับการใช้เทคโนโลยี

Crampton and Hodge (2009) ได้อธิบายว่า คนกลุ่มเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) หมายถึง คนที่เกิดในปี ค.ศ.1980 – 1999 (พ.ศ. 2523 – 2542) เป็นกลุ่มคนที่มีการศึกษาสูง อยู่ในช่วงที่การพัฒนาของเทคโนโลยีที่รวดเร็ว เติบโตมากับคอมพิวเตอร์และอินเทอร์เน็ต โทรศัพท์มือถือ

Bolton et al. (2013) ได้อธิบายว่า คนกลุ่มเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) หมายถึง คนที่เกิดในปี ค.ศ.1981 – 1999 (พ.ศ. 2524 – 2542) เป็นกลุ่มคนที่เติบโตมากับการพัฒนาของเทคโนโลยี และพร้อมเปิดรับเทคโนโลยีใหม่

Black (2010) ได้อธิบายว่า คนกลุ่มเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) หมายถึง ผู้ที่เกิดระหว่างปี ค.ศ.1981 – 2001 (พ.ศ. 2524 ถึง พ.ศ. 2544) เติบโตมาในยุคที่อินเทอร์เน็ตมีการพัฒนา และมีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี

จากนิยามของคนกลุ่มเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) ที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึง กำหนดนิยามของคนกลุ่มเจนเนอเรชันวาย (Generation Y) สำหรับงานวิจัยในครั้งนี้ คือ กลุ่มคนที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2523 – 2543 (ค.ศ.1980 – 2000)

คนกลุ่มเจนเนอเรชันวายมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างไปจากคนในรุ่นก่อนๆ โดยคนกลุ่มเจนเนอเรชันวายจะมีลักษณะที่สำคัญ (ศูนย์วิจัยเพื่อการพัฒนาสังคมและธุรกิจ(SAB), 2562) คือ

1. ชอบเข้าสังคม ทั้งสังคมในโลกออนไลน์และออฟไลน์ เนื่องจากคนในกลุ่มนี้เติบโตมากับการเกิดขึ้นของเทคโนโลยีดิจิทัล มีสื่อสังคมออนไลน์เกิดขึ้นเป็นจำนวนมาก และมีบทบาทสำคัญในการเป็นพื้นที่ให้พวกเขาได้แสดงอัตลักษณ์ ได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็น แลกเปลี่ยนความรู้ และประสบการณ์ระหว่างกัน ทำให้คนกลุ่มเจนเนอเรชันวายเป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความมั่นใจในตนเอง เปิดกว้าง มีความยืดหยุ่นสูง สามารถปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว ตลอดจนให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์และเครือข่าย ต้องการการยอมรับจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน

2. มีการวางแผนการดำเนินชีวิต คนในกลุ่มเจนเนอเรชันวายมีการวางแผนทางการเงิน และการลงทุน แต่จะมีรูปแบบการดำเนินชีวิตที่เปลี่ยนแปลงไปแตกต่างจากคนรุ่นก่อน ทั้งแนวโน้ม

การแต่งงานและความต้องการมีบุตรที่ลดลงหรือช้าลง ต้องการใช้ชีวิตโสดมากขึ้น ต้องการอิสระในการท่องเที่ยวหรือทำกิจกรรมที่ชื่นชอบ มีความสมดุลในการใช้ชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัว

3. มีความเชี่ยวชาญด้านเทคโนโลยี คนกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายมีความคล่องตัวและความสามารถในการใช้เทคโนโลยีค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับคนรุ่นก่อน รวมถึงมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้ในการทำงานและการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ในชีวิตประจำวัน โดยเฉพาะการสื่อสาร

4. มีความกระตือรือร้น มีพลัง คนเจนเนอเรชั่นวายมีความทะเยอทะยาน ความกระตือรือร้น และต้องการประสบความสำเร็จอย่างรวดเร็ว มีพลังในการทำกิจกรรมต่างๆ

จากลักษณะของคนกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายข้างต้น ส่งผลให้คนกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้า การเติบโตในอาชีพการงาน ประกอบกับทัศนคติที่ชอบความท้าทาย เปิดกว้าง ยืดหยุ่นสูง และต้องการเป็นที่ยอมรับของคนรอบข้างส่งผลให้คนกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย มีอัตราการย้ายถิ่นและย้ายงานที่ค่อนข้างสูง เพื่อจะค้นหาโอกาสและความท้าทายใหม่ๆ โดยเห็นได้จากผลสำรวจ “วิถีชีวิตมนุษย์เงินเดือน และคุณภาพชีวิต ในปี 2561” ซึ่งระบุว่า “คนเจนวายมีอายุงานที่ทำในแต่ละแห่งก่อนเปลี่ยนงาน ราว 2 ปี 5 เดือน ซึ่งเป็นระยะเวลาที่สั้นกว่าคนเจนเอ็กซ์ที่เฉลี่ยมีอายุงานแห่งละ 5 ปี 5 เดือนอย่างเห็นได้ชัด” (ศูนย์วิจัยเพื่อการพัฒนาสังคมและธุรกิจ (SAB), 2562) นอกจากนี้คนกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายยังให้ความสำคัญกับการสร้างความสมดุลในชีวิตส่วนตัวและการทำงาน (Work Life Balance) เพราะเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของคนกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย นอกจากนี้คนกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายยังให้ความสำคัญกับผลสำเร็จของงานมากกว่าจำนวนชั่วโมงในการทำงานอีกด้วย (สุกัญญา ดีทอง, 2563)

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation)

2.2.1 ความหมายของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

กิ่งพร ทองใบ (2553) ได้ให้ความหมายของ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน คือ ค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเงินให้แก่พนักงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ 1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง (Direct Financial Compensation) ประกอบด้วยสิ่งตอบแทนที่มีฐานการจ่ายจากงานที่ลูกจ้างทำได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่านายหน้าการขาย เป็นต้น 2) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม (Indirect Financial Compensation) ประกอบด้วยสิ่งที่ลูกจ้างได้รับจากการเป็นลูกจ้างขององค์กร นอกเหนือจากค่าตอบแทนทางตรง เช่น การประกันสุขภาพ การประกันชีวิตและอุบัติเหตุ ค่ารักษาพยาบาล เงินประกันสังคม เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร ค่าจ้างที่จ่ายในวันลา เป็นต้น

สิริสรา ประชามิตรกิจ (2561) ได้ให้ความหมายของ ค่าตอบแทน หมายถึง สิ่งที่พนักงานได้รับจากองค์กร เป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทั้งทางตรง เช่น เงินเดือน ค่าเวร ค่าโอที เงินโบนัสประจำปี และทางอ้อม เช่น ค่ารักษาพยาบาล วันหยุดพักผ่อนประจำปี วันลา

Tahir (2019) ได้กล่าวว่า ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน หมายถึง ค่าตอบแทนที่มีลักษณะการจ่ายเป็นตัวเงิน เป็นการทำธุรกรรมด้วยตัวเงินระหว่างลูกจ้างและนายจ้างของเขา อาทิ เงินค่าจ้าง ค่าคอมมิชชั่น โบนัส ค่าประกันสุขภาพ และอื่นๆ

ก็ญญลักษณ์ นิลพิสิษฐ์ (2562) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง เช่น เงินเดือน เงินโบนัส ค่าล่วงเวลา เงินสมทบกองทุนประกันสังคม กองทุนเงินทดแทน กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ ค่ารักษาพยาบาล ค่าขนย้าย เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร การประกันสุขภาพ และชีวิต

ธัญญา ญาณภักดี (2562) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) หมายถึง ค่าตอบแทนที่ได้รับเป็นเงินสด หรือมีมูลค่าที่สามารถจับต้องได้ หรือจับต้องไม่ได้

สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ได้ให้ความหมายของค่าตอบแทนของข้าราชการพลเรือนสามัญ หมายถึง สิ่งที่ภาคราชการจ่ายให้แก่ข้าราชการ โดยมีทั้งค่าตอบแทนทางตรงและค่าตอบแทนทางอ้อม ซึ่งจ่ายทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่และความรับผิดชอบ เป็นรางวัลจูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ส่งเสริมขวัญกำลังใจ และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของข้าราชการให้เพียงพอต่อการดำรงชีพ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2555)

จากความหมายของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) ข้างต้น ผู้วิจัยจึงให้ความหมายค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) ในงานวิจัยนี้ หมายถึง การรับรู้และความพึงพอใจต่อสิ่งตอบแทนที่ข้าราชการพลเรือนในสังกัดกรมสรรพากรได้รับจากองค์กรเป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษ ค่าตอบแทนทำงานนอกเวลาราชการ เงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ ว่ามีความเหมาะสมกับงานและความรับผิดชอบ รวมถึงค่าครองชีพ

2.2.2 แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

องค์ประกอบของค่าตอบแทนจากการทำงานในองค์กร จะมีการกำหนดค่าตอบแทนให้กับพนักงานในรูปแบบที่ต่างกัน โดยมีหลักการในการกำหนดค่าตอบแทนอยู่บนพื้นฐานของความยุติธรรม ความพึงพอใจของพนักงาน และความเหมาะสม ทุกรูปแบบของค่าตอบแทนที่พนักงานได้รับรวม เรียกว่าค่าตอบแทนทั้งหมด (Total Compensation) ซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ชนิด (กิ่งพร ทองใบ, 2553) ดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) ค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเงินให้แก่พนักงาน แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ (1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง (Direct Financial Compensation) ประกอบด้วยสิ่งตอบแทนที่มีฐานการจ่ายจากงานที่พนักงานหรือลูกจ้างทำได้แก่ ค่าจ้าง (Wage) เงินเดือน (Salary) โบนัส (Bonus) ค่านายหน้าการขาย เป็นต้น

2. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Nonfinancial Compensation) หมายถึง สิ่งของสิทธิประโยชน์หรือบริการต่าง ๆ ที่นายจ้างจัดให้แก่พนักงานเพื่ออำนวยความสะดวกในการทำงาน และทำให้ลูกจ้างเกิดความพึงพอใจจากการทำงานในองค์การหรือกิจการของนายจ้าง ซึ่งแบ่งเป็น 2 ชนิด ดังนี้ (1) งาน (The job) หมายถึง ลักษณะของงานที่ทำให้ลูกจ้างพึงพอใจ เช่น ความน่าสนใจของงาน ความท้าทาย ความรับผิดชอบในงาน ความมีอิสระในการตัดสินใจ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความก้าวหน้าในสายงาน การยกย่องยอมรับ ความภาคภูมิใจในงาน เป็นต้น (2) สภาพแวดล้อมของงาน (Job Environment) หมายถึง บรรยากาศในการทำงาน เช่น นโยบายค่าตอบแทนที่เหมาะสม ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม การบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ สภาพการทำงานที่ดีและปลอดภัย การยืดหยุ่นเวลาทำงาน การมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น เป็นต้น

กัลยาณี เสนาสุ (2556) ได้แบ่ง องค์ประกอบของผลตอบแทนจากการทำงานที่บุคคลได้รับ เป็น 2 ประเภท คือ ผลตอบแทนเชิงธุรกรรม (Transactional Returns) และผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ (Relational Returns) มีรายละเอียด ดังนี้

1) ผลตอบแทนเชิงธุรกรรม (Transactional Returns) หรือค่าตอบแทนรวม (Total Compensation) เป็นผลตอบแทนที่เกิดจากการซื้อขายแลกเปลี่ยนโดยธรรมชาติ หรือผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ซึ่งหมายถึงค่าจ้างที่ได้รับเป็นตัวเงินโดยตรง และค่าจ้างที่ได้รับเป็นตัวเงินทางอ้อมในรูปผลประโยชน์ต่าง ๆ ประกอบด้วย

1.1) ค่าตอบแทนพื้นฐาน (Base Pay) เป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินซึ่งนายจ้างจ่ายสำหรับงานที่ทำ สะท้อนถึงค่าของงานหรือทักษะ ได้แก่ เงินเดือนหรือค่าจ้าง

1.2) ค่าตอบแทนเฉพาะกรณี (Contingent Pay) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงาน (Pay for Performance) อาจจ่ายในรูปแบบของการขึ้นเงินเดือน (Merit pay) หรือจ่ายเป็นค่าตอบแทนแบบจูงใจรูปแบบอื่น เช่น เงินโบนัส หรือเงินรางวัลต่าง ๆ หรือจ่ายตามความสามารถ (Pay for Competence) เป็นการจ่ายค่าตอบแทนเพิ่มให้สำหรับความสามารถ ทักษะ หรือสมรรถนะของพนักงาน

1.3) ผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) เป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อมที่องค์กรจ่ายเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของค่าตอบแทนแก่บุคลากร ผลประโยชน์เกื้อกูลบางอย่างเป็นข้อบังคับที่กฎหมายหรือเป็นสิ่งที่จำเป็นต้องจัดให้กับบุคลากร เช่น ประกันอุบัติเหตุ ประกันสังคม และผลประโยชน์เกื้อกูลอื่นๆ ที่นายจ้างจ่ายเพิ่มเติมให้แก่บุคลากรเอง เช่น ประกันชีวิต การรักษาพยาบาล วันหยุดพักผ่อน ค่าเช่าบ้าน ค่าเดินทาง เป็นต้น ทั้งนี้อาจแบ่งประเภทผลประโยชน์เกื้อกูลได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

(1) ผลประโยชน์เกื้อกูลเกี่ยวกับการป้องกันรายได้ รวมอยู่ในผลตอบแทนด้านธุรกรรมบางอย่างเป็นผลประโยชน์ที่กฎหมายกำหนด ผลประโยชน์เหล่านี้ช่วยป้องกันความเสี่ยงด้านการเงินในชีวิตประจำวันของพนักงานเช่น ประกันอุบัติเหตุ ประกันชีวิต เป็นต้น

(2) ผลประโยชน์เกี่ยวเนื่องเกี่ยวกับการให้ความสำคัญกับการทำงานและการดำเนินชีวิต เป็นโปรแกรมต่าง ๆ ที่ช่วยพนักงานบูรณาการความรับผิดชอบด้านการงานและการใช้ชีวิตส่วนตัวได้ เช่น เวลาที่ไม่ได้ทำงาน การลาพักผ่อน การลาจิจเพื่อไปทำธุระที่จำเป็น การมีวันหยุดพิเศษ หรือการเข้าถึงบริการเพื่อให้บรรลุความจำเป็นบางอย่าง เช่น การวางแผนทางการเงิน หรือการเตรียมงานอย่างยืดหยุ่น การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ การสื่อสารทางไกล

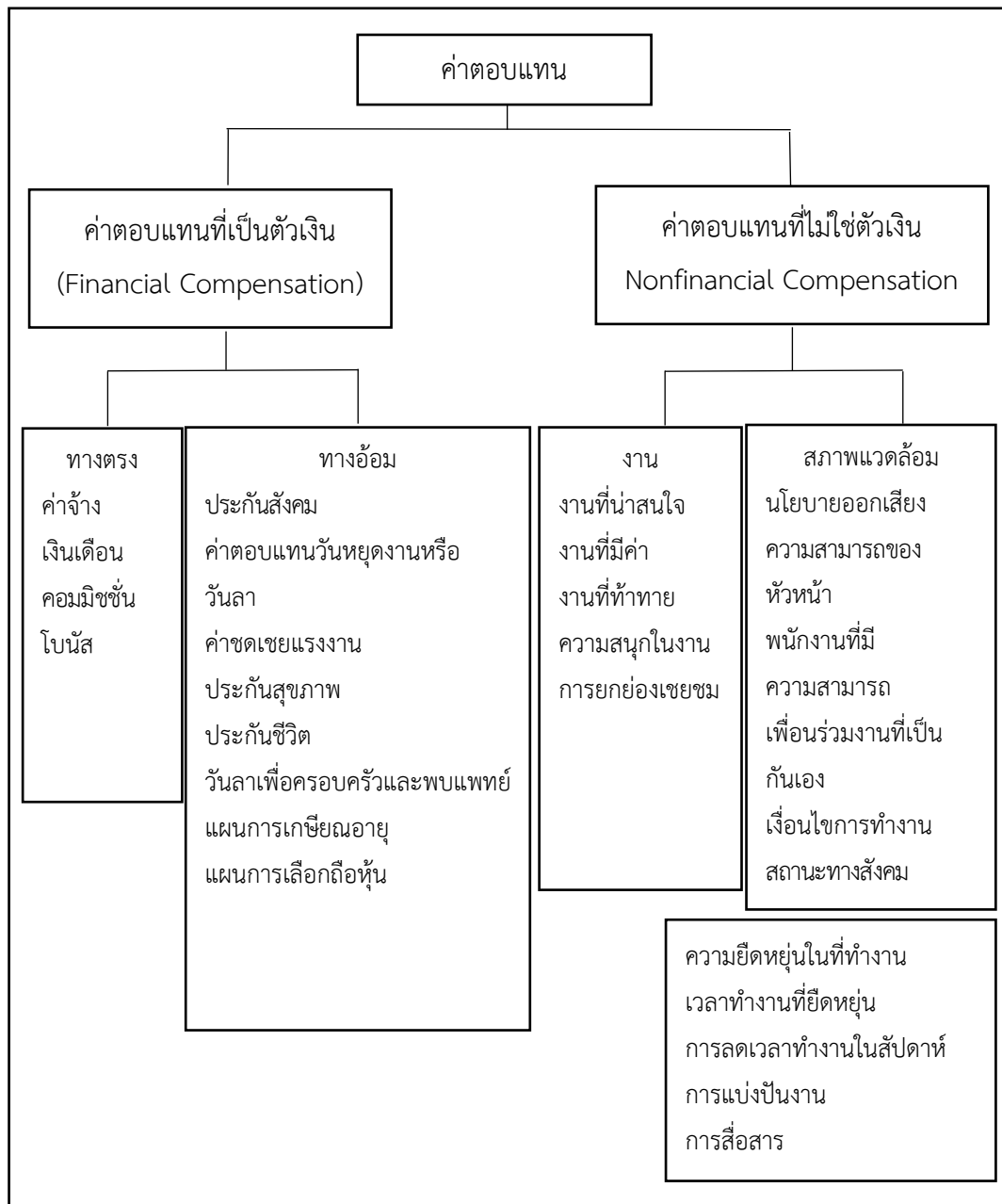
(3) ผลประโยชน์เกี่ยวเนื่องเกี่ยวกับค่าเบี่ยงเบี่ยง ใ้กับสิ่งที้องค์กรไม่ได้จัดหาไว้ให้เพียงพอ เช่น ค่าเช่าบ้าน ค่าเดินทาง เป็นต้น

2) ผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ (Relational Returns) เป็นผลตอบแทนจากการทำงานที่ไม่ใช่ตัวเงินมีผลกระทบอย่างมากต่อพฤติกรรมของบุคลากร ผลตอบแทนนี้มาจากงานและสภาพแวดล้อมที่ไม่ได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนในสัญญาจ้างงาน แต่เป็นพันธะผูกพันทางใจระหว่างนายจ้างและบุคลากรที่เห็นได้จากนโยบายและแนวทางปฏิบัติขององค์กร เช่น การยกย่องชมเชย ความมั่นคงในงาน ความท้าทายในงาน โอกาสในการเรียนรู้ ความพึงพอใจส่วนบุคคลต่อความสำเร็จในงานที่ทำ

Mondy and Martocchio (2016) ได้กล่าวถึง ค่าตอบแทนทั้งหมดที่นายจ้างจ่ายให้กับพนักงานเพื่อตอบแทนสำหรับการทำงาน โดยค่าตอบแทนที่ตอบแทนให้กับพนักงานสามารถแยกออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation)
2. ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Nonfinancial Compensation)

แสดงรายละเอียดได้ดังภาพด้านล่างนี้



ภาพที่ 1: องค์ประกอบของค่าตอบแทนทั้งหมด

ที่มา : ดัดแปลงจาก Mondy and Martocchio. Human Resource Management, 2016 : 280

จากภาพข้างต้น สามารถอธิบายองค์ประกอบของค่าตอบแทนทั้งหมด แบ่งได้เป็น

1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง (Direct Financial Compensation) คือ ค่าตอบแทนที่จ่ายให้บุคคลได้รับในรูปแบบของ ค่าจ้าง เงินเดือน ค่าคอมมิชชั่น และโบนัส

2) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม (Indirect Financial Compensation) คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทั้งหมดที่ไม่รวมค่าตอบแทนทางตรง อาทิ ค่าจ้างในวันลาพักผ่อน วันลาป่วย วันหยุด ประกันสุขภาพ ประกันชีวิต แผนการเกษียณอายุ เป็นต้น

3) ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Nonfinancial Compensation) คือ ความพึงพอใจที่บุคคลได้รับจากงานของเขาหรือจากสภาพแวดล้อมทางจิตใจหรือสภาพแวดล้อมทางกายภาพที่บุคคลนั้นทำงานอยู่ อาทิ นโยบายออกเสียง ความสามารถของหัวหน้า พนักงานในองค์กรที่มีความสามารถ เพื่อนร่วมงานที่มีความเป็นกันเอง เงื่อนไขการทำงานที่เหมาะสม สถานะทางสังคมที่เหมาะสม เวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น เป็นต้น

สำหรับการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยจะศึกษาเฉพาะ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง ได้แก่ เงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษ ค่าตอบแทนทำงานนอกเวลาราชการ เงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ เป็นต้น เนื่องจากหน่วยงานราชการนั้น ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อมหรือสวัสดิการของข้าราชการพลเรือนสามัญจะได้รับเหมือนกันในทุกหน่วยงาน เช่น สิทธิในการลาประเภทต่างๆ เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล เงินสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตร เครื่องราชอิสริยาภรณ์บำเหน็จบำนาญ ค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการ เป็นต้น แต่ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง จะมีความแตกต่างกันในแต่ละหน่วยงาน ตามลักษณะของงานหรือภารกิจที่ปฏิบัติราชการ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรงของข้าราชการเจนเนอเรชั่นวายของกรมสรรพากร

2.2.3 หลักการกำหนดค่าตอบแทน

กึ่งพร ทองใบ (2553) ได้อธิบายหลักการในการกำหนดค่าตอบแทนขององค์กร มีหลักการที่สำคัญ ดังนี้

1) กำหนดค่าตอบแทนให้เพียงพอที่ลูกจ้างสามารถเลี้ยงชีพตนเองและครอบครัวได้ หลักกำหนดค่าตอบแทนให้เพียงพอแก่ลูกจ้างหรือคนงานในการเลี้ยงชีพตนเองตามควรแก่อัตภาพนั้น ถือว่าเป็นหลักการดั้งเดิมที่เห็นได้ชัดเจนในการกำหนดค่าตอบแทนสำหรับการทำงานของลูกจ้าง การกำหนดค่าตอบแทนในลักษณะนี้ต้องอาศัยการพิจารณาถึงระดับค่าครองชีพโดยทั่ว ๆ ไปของลูกจ้างประกอบด้วย ซึ่งทำให้การกำหนดอัตราค่าตอบแทนให้เพียงพอแก่การเลี้ยงชีพยังมีปัญหาต่อไปอีกว่า "ค่าจ้างที่เพียงพอต่อการดำรงชีพอยู่ได้ของลูกจ้าง" เราจะนิยามได้อย่างไร และการกำหนดว่าอัตราค่าจ้างควรเป็นเท่าใดจึงจะเป็นการ "สมควรแก่อัตภาพ" เพราะความจำเป็นของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกันออกไป จะเห็นได้ว่าหลักการกำหนดค่าตอบแทนให้เพียงพอแก่การเลี้ยงชีพที่แท้จริงยากจะกำหนดได้แน่นอนและยากจะไปใช้ในทางปฏิบัติ แต่หลักการดังกล่าวก็เป็นพื้นฐานได้

อย่างกว้าง ๆ ที่จะใช้เป็นเกณฑ์ในการเจรจาต่อรองระหว่างนายจ้างและลูกจ้าง สำหรับการกำหนดอัตราค่าตอบแทน

2) การกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงหลักความเป็นธรรม การกำหนดอัตราค่าตอบแทนที่แตกต่างกันสำหรับงานที่มีค่างานเท่าๆ กันย่อมก่อให้เกิดปัญหาความไม่พอใจแก่ลูกจ้าง และมักจะมีการเรียกร้องให้มีการเพิ่มค่าตอบแทนให้เท่าๆ กัน สำหรับงานที่มีค่าเท่ากัน ซึ่งหลักการเช่นนี้ถือว่าเป็น "หลักความเป็นธรรม" ในการกำหนดค่าตอบแทน หลักความเป็นธรรมนี้อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า หลักความเสมอภาค (Equity) ซึ่งจำแนกได้เป็น 3 ประการ คือ

2.1) ความเสมอภาคภายใน (Internal Equity) การจ่ายค่าจ้างให้กับพนักงานตามลักษณะงานที่ทำ โดยเปรียบเทียบกับพนักงานคนอื่น ๆ ภายในองค์กรเดียวกันที่มีระดับความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานเทียบได้ในระดับเดียวกันก็ควรได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากันตามหลักการงานเท่ากันจ่าย (เงิน) เท่ากัน" (Equal Pay for Equal Work) (Byars & Leslie, 1997)

2.2) ความเสมอภาคภายนอก (External Equity) หมายถึง การจ่ายค่าจ้างให้พนักงานภายในองค์กรโดยเปรียบเทียบกับพนักงานในองค์กรอื่นที่มีลักษณะงานเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน นอกจากความเสมอภาคภายใน ความเสมอภาคกับองค์กรภายนอกก็เป็นสิ่งที่จำเป็น การกำหนดค่าตอบแทนยังต้องสอดคล้องกับการจ้างในตลาดแรงงานด้วย ดังนั้น การกำหนดค่าตอบแทนจำเป็นต้องมีการสำรวจค่าตอบแทนในตลาดแรงงานแล้วนำมาเป็นแนวทางในการกำหนดค่าตอบแทนให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้ (Byars & Leslie, 1997)

2.3) ความเสมอภาครายบุคคล (Individual Equity) หมายถึง การสนับสนุนพนักงานเป็นรายบุคคล โดยการให้รางวัลสำหรับการปฏิบัติงาน จะสัมพันธ์กับการจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานที่สร้างขึ้น (Byars & Leslie, 1997) ซึ่งการกำหนดค่าตอบแทนต้องพิจารณาให้ความเป็นธรรมรายบุคคลด้วย เช่น ในระหว่างผู้ที่มีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และทำงานในระดับความรับผิดชอบที่เท่าเทียมกัน ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานดีกว่าย่อมได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า การพิจารณาค่าตอบแทนต้องพิจารณาจากการปฏิบัติงาน (Pay for Performance) นอกจากนี้ความเป็นธรรมรายบุคคลยังพิจารณาจากระยะเวลาในการทำงานด้วย ผู้ที่ทำงานมานานกว่าย่อมต้องได้ค่าตอบแทนสูงกว่าผู้ที่เพิ่งเริ่มบรรจุเข้าทำงาน หรือหากมีประสบการณ์มาบรรจุเข้าทำงานก็ย่อมควรที่จะได้รับค่าตอบแทนสูงกว่าผู้ที่บรรจุเข้าทำงานโดยไม่มีประสบการณ์ เป็นต้น

3) การกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงความสามารถในการจ่ายขององค์กร (Ability to Pay) หมายถึง ความสามารถขององค์กรในการจ่ายค่าจ้างให้ตามที่พนักงานต้องการจากกำไรส่วนที่เหลือโดยความสามารถในการจ่ายค่าตอบแทนนี้จะถูกจำกัดโดยความสามารถของการแข่งขันในตลาดนั้น ๆ (กิ่งพร ทองใบ, 2553) การจ่ายค่าตอบแทนถือเป็นต้นทุนที่นายจ้างต้องจ่ายให้กับแรงงานที่เข้ามาช่วยในการผลิต หากอัตราค่าตอบแทนสูง ต้นทุนการผลิตก็สูง กำไรที่นายจ้างควรจะได้รับ

ลดลงไป หากกำไรน้อย ฝ่ายนายจ้างก็ขาดการจูงใจในการลงทุนขยายกิจการ ซึ่งเป็นเหตุผลบางประการที่ทำให้อัตราค่าจ้างเพิ่มขึ้นไปอย่างเชื่องช้าในองค์กรบางแห่ง องค์กรแต่ละแห่งย่อมมีฐานการเงินไม่เหมือนกัน ความสามารถในการจ่าย (Ability to Pay) ขององค์กรแต่ละแห่งจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะกำหนดอัตราค่าตอบแทนในองค์กรนั้น ๆ กิจการที่มีความมั่นคงก็จะสามารถจ่ายค่าตอบแทนได้สูงกว่าอัตราที่กำหนดไว้ในตลาดแรงงาน ทำให้สามารถเลือกจ้างพนักงานที่มีความสามารถสูงได้ ซึ่งจะได้ประโยชน์จากคุณภาพของงานที่ดีกว่าส่วนกิจการที่มีความสามารถในการจ่ายต่ำก็มักจะจ่ายอัตราค่าตอบแทนในระดับต่ำ ซึ่งจะมีผลให้ได้แรงงานที่ไม่มีฝีมือเข้ามาทำงาน คุณภาพของงานที่ต่ำย่อมต่ำด้วย ปัญหาอย่างหนึ่งในเรื่องการกำหนดอัตราค่าตอบแทนโดยยึดหลักความสามารถในการจ่ายของแต่ละองค์กรก็คือ ควรจะให้แต่ละองค์กรมีอิสระในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนขั้นต่ำของคนอย่างเสรีภายใต้กลไกของตลาด

4. การกำหนดค่าตอบแทนโดยคำนึงถึงเหตุผลอื่น ๆ จากการกำหนดค่าตอบแทน โดยคำนึงถึงความเพียงพอ ความเป็นธรรม ความสามารถในการจ่าย ซึ่งเป็นเหตุผลหลักแล้ว ยังมีเหตุผลอื่น ๆ ที่อาจนำมาพิจารณาในกำหนดค่าตอบแทนได้ (กิงพร ทองใบ, 2553) คือ

4.1) หลักความสมดุล (Balance) การกำหนดค่าตอบแทนให้สมดุล พิจารณาได้หลายประการ เช่น ความสมดุลระหว่างสัดส่วนของรายจ่ายด้านบุคคลกับรายจ่ายด้านอื่น ๆ ความสมดุลระหว่างค่าตอบแทนทางตรงและทางอ้อม ความสมดุลระหว่างงานกับเงิน เป็นต้น

4.2) หลักความมั่นคง (Security) การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงความมั่นคงในการดำรงชีวิตซึ่งรวมถึงสุขภาพความปลอดภัย หรือความเสี่ยงในการทำงานของพนักงานด้วย เช่น การกำหนดค่าตอบแทนเพิ่มพิเศษสำหรับงานที่เสี่ยงภัย การกำหนดสวัสดิการที่จำเป็น เช่น การประกันอุบัติเหตุ ประกันชีวิต ประกันสุขภาพ เป็นต้น

4.3) หลักการจูงใจ (Incentive) การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงการจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เต็มความรู้ความสามารถและเต็มใจ ทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ การกำหนดค่าตอบแทนทางอ้อมในรูปแบบสวัสดิการต่างๆ ที่เป็นรางวัลหรือตัวเงิน เช่น โบนัส เบี้ยขยัน ตลอดจนแผนการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจเป็นสิ่งที่นายจ้างควรพิจารณาจัดให้มีตามความเหมาะสม

สำหรับหน่วยงานราชการนั้น การจ่ายค่าตอบแทนโดยพื้นฐานทั่วไป จะถูกกำหนดโดยสำนักงาน ก.พ. ซึ่งมีหลักการกำหนดค่าตอบแทนของข้าราชการพลเรือน (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2555) ดังนี้

1) หลักความพอเพียง (Adequacy) การกำหนดค่าตอบแทนเป็นความรับผิดชอบทางสังคมอย่างหนึ่งของนายจ้าง ดังนั้นนายจ้างควรกำหนดค่าจ้างไม่น้อยกว่าระดับต่ำสุดที่ลูกจ้าง

ควรได้รับซึ่งพอเพียงต่อการดำรงชีพหรือสามารถเลี้ยงดูครอบครัวได้ การกำหนดค่าตอบแทนตามหลักความพอเพียงนี้เป็นเพียงมาตรฐานขั้นต่ำเท่านั้น

2) หลักความเป็นธรรม (Equity) การกำหนดค่าตอบแทนต้องเป็นธรรม คือ มีความเท่าเทียมกันสำหรับผู้ที่มีความรู้ความสามารถ วุฒิและประสบการณ์ที่เหมือนกัน และทำงานในระดับหน้าที่และความรับผิดชอบ ความยากง่ายของงานที่เทียบเคียงกันได้ หลักความเป็นธรรมอาจจำแนกได้ 3 ประการ ดังนี้

2.1) ความเป็นธรรมภายใน (Internal Equity) ภายในองค์การเดียวกันนั้น งานที่มีระดับหน้าที่และความรับผิดชอบและความยากง่ายของงานเทียบในระดับเดียวกันก็ควรได้รับค่าตอบแทนที่เท่ากันหรือที่เรียกว่า “เงินเท่ากันสำหรับงานที่มีมูลค่าเท่ากัน” (Equal Pay for Work of Equal Value)

2.2) ความเป็นธรรมภายนอก (External Equity) การกำหนดค่าตอบแทนให้สามารถดึงดูดบุคลากรคุณภาพ จึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงความเป็นธรรมภายนอก กล่าวคือ ค่าตอบแทนที่กำหนดจะต้องสอดคล้องกับการจ้างงานในตลาดแรงงาน โดยอุปสงค์และอุปทานของตลาดแรงงานมีบทบาทอย่างมากในการกำหนดค่าจ้างแรงงานในตลาด ดังนั้น จึงเป็นไปได้ว่างานหลายงานที่ประเมินค่าของงานแล้วอยู่ในระดับเดียวกัน แต่หากต่างสาขากันการกำหนดอัตราค่าตอบแทนอาจแตกต่างกันได้ เพราะความต้องการแรงงานในสาขาต่าง ๆ นั้นแตกต่างกัน แรงงานในสาขาที่เป็นที่ต้องการมาก และมีการผลิตที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการของตลาดค่าตอบแทนย่อมสูงกว่าสาขาอื่น เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันให้แก่องค์กร ในการที่จะสามารถสรรหาคนเก่งคนดีให้เข้ามาทำงานในองค์กร

2.3) ความเป็นธรรมเฉพาะบุคคล (Individual Equity) การกำหนดค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ยังต้องพิจารณาเป็นรายบุคคลด้วย เช่น ในระหว่างผู้มีวุฒิการศึกษา ความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และทำงานในระดับหน้าที่และความรับผิดชอบ และความยากง่ายของงานที่เทียบเคียงกันได้นั้น ผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีกว่าควรจะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า นอกจากนี้ ความเป็นธรรมเฉพาะบุคคลยังอาจพิจารณาจากระยะเวลาในการทำงานด้วย หรือหากมีประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน หรือหน้าที่นั้นโดยตรงก็ควรที่จะได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่าผู้ที่บรรจุเข้าทำงานโดยไม่มีประสบการณ์ เป็นต้น

3) หลักความสมดุล (Balance) การกำหนดค่าตอบแทนที่สมดุลอาจพิจารณาได้หลายประการ เช่น ความสมดุลระหว่างสัดส่วนของรายจ่ายด้านบุคคล กับรายจ่ายด้านอื่น ๆ เช่น รายจ่ายลงทุน รายจ่ายชำระคืนต้นเงินกู้ เป็นต้น นอกจากนี้ ความสมดุลยังอาจหมายถึงความสมดุลในสัดส่วนของเงินเดือนกับสวัสดิการ และความสมดุลระหว่างเงินกับงาน

4) หลักความมั่นคง (Security) การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงความมั่นคงในการดำรงชีวิต ซึ่งรวมถึงสุขภาพและความปลอดภัย หรือความเสี่ยงในการทำงานของพนักงานด้วย เช่น การให้เงินเพิ่มสำหรับงานที่มีสถานการณ์เสี่ยงภัย ตลอดจนการให้สวัสดิการอื่น ๆ ที่จำเป็น เช่น การประกันสุขภาพการประกันชีวิต การให้บำเหน็จบำนาญ เป็นต้น

5) หลักการจูงใจ (Incentive) การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงการจูงใจให้พนักงานทำงานให้ดีขึ้นทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ และทำงานอย่างเต็มความรู้ ความสามารถของแต่ละบุคคลด้วย เช่น การกำหนดให้มีการเลื่อนเงินเดือนตามผลการปฏิบัติงานในแต่ละปี การให้เงินรางวัลประจำปี (Bonus) การให้ค่าตอบแทนในลักษณะเบี้ยขยัน (Commission) สำหรับบางลักษณะงาน เป็นต้น รวมทั้งการกำหนดโครงสร้างเงินเดือนค่าจ้างที่จูงใจ เช่น การกำหนดให้เงินเดือนแต่ละระดับมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญเพื่อจูงใจให้เกิดการพัฒนาตนเอง และแข่งขันกันเพื่อรับภาระหน้าที่ในตำแหน่งที่สูงขึ้น เป็นต้น

6) หลักการควบคุม (Control) การกำหนดค่าตอบแทน ต้องสามารถควบคุมให้อยู่ภายใต้งบประมาณที่กำหนด และเหมาะสมกับความสามารถในการจ่าย (Ability to Pay) ในแต่ละปีด้วย เพื่อให้ต้นทุนของการดำเนินงานอยู่ในขอบเขต และยังสามารถขยายกิจการเพื่อความก้าวหน้าขององค์กรได้

2.2.4 ค่าตอบแทนกับแรงจูงใจ

กิ่งพร ทองใบ (2553) ได้อธิบายความสำคัญของค่าตอบแทนกับการสร้างแรงจูงใจของพนักงาน มีทฤษฎีจากนักคิดหลายทฤษฎีได้อธิบายไว้ มีรายละเอียด ดังนี้

1) ทฤษฎี Vroom (Vroom Theory) วิคเตอร์ เฮช วรูม (Victor H. Vroom) กล่าวไว้ว่า บุคคลจะประพฤติหรือกระทำเมื่อรู้ว่าการกระทำนั้นจะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ แรงจูงใจของบุคคลใดบุคคลหนึ่งเป็นผลที่เกิดขึ้นจากรางวัลที่มีอยู่ รางวัลจะถูกใช้เป็นสิ่งจูงใจหรือบุคคลให้ปฏิบัติงาน ทฤษฎีความคาดหวังนี้มีประโยชน์ในการอธิบายพฤติกรรมของคนในการทำงาน ทั้งยังให้แนวคิดเกี่ยวกับการกำหนดค่าตอบแทน การทำงานของพนักงาน โดยค่าตอบแทนการทำงานของพนักงานที่กำหนดจะต้องมีจำนวนที่เหมาะสมกับความคาดหวังของลูกจ้างหรือพนักงานที่ทำงานในองค์กร

2) ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two-Factor Theory) เฟรดเดอริก เฮอริชเบิร์ก (Frederick Herzberg) กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดพฤติกรรมของมนุษย์มี 2 อย่าง คือ การทำงาน

2.1 ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยที่จำเป็นต้องมีในองค์กร หากไม่มีจะทำให้ลูกจ้างหรือพนักงานเกิดความไม่พอใจในการทำงาน ได้แก่ เงินเดือน การควบคุมบังคับบัญชา สภาพแวดล้อมขององค์กรและความมั่นคงในงาน เป็นต้น

หากขาดการกำหนดสิ่งเหล่านี้ให้แก่ลูกจ้างหรือคนงานอย่างเหมาะสมอาจเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการละทิ้งงานหรือการเลิกทำงานได้

2.2 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดการจูงใจในการทำงานอย่างแท้จริงได้แก่ ความรับผิดชอบในงาน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การยอมรับนับถือ และโอกาสที่จะก้าวหน้าในการทำงานตามแนวความคิดของเฮอริชเบิร์ก จะเห็นได้ว่า "เงินเดือน" เป็นสิ่งที่สามารถใช้ในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการทำงานของคนงานได้ หากการกำหนดเงินเดือนไม่เป็นไปอย่างเหมาะสมหรือยุติธรรม จะทำให้เกิดความไม่พอใจในการทำงานได้ แต่เงินเดือนก็ไม่ใช่สิ่งเดียวที่จะทำให้คนเต็มใจทำงาน จำเป็นต้องมีปัจจัยอื่น ๆ ประกอบด้วย เช่น โอกาสที่จะก้าวหน้า ความรับผิดชอบ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น

3) ทฤษฎีแรงจูงใจทางด้านความสำเร็จ เดวิด แมคเคลลันด์ (David McClelland) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความต้องการของมนุษย์ พบว่า มนุษย์มีความต้องการจำแนกได้เป็น 3 อย่าง คือ

3.1) ความต้องการบรรลุผลสำเร็จ (Need for Achievement)

3.2) ความต้องการทางสังคม (Need for Affiliation)

3.3) ความต้องการอำนาจ (Need for Power)

แมคเคลลันด์ เน้นความต้องการบรรลุผลสำเร็จโดยกล่าวว่า มนุษย์มีความต้องการทางด้านความสำเร็จต่างกัน สิ่งที่มีอิทธิพลต่อความต้องการบรรลุผลสำเร็จ คือ สภาพแวดล้อมทางสังคม ครอบครัว วัฒนธรรมและการฝึกอบรม เมื่อพิจารณาตามแนวความคิดของแมคเคลลันด์ พบว่า การที่บุคคลทำงานในกิจการที่มีความมั่นคงได้รับค่าตอบแทนสูง จัดเป็นผลสำเร็จอย่างหนึ่งของคน ดังนั้น การบริหารค่าตอบแทนที่ดี สามารถตอบแทนการทำงานได้อย่างเหมาะสมและมีส่วนให้คนงานสามารถบรรลุผลสำเร็จตามความต้องการของเขาได้ ก็ย่อมจะทำให้คนงานมีกำลังใจดีและเต็มใจในการทำงานให้กับองค์กรเต็มความรู้ความสามารถของเขา

4) ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory) สเตซี เจ. อัดัมส์ (Stacy J. Adams) เสนอแนวคิดว่าคนเราทุกคนมีแนวโน้มที่จะประเมินความสามารถในสิ่งที่ควรได้รับเสมอ คือ จะดูว่าระหว่างผลที่ตนเองได้รับเป็นอัตราส่วนอย่างไรเมื่อเปรียบเทียบกับความพยายามซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้าของตน เมื่อได้รู้อัตราส่วนของตนเองแล้วจะนำไปเปรียบเทียบกับอัตราส่วนของเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ที่ทำงานเหมือน ๆ กัน เพื่อให้รู้ว่าสิ่งตอบแทนที่ได้รับมีความเสมอภาคกันหรือไม่

จากแนวคิดเกี่ยวกับค่าตอบแทนข้างต้น ผู้วิจัยได้มองเห็นถึงความสำคัญของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินซึ่งพนักงานจะมองค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินนั้นมีความสำคัญในแง่ของปัจจัยหลักในการดำรงชีพและคุณภาพชีวิตที่ดีของพวกเขา ดังนั้น องค์กรไม่สามารถละเลยความสำคัญของค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินได้ การจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรต้องทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจและเพียงพอต่อการดำรงชีวิตและมีความเท่าเทียมหรือใกล้เคียงกับองค์กรอื่น ๆ ที่มีลักษณะงานที่

คล้ายคลึงกันหรืออยู่ในอุตสาหกรรมเดียวกัน รวมถึงต้องมีความเหมาะสมกับค่าของงาน ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ของพนักงาน พวกเขาจึงจะเกิดความพึงพอใจและเกิดแรงจูงใจในการทำงานในห้องค์กร ทำงานกับองค์กรอย่างมีความสุข ไม่ต้องกังวลกับค่าใช้จ่ายในการดำรงชีพ และนำไปสู่ความรู้สึกรักผูกพันต่อองค์กรของพนักงานและปรารถนาที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป

2.3 แนวคิดเกี่ยวกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Growth Opportunities)

2.3.1 ความหมายของโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ

Weng and McElroy (2012) ได้อธิบายความหมายของ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Growth Opportunities) หมายถึง โอกาสการเติบโตในสายอาชีพของพนักงานแต่ละคนในองค์กรที่เขาทำงานอยู่ในปัจจุบัน การเติบโตในสายอาชีพขององค์กรเป็นทั้งหน้าที่และความพยายามของพนักงานเองในการพัฒนาเพื่อไปสู่เป้าหมายในอาชีพส่วนบุคคล และการได้รับทักษะวิชาชีพภายในองค์กร และความพยายามขององค์กรในการให้รางวัลดังกล่าวผ่านการเลื่อนตำแหน่งและขึ้นเงินเดือน

วรารัศมิ์ ชูเชิดรัตน์ (2557) ได้สรุปความหมายของ ความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงในบทบาทการทำงานที่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในงาน เช่น การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือเงินเดือนหรือการปรับเปลี่ยนไปสู่สายงานใหม่ตามสายงานความก้าวหน้าที่กำหนด การได้รับการพัฒนาเพิ่มเติมทักษะความรู้โดยการฝึกอบรม ศึกษาดูงาน การศึกษาต่อ นำไปสู่การประสบความสำเร็จในชีวิต

Ohunakin, Adeniji, and Oludayo (2018) ได้ให้ความหมายของ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Growth Opportunities) หมายถึง การรับรู้ส่วนบุคคลเกี่ยวกับโอกาสที่มีอยู่สำหรับความก้าวหน้าและการพัฒนาภายในองค์กร การปรับเลื่อนตำแหน่งในสายอาชีพของพนักงานที่สอดคล้องกับการเสริมสร้างและพัฒนาศักยภาพของพวกเขา และถือเป็นการร่วมแรงร่วมใจของทั้งฝ่ายลูกจ้างและฝ่ายนายจ้างอีกด้วย

รุจิรา ตันตพงษ์ อัญญา บุญปาลิต และเกริกฤทธิ์ อัมพะวัต (2563) ได้ให้ความหมายของ ความก้าวหน้าในการทำงาน หมายถึง การเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นของพนักงานในองค์กร การได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ เพื่อมีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานและการได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน

ภักดีพงษ์ ประสิทธิ์วิทย์กุล (2562) ได้ให้ความหมายของ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ หมายถึง ความต้องการส่วนบุคคลต่อโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งการทำงาน การได้ขยายขอบเขตความรับผิดชอบ การได้รับผลตอบแทนที่สูงขึ้นรวมถึงการได้รับการยอมรับและความชื่นชมจากเพื่อนร่วมงาน โอกาสในการศึกษาดูงาน ฝึกอบรมเพิ่มเติม เป็นต้น

จากความหมายของโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพข้างต้น ผู้วิจัยจึงให้ความหมายโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Growth Opportunities) หมายถึง โอกาสของข้าราชการพลเรือนในสังกัดกรมสรรพากรในการปรับเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น โอกาสในการได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาตนเอง เช่น การฝึกอบรมหรือการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น โดยที่องค์กรมีการปรับเลื่อนตำแหน่งที่เป็นระบบและยุติธรรม

2.3.2 แนวคิดเกี่ยวกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ

ความก้าวหน้าในอาชีพหรือหน้าที่การงานเป็นหนึ่งในปัจจัยที่ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้ความสำคัญในการทำงานผู้ปฏิบัติงานย่อมมุ่งหวังที่จะได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งไปในระดับที่สูงขึ้นซึ่งเป็นเป้าหมายอย่างหนึ่งของการประสบความสำเร็จในชีวิต เห็นได้จากการศึกษาวิจัยที่ผ่านเกี่ยวกับแรงจูงใจ ทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg หรือที่เรียกว่า Herzberg's Two Factor theory ได้กล่าวถึง ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงที่ส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีความพึงพอใจในการทำงาน คือ การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลในองค์กร โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน รวมถึงได้รับการพัฒนาให้มีความรู้มากยิ่งขึ้น เช่น การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม (Herzberg et al., 1959) นอกจากนี้ทฤษฎี ERG ของ Alderfer (Alderfer's ERG Theory) เป็นทฤษฎีที่พัฒนาโดย Clayton P. Alderfer เป็นทฤษฎีที่พัฒนาต่อยอดมาจากลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ได้รับความต้องการของมนุษย์แยกออกเป็น 3 ชั้น โดยไม่คำนึงว่าลำดับขั้นใดจะเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง (Alderfer, 1972) ดังนี้

1. ความต้องการดำรงชีวิต (E: Existence needs) ความต้องการที่จะตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ ปัจจัยทางกายภาพ เช่น อาหาร น้ำดื่ม ยารักษาโรค ที่พักอาศัย ความต้องการความปลอดภัยในการใช้ชีวิต หากเราเปรียบเทียบสิ่งเหล่านี้กับสิ่งที่บุคลากรต้องการเบื้องต้นจากองค์กร นั่นก็คือ เงินเดือน ค่าจ้าง ผลประโยชน์ตอบแทน สวัสดิการ และความปลอดภัยในการทำงาน

2. ความต้องการมีความสัมพันธ์ทางสังคม (R: Relatedness Needs) การปฏิสัมพันธ์กันในสังคมที่เกี่ยวกับอารมณ์ ความรัก เพื่อนร่วมงาน การเคารพนับถือ การยอมรับจากคนรอบตัว

3. ความต้องการก้าวหน้าเติบโต (G: Growth Needs) เป็นความต้องการสูงสุดซึ่งเกี่ยวกับการพัฒนาเปลี่ยนแปลงสถานภาพ เช่น ได้รับการยกย่อง ประสบความสำเร็จในชีวิต ความเจริญก้าวหน้า เติบโตเพื่อบรรลุศักยภาพของตนเอง

จากทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg และ ทฤษฎี ERG ของ Alderfer ได้กล่าวถึงความต้องการของมนุษย์ที่สอดคล้องกันในเรื่องความต้องการความก้าวหน้าในอาชีพ

ที่จะนำไปสู่การมีคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี เกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานกับองค์กร และนำไปสู่ความรู้สึกผูกพันกับองค์กรได้

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2542) ได้อธิบายเกี่ยวกับการพัฒนาสายอาชีพหรือการบริหารงานอาชีพซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ มีรายละเอียด ดังนี้

ความหมายของอาชีพ

อาชีพ หมายถึง ผลที่เกิดจากการประกอบกิจกรรมของบุคคลในช่วงระยะเวลาหนึ่งหรือตลอดชีวิต อาชีพจะบ่งบอกถึงเป้าหมายของงานและเป้าหมายชีวิตของตนเอง คนที่มีอาชีพนั้นนอกจากเขาจะยอมรับในอาชีพของตนเองแล้ว เขายังควบคุมจัดการและสร้างโอกาสให้ตนเองประสบความสำเร็จในอาชีพอีกด้วย เช่น คนที่รับราชการก็มุ่งหวังตำแหน่งปลัดกระทรวง บางคนเป็นพนักงานบริษัทก็มุ่งหวังตำแหน่งกรรมการผู้จัดการ เป็นต้น การที่จะบรรลุเป้าหมายตำแหน่งที่หมายมั่นนั้นต้องใช้ความพยายามอย่างมาก ต้องแสดงความรู้ความสามารถให้ประจักษ์ และต้องมีการวางแผนอย่างดี (Career Planning) อาชีพ ในทางการบริหารมีอยู่ 4 คำที่เกี่ยวกับอาชีพ เช่น สายความก้าวหน้า (Career Path) การวางแผนอาชีพ (Career Planning) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) และการบริหารจัดการงานอาชีพ (Managing Career) ซึ่งมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน ดังนี้

1) สายความก้าวหน้า (Career Path) หรือ สายงานอาชีพ หมายถึง ทางเดินของหน้าที่การงานและความรับผิดชอบตำแหน่งงานที่คนหนึ่งคนใดถือครองอยู่ เช่น งานราชการ สายของอาชีพราชการก็คือ การเริ่มต้นบรรจุเข้ารับราชการ ถ้าเป็นประเภททั่วไปจะเริ่มด้วยตำแหน่ง ระดับปฏิบัติงาน ระดับชำนาญงาน ระดับอาวุโส และระดับทักษะพิเศษ ตำแหน่งประเภทวิชาการ ก็จะเริ่มจากระดับปฏิบัติการ ระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญ และระดับทรงคุณวุฒิ และเติบโตในสายอาชีพในกลุ่มอำนวยการ เริ่มจากระดับอำนวยการต้น และระดับอำนวยการสูง และกลุ่มบริหารก็จะเริ่มด้วย ระดับบริหารต้นและระดับบริหารสูง ถ้าเป็นเอกชนเริ่มจากพนักงานระดับต้น ผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลาง และผู้บริหารระดับสูง เป็นต้น การพิจารณาว่าภายในองค์กรว่าจะมีโอกาสนักก้าวหน้ามากน้อยเพียงใด ให้ดูที่โครงสร้างตำแหน่ง (Position Structure) และระบบสนับสนุนที่บริษัทจัดให้ เช่น บริษัทส่งเสริมให้มีการศึกษาต่อฝึกอบรม สัมมนา ตลอดจนการประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมหรือไม่เพียงใด

2) การวางแผนอาชีพ (Career Planning) การวางแผนเป็นการคิดเผื่อไปในอนาคตข้างหน้า และการคิดนั้นจะต้องมีการจัดระเบียบความคิดไว้ให้รอบด้านอย่างรอบคอบ มิใช่เป็นลักษณะการคิดชั่วคราวชั่วคราว สำหรับความหมายในทางวิชาการ การวางแผน หมายถึง กระบวนการของการเตรียมชุดการตัดสินใจ สำหรับการกระทำในอนาคตด้วยวิถีทางที่ดีที่สุด ดังนั้นการวางแผนอาชีพ จึงหมายถึงการกำหนดอาชีพที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความชอบของตนเอง โดยคิดว่าอาชีพที่ประกอบนั้นจะกระทำได้ดีที่สุดการวางแผนอาชีพย่อมดีกว่าไม่มี

การวางแผนอาชีพ คนที่วางแผนอาชีพไว้อย่างดีสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมั่นคง การวางแผนอาชีพส่วนใหญ่จะเป็นเรื่องเฉพาะตัวบุคคล คนที่สร้างความมั่นคงด้วยตนเอง มักจะมีแผนอาชีพของตนเอง ส่วนกลุ่มคนที่พึ่งพิงความมั่นคงจากภายนอก (องค์กร สังคม) ขอบข่ายการวางแผนอาชีพจะแคบกว่า กล่าวคือ สามารถวางแผนได้ภายในกรอบขององค์กร หรือภายใต้โครงสร้างขององค์กร ดังนั้น จึงมีความหมายใกล้เคียงกับการกำหนดสายความก้าวหน้า (Career Path) ขององค์กรนั่นเอง ความเป็นจริงของอาชีพจะเป็นไปตามแผนการณืที่วางไว้หรือไม่ ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

(1) พื้นฐานของตัวบุคคล เช่น ครอบครัว สังคม ระดับการศึกษา เป็นต้น

(2) โอกาสความก้าวหน้าในองค์กร เช่น บางองค์กรให้โอกาสกับทุกคนที่มีความสามารถ บางองค์กรให้โอกาสผู้อาวุโสมาก่อน บางองค์กรให้โอกาสเฉพาะคนใกล้ชิดและตระกูล

(3) สภาพเศรษฐกิจ ระบบเศรษฐกิจแบบเปิดจะให้โอกาสกับทุกคน เศรษฐกิจขยายตัวสอดคล้องกับปริมาณแรงงานที่เข้าสู่ตลาด หรือเป็นของแรงงานเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อโอกาสของอาชีพ

3) การพัฒนาสายความก้าวหน้า (Career Development) เมื่อรู้ถึงความก้าวหน้าเป็นอย่างไรแล้ว การที่เราจะก้าวหน้าในแต่ละระดับตำแหน่งได้อย่างไร โดยวิธีการใดได้บ้าง คนที่ครองตำแหน่งในองค์กรย่อมรู้เป็นอย่างดีและยังแสดงให้เห็นว่าคน ๆ นั้นเหมาะสมกับตำแหน่งที่ครองอยู่ การที่องค์กรจะเลื่อนพนักงานไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นเพื่อให้ความรับผิดชอบมากขึ้นนั้น ถ้าไม่แน่ใจในความสามารถของพนักงานที่ถูกเลื่อนขึ้นไปรับผิดชอบงานที่สูงกว่าเดิมย่อมเป็นการเสี่ยงต่อความล้มเหลวขององค์กร วิธีการเพื่อช่วยลดความเสี่ยงคือ ต้องจัดการเพิ่มพูนความรู้และทักษะให้กับผู้ที่จะถูกเลื่อนไปสู่ระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น เช่น การส่งไปอบรมหรือศึกษาต่อในหลักสูตรที่จำเป็นต่อการทำงานในอนาคต เพื่อเป็นการเตรียมความพร้อมก่อนที่จะทำงานในตำแหน่งที่ได้รับการปรับเลื่อนนั้น

การพัฒนาสายความก้าวหน้า ดังกล่าวข้างต้น จึงเป็นการพัฒนาสายความก้าวหน้าโดยองค์กรหรือหน่วยงาน ในทางปฏิบัติพนักงานสามารถพัฒนาสายความก้าวหน้าได้ด้วยตนเอง โดยการศึกษาเรียนรู้จากเอกสารตำรา คู่มือการปฏิบัติงาน จากผู้มีประสบการณ์ หรือฝึกฝนทักษะด้วยตนเองจนเป็นที่ประจักษ์ กรณีเช่นนี้ก็สามารถที่จะเลื่อนระดับตำแหน่งได้เช่นกันวิธีการนี้เป็นการปูพื้นฐานและเป็นจุดเริ่มต้นของการจัดองค์กรความรู้ (Learning Organization) ผลที่จะเกิดตามมาคือ สามารถลดภาระค่าใช้จ่ายทางอ้อมในการพัฒนากำลังคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล (2542) ได้กล่าวว่า สายความก้าวหน้าที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้

1. ต้องแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าที่เป็นจริงในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การหมุนเวียนเคลื่อนย้ายภายในบริษัท ทั้งในแนวราบ แนวตั้ง รวมทั้งแสดงสัดส่วนตัวอย่างของการเคลื่อนย้ายหมุนเวียนดังกล่าวให้เห็นภาพด้วยได้ยิ่งดี

2. ต้องแสดงให้เห็นเกี่ยวกับเนื้อหาสาระของงาน ลำดับงานก่อนหลัง ลักษณะขององค์กรและความต้องการของฝ่ายบริหารอย่างชัดเจน

3. เงื่อนไขในการพิจารณาค่าตอบแทนในทุกระดับตำแหน่งมีความยืดหยุ่นแค่ไหน เพียงใดตั้งแต่ ระดับพนักงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา

4 ทักษะพิเศษ ความรู้พิเศษ หรือปัจจัยอื่น ที่สามารถทำให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การศึกษาสาขาอะไรหรือประสบการณ์ด้านใด เป็นต้น สาเหตุความล้มเหลวในการจัดการงานอาชีพ มีดังต่อไปนี้

1. พนักงานมีความรู้สึกกว่าบริษัทหรือผู้บังคับบัญชาไม่ให้ความสนใจเกี่ยวกับการพัฒนาสายงานอาชีพของตน รู้สึกว่าพวกเขาไม่ได้รับการสนับสนุนจากทั้งองค์กร ผู้บริหารและหัวหน้างาน
2. บริษัทไม่ให้ความสนใจต่อความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน
3. พนักงานไม่ใส่ใจและรับรู้อย่างเข้าใจต่อข้อจำกัดของบริษัท
4. ผู้บริหารและบริษัทไม่ให้การสนับสนุนอย่างจริงจังในการพัฒนาสายความก้าวหน้า

2.3.3 ความก้าวหน้าในสายอาชีพข้าราชการ

ในข้าราชการพลเรือนได้มีการกำหนดทางก้าวหน้าของแต่ละสายอาชีพไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งอย่างชัดเจนแล้ว เช่น ตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคลสามารถเจริญก้าวหน้าไปตามลำดับ เริ่มจากการเริ่มบรรจุในตำแหน่งจาก ระดับปฏิบัติการ การก้าวหน้าขึ้นสู่ตำแหน่งระดับชำนาญการ ระดับชำนาญการพิเศษ ระดับเชี่ยวชาญและระดับทรงคุณวุฒิได้ เป็นต้น สำนักงาน ก.พ. ได้ให้ความหมายของ ทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) หมายถึง เส้นทางความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการ “เส้นทางความก้าวหน้าในการปฏิบัติราชการที่จะไปสู่ตำแหน่งสำคัญของส่วนราชการ โดยมีการกำหนดและแสดงให้เห็นถึงเส้นทางการส่งเสริมประสบการณ์และผลงานในแต่ละตำแหน่งที่ครองมาก่อนการเลื่อนไปดำรงตำแหน่งสำคัญซึ่งอาจจะเลื่อนจากตำแหน่งระดับล่างสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือการย้ายตำแหน่งในระนาบเดียวกัน” ซึ่งยึด “หลักการ” ในการจัดทำทางก้าวหน้าในสายอาชีพ (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2556) ดังนี้

1. เป็นการวางแผนการพัฒนาเพื่อการแต่งตั้งข้าราชการให้ดำรงตำแหน่งสำคัญ โดยยึดหลักความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และผลงาน เพื่อการเตรียมความพร้อมกำลังคนคุณภาพของส่วนราชการ

2. เป็นการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเพื่อคัดกรองคนดีคนเก่ง โดยพิจารณาจากผลสัมฤทธิ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานจากประสบการณ์ในการทำงานในหน่วยงานหรือพื้นที่ที่มีความจำเป็นสำหรับใช้เป็นประสบการณ์ในการปฏิบัติหน้าที่เมื่อจะดำรงตำแหน่งสำคัญของส่วนราชการนั้น

3. เป็นการจูงใจให้บุคลากรในส่วนราชการเกิดการพัฒนาตนเองอย่างเป็นระบบ โดยตั้งใจปฏิบัติภารกิจที่ได้รับมอบหมาย และสร้างผลงานที่เป็นที่ยอมรับพร้อมกับเสนอตนในการสับเปลี่ยนหน้าที่เพื่อให้ได้รับประสบการณ์ในการทำงานที่หลากหลาย

4. เป็นการส่งเสริมให้ส่วนราชการวางแผนและกำหนดหลักเกณฑ์สำหรับการแต่งตั้งข้าราชการภายในที่ดำเนินการได้สอดคล้องและตรงตามหลักเกณฑ์และวิธีการแต่งตั้งข้าราชการตามที่ สำนักงาน ก.พ. กำหนด

2.3.4 ความสำคัญของโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ

การพัฒนาและการรักษาบุคลากรผู้มีศักยภาพไว้ในองค์กร นับว่าเป็นภารกิจสำคัญที่มีความสำคัญสำหรับการบริหารทรัพยากรบุคคลขององค์กรทั้งภาครัฐและเอกชน โดยทุกองค์กรต่างให้ความสำคัญกับกิจกรรมต่างๆ ที่ทำให้บุคลากรกลุ่มนี้สร้างผลงานและทำงานกับองค์กรนานที่สุด เช่น การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาฝึกอบรม การให้รางวัลตอบแทน การวางแผนผู้สืบทอดตำแหน่ง การวางแผนพัฒนา ความก้าวหน้าในสายอาชีพ จากความเห็นของนักวิชาการและการศึกษาวิจัยที่ผ่านมาในอดีตได้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของความก้าวหน้าในอาชีพหรือหน้าที่การงานของพนักงานในองค์กรที่สามารถจูงใจให้พนักงานมีผลการปฏิบัติที่ดี มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กร มีความพึงพอใจในการทำงาน มีความผูกพันกับองค์กรที่ตนเองทำงานอยู่ เพราะพนักงานสามารถมองเห็นอนาคตของตนเองในองค์กรนั้น

จากการศึกษาที่ผ่านมา มีหลายงานวิจัยที่อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างความก้าวหน้าในอาชีพกับความผูกพันขององค์กรของพนักงานที่มีทิศทางไปในทางเดียวกันคือมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก อาทิ จากการศึกษาของ Weng and McElroy (2012) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความก้าวหน้าในอาชีพกับความผูกพันขององค์กรของพนักงาน โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานจำนวน 961 คน จาก 10 เมืองของสาธารณรัฐประชาชนจีน จากการศึกษาความก้าวหน้าในอาชีพทั้งในมิติของความก้าวหน้าในอาชีพการงาน การพัฒนาความสามารถทางวิชาชีพ ความเร็วในการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง และการเติบโตของค่าตอบแทน ที่มีต่อความผูกพันขององค์กรของพนักงาน ผลจากการศึกษาพบว่าความก้าวหน้าในอาชีพมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันขององค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่าการที่องค์กรให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าของพนักงาน สนับสนุนให้พนักงานได้มีการเพิ่มพูนความรู้ พัฒนาทักษะและความสามารถ ประกอบกับองค์กรมีเส้นทาง การเติบโตและแผนการเติบโตที่เป็นแบบแผน มีความชัดเจน รวมไปถึงความรวดเร็วในการได้รับการปรับเปลี่ยนตำแหน่ง และการได้รับค่าตอบแทนที่เพิ่มสูงขึ้นเมื่อมีปรับเปลี่ยนตำแหน่งให้สูงขึ้นอย่างเหมาะสมจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรและปรารถนาที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป ไม่แสวงหาองค์กรใหม่ๆ หรือลดการลาออกจากงานได้นั่นเอง นอกจากนี้จากการศึกษาของ วรัญพงศ์ บุญศิริธรรมชัย กุลกานต์ เมเวส และพลอย สุดอ่อน (2564) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงาน

และความตั้งใจในการลาออกของพนักงาน กรณีศึกษา: ในกลุ่มพนักงานวิศวกรเจเนอเรชั่น Y ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานวิศวกร ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523 – 2543 จำนวน 400 คน ผลจากการศึกษาพบว่าความก้าวหน้าในอาชีพมีส่งผลทางบวกต่อผลการปฏิบัติของพนักงานและยังมีอิทธิพลทางลบต่อความตั้งใจลาออกจากงานอีกด้วย สามารถอธิบายได้ว่าการที่พนักงานมองเห็นโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพของพวกเขาในองค์กร การที่องค์กรมีเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนและมีการสนับสนุนให้พนักงานมีความพร้อมในการเลื่อนขั้นสู่ระดับที่สูงขึ้นในระยะเวลาที่มีความเหมาะสมจะส่งผลให้ผลการปฏิบัติของพนักงานดีขึ้นไปด้วยเพราะพวกเขาจะทุ่มเททั้งแรงกายและแรงใจ ความรู้ ความสามารถในการทำงานให้กับองค์กร และยังส่งผลให้ความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานกลุ่มนี้ลดลงด้วย

หากองค์กรละเลยไม่ใส่ใจกับการเติบโตในหน้าที่การงานของพนักงานในองค์กร ไม่มีการสนับสนุนและส่งเสริมให้คนภายในได้เติบโตในสายอาชีพหรือมีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งในระยะเวลาที่เหมาะสมก็อาจจะส่งผลให้พนักงานกลุ่มที่มีศักยภาพโดดเด่นขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน เนื่องจากมองไม่เห็นเป้าหมายในการทำงานกับองค์กรในปัจจุบันจนอาจส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจลาออกจากงานเพื่อไปทำงานกับองค์กรใหม่ๆ มากขึ้นได้ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรที่ไม่สามารถละเลยได้ เพราะอาจส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ผลการปฏิบัติงาน ความรู้สึกผูกพันกับองค์กร และความตั้งใจคงอยู่หรือลาออกจากองค์กรได้

2.4 แนวคิดเกี่ยวกับความสมดุลชีวิตในการทำงาน (Work Life Balance)

2.4.1 ความหมายของความสมดุลชีวิตในการทำงาน

Greenhaus et al. (2003) ได้กล่าวถึง ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและครอบครัว หมายถึง ความสมดุลของบุคคลที่มีส่วนร่วมอย่างเท่าเทียมกันและมีความพึงพอใจอย่างเท่าเทียมกันของบทบาทการทำงานของพวกเขาและบทบาทของครอบครัว และความสมดุลระหว่างการทำงานและครอบครัวนั้นประกอบไปด้วยความสมดุลของทั้ง 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความสมดุลของเวลา หมายถึง การอุทิศเวลาให้กับบทบาทการทำงานและบทบาทของครอบครัวอย่างเท่าๆ กัน
2. ความสมดุลของการมีส่วนร่วม ระดับการมีส่วนร่วมทางจิตวิทยาที่เท่าเทียมกันในการทำงานและบทบาทของครอบครัว
3. ความสมดุลของความพึงพอใจ ระดับความพึงพอใจที่เท่าเทียมกันในบทบาทการทำงานและบทบาทครอบครัว

Daipuria and Kakar (2013) ได้ให้ความหมาย ความสมดุลในชีวิตการทำงาน คือ การแสวงหาความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ความรู้สึกสบายใจกับภาระผูกพัน ทั้งการทำงานและครอบครัว แนวคิดสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานสร้างขึ้นจากแนวคิดที่ว่าชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวต่างเกื้อกูลกันเพื่อนำความสมบูรณ์แบบมาสู่ชีวิตในลักษณะเดียวกัน

Katili, Wibowo, and Akbar (2021) ได้กล่าวถึง ความสมดุลในชีวิตการทำงาน หมายถึง การสร้างความสมดุลได้อย่างเหมาะสมระหว่างการทำงาน เช่น แรงบันดาลใจและอาชีพ กับรูปแบบการดำเนินชีวิตส่วนตัว เช่น สุขภาพ ครอบครัว กิจกรรมอดิเรก และอื่นๆ

ปิยสุณีย์ ชัยปาณี เอกสิทธิ์ สนามทอง อิทธิพัทธ์ สุวทันพรกุล และดวงเดือน จันทร์เจริญ (2563) ได้ให้ความหมายของ ความสมดุลในชีวิตและการทำงานว่าเป็นการปรับปรุง รูปแบบการดำเนินชีวิตของตนเองให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมระหว่างชีวิตในการทำงานกับชีวิตส่วนตัว รวมไปถึงการแบ่งเวลาให้เหมาะสมระหว่างเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัว เพื่อให้บุคคลนั้นๆ มีโอกาสในการ บริหารจัดการเวลาของตัวเอง และบริหารจัดการเวลางานที่ตนเองรับผิดชอบในสัดส่วนที่สมดุลกัน หากบุคลากรสามารถสร้างสมดุลภาพระหว่างชีวิตกับงานได้ก็จะเกิดความสุข เกิดความพึงพอใจ ส่งผล ให้เกิดการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และผลงานที่มีคุณภาพอันจะนำไปสู่ความสำเร็จความก้าวหน้า และความมั่นคงขององค์กรในที่สุด

สุพีร์ ดาวเรือง และชวนชื่น อัคระวณิชชา (2562) ได้อธิบายความหมายของ ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต คือ ความสามารถของบุคคลในการบูรณาการชีวิตการทำงานและการทำกิจกรรมนอกเหนือจากการทำงานหรือการใช้ชีวิตครอบครัวให้มีความเข้ากันได้ โดยทำให้บุคคลมีความพึงพอใจและไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งในทั้งสองบทบาทที่แตกต่างกันนี้

จากความหมายของความสมดุลชีวิตในการทำงานข้างต้น ผู้วิจัยจึงให้ความหมาย ความสมดุลชีวิตในการทำงาน (Work Life Balance) หมายถึง การบริหารจัดการเวลาในการทำงาน และการดำเนินชีวิตส่วนตัวของข้าราชการพลเรือนในสังกัดกรมสรรพากรให้มีความเหมาะสม มีความกลมกลืนต่อกันและกัน ไม่ทำให้เกิดความขัดแย้งระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว ส่งผลให้เกิดความสุขในการทำงานและการดำเนินชีวิตส่วนตัวและครอบครัว

2.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับความสมดุลชีวิตในการทำงาน

แนวคิดความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวมีความสำคัญและเป็นหนึ่งใน กลยุทธ์ในการบริหารธุรกิจ เพราะความสมดุลในชีวิตการทำงาน (Work Life Balance) มีประโยชน์ ทั้งกับตัวบุคคลและกับองค์กร สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรและความต้องการของ พนักงาน จากการศึกษาของนักวิชาการที่ผ่านมาในอดีตได้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างบทบาทใน การทำงานและการดำเนินชีวิตส่วนตัวของบุคคล ซึ่งสามารถจำแนกรอบแนวคิดได้เป็น 5

แบบจำลอง ตามที่ Zedeck and Mosier (1990) และเพิ่มเติมโดย O'Driscoll (1996) (O'Driscoll, 1996, as cited in Madhavi & Pardhasaradhi, 2021) ได้อธิบายไว้ ดังนี้

1. แบบจำลองการแบ่งส่วน (Segmentation model) รูปแบบการจำลองนี้ได้มีฐานแนวคิดที่ว่าการทำงานและการไม่ทำงาน เป็นบทบาทของชีวิตที่แยกออกจากกันเป็น 2 ส่วนโดยสิ้นเชิงและไม่มีอิทธิพลต่อกันและกัน หรืออาจกล่าวได้ว่าการบุคคลไม่สามารถนำพฤติกรรมหรือการกระทำจากบทบาทหนึ่งไปใช้ในอีกบทบาทหนึ่งได้ ซึ่งในความเป็นจริงนั้นดูเหมือนว่าแบบจำลองนี้จะเป็นการนำเสนอความเป็นไปได้ในทางทฤษฎีมากกว่าจะเป็นแบบจำลองที่มีการสนับสนุนเชิงประจักษ์

2. แบบจำลองการไหลล้น (Spillover model) แบบจำลองนี้มีฐานแนวคิดที่ว่าบทบาทหนึ่งของบุคคลสามารถมีอิทธิพลต่อบทบาทอื่น ๆ ได้ และทั้ง 2 บทบาทมีอิทธิพลซึ่งกันและกันได้ทั้งทางบวกหรือทางลบ หรือสามารถอธิบายได้ว่า ในชีวิตการทำงาน ความรู้สึก ทัศนคติ และการแสดงพฤติกรรมของบุคคลสามารถไหลล้นไปสู่การดำเนินชีวิตนอกเหนือจากการทำงานได้ และสามารถส่งผลกระทบได้ทั้งในเชิงบวก คือ มีการแสดงออกทางอารมณ์ ทัศนคติหรือพฤติกรรมในเชิงบวก ทำให้เกิดพฤติกรรมในเชิงสร้างสรรค์ หรือในอีกด้านความเครียดจากการทำงาน ความกดดัน ทัศนคติเชิงลบที่เกิดจากการทำงานก็สามารถส่งผลกระทบเชิงลบต่อการดำเนินชีวิตที่นอกเหนือจากงานได้เช่นกัน ทำให้แสดงพฤติกรรมในเชิงลบออกมา และแน่นอนว่ามีงานวิจัยเพียงพอที่จะสนับสนุนแบบจำลองนี้ แต่ก็ยังต้องการข้อเสนอมุมมองที่ละเอียดมากขึ้นเกี่ยวกับธรรมชาติ สาเหตุ และผลที่ตามมาของการไหลล้น

3. แบบจำลองการชดเชย (Compensation model) แบบจำลองนี้มีฐานแนวคิดที่เสนอว่าบางสิ่ง เช่น ความต้องการหรือความพึงพอใจที่อาจขาดหายไปบทบาทหนึ่ง สามารถชดเชยได้ในอีกบทบาทหนึ่ง ตัวอย่างเช่น คนอาจจะมองว่างานเป็นกิจวัตรที่เราต้องทำเป็นเรื่องปกติและอาจจะทำให้ความต้องการและความพึงพอใจบางอย่างขาดหายไป แต่พวกเขาสามารถชดเชยสิ่งเหล่านี้ได้ด้วยการทำกิจกรรมอื่นๆ ที่นอกเหนือจากงานเพื่อตอบสนองความต้องการและสร้างความพึงพอใจชดเชยได้

4. แบบจำลองสิ่งเร้า (Instrumental model) แบบจำลองนี้เสนอว่ากิจกรรมในบทบาทหนึ่งสามารถเอื้อต่อการประสบความสำเร็จในอีกบทบาทหนึ่งได้ สามารถกล่าวได้ว่า การที่คนยอมทุ่มเททั้งเวลา แรงกายและแรงใจในการทำงานหรือยอมทำงานหนัก ก็เพื่อให้พวกเขาสามารถประสบความสำเร็จในชีวิตส่วนตัว เช่น มีเงินสำหรับการซื้อบ้านหรือรถยนต์สำหรับครอบครัว

5. แบบจำลองความขัดแย้ง (Conflict model) แบบจำลองนี้เสนอ ความต้องการของบุคคลที่ต้องการการตอบสนองในทุกๆ ด้านของชีวิต อาจจะต้องพบอุปสรรคและการตัดสินใจเลือกที่ยุ่ยากเพราะบางอย่างมีความขัดแย้งกันเอง และบางสิ่งอาจจะยากเกินกว่าที่บุคคลจะสามารถ

ควบคุมได้ ตัวอย่างที่เห็นได้อย่างชัดเจนโดยทั่วไปคือ ความขัดแย้งในด้านของเวลา การที่พนักงานให้ความสำคัญกับการทำงานมากเกินไป พวกเขาจะต้องพบกับปัญหาของเวลาที่ให้กับครอบครัวที่ลดน้อยลง จนเกิดเป็นความขัดแย้งในครอบครัวตามมา ส่งผลให้เกิดความเครียดสะสมและส่งผลกระทบต่อพนักงานได้

2.4.3 ความสำคัญของความสมดุลชีวิตในการทำงาน

Madhavi and Pardhasaradhi (2021) ได้อธิบายถึงประโยชน์ของความสมดุลในชีวิตการทำงาน (Work-life Balance) จากการวิจัย SRMP ปี 2546 มีดังนี้

1. ประหยัดเวลาของพนักงาน กล่าวได้ว่าหนึ่งในผลประโยชน์ทางการเงินที่ตรงและวัดผลได้ของการริเริ่มใช้ความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัว คือ พนักงานสามารถลดเวลาในการจัดการกับปัญหาในชีวิตส่วนตัวของพวกเขาได้ เมื่อพนักงานใช้บริการให้คำปรึกษาโดยผู้เชี่ยวชาญในด้านต่าง ๆ เช่น การเลี้ยงดูบุตร การศึกษา การดูแลเด็ก และการดูแลผู้สูงอายุ เป็นต้น ซึ่งส่วนใหญ่พนักงานที่ทำงานจะใช้เวลาจัดการกับปัญหาส่วนตัวเหล่านี้ของพวกเขาในช่วงกลางวัน

2. การบำรุงรักษาพนักงาน ค่าใช้จ่ายที่องค์กรต้องจ่ายเมื่อมีการลาออกของพนักงานและการสูญเสียองค์ความรู้ที่มีค่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญกับองค์กรเป็นอย่างมาก การที่องค์กรมีอัตราการลาออกจากงานสูงส่งผลให้องค์กรต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายและเวลาในการสรรหาคนใหม่เข้ามาทดแทนคนเดิมซึ่งในแต่ละขั้นตอนในการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่นั้นล้วนมีค่าใช้จ่าย และในกระบวนการพัฒนาคนก็มีค่าใช้จ่ายด้วยเช่นกัน นอกจากนี้การที่องค์กรต้องสูญเสียไปพร้อมกับพนักงานที่ลาออกคือองค์ความรู้ ทักษะที่สำคัญซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องใช้ระยะเวลาในการสั่งสมและมีความสำคัญกับองค์กรอย่างยิ่ง

3. แรงจูงใจและผลผลิตที่เพิ่มขึ้น มีการวิจัยที่ผ่านมาที่บ่งชี้ว่าความมุ่งมั่นต่อองค์กรและความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานของพนักงานนั้นมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกัน และส่งผลต่อแรงจูงใจและผลผลิตของพนักงานด้วย มีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับการทำงาน ความอยู่ดีมีสุข และความเครียดที่แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงนี้ โดยพบว่า 45% ของผู้ชาย และ 50% ของผู้หญิงจะปฏิเสธการเลื่อนตำแหน่ง ถ้าตำแหน่งใหม่ที่พวกเขาได้รับการปรับเลื่อนนั้นจะทำให้พวกเขาต้องใช้เวลาทำงานมากขึ้นและมีเวลาที่จะให้กับชีวิตส่วนตัวหรือครอบครัวของพวกเขาน้อยลง ทำให้เห็นว่าถึงแม้พนักงานจะให้ความสำคัญกับชีวิตการทำงานแต่พวกเขาก็ให้ความสำคัญกับชีวิตส่วนตัวและครอบครัวด้วยเช่นกัน

4. การขาดงาน มีงานวิจัยที่ได้บันทึกว่า การสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงานสามารถลดการขาดงานของพนักงานได้ จอห์น สัน แอนด์ จอห์นสัน "พบว่าพนักงานขาดงานลดลง 50% เมื่อองค์กรมีการใช้นโยบายทางเลือกในการทำงานที่ยืดหยุ่น และนโยบายการลาเพื่อกิจกรรมเกี่ยวกับครอบครัว"

5. ค่าใช้จ่ายด้านการดูแลสุขภาพและโรคที่เกี่ยวข้องกับความเครียดที่ลดลง หลายองค์กรได้มุ่งเน้นที่ค่าใช้จ่ายในการดูแลสุขภาพของพนักงานที่ค่อนข้างสูง การสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงานกำลังกลายเป็นทางเลือกที่ยอดเยียมเพื่อช่วยลดจำนวนการเคลมประกันเกี่ยวกับสุขภาพ อีกทั้งหลายองค์กรยังพบว่าพนักงานมีอัตราการขาดงาน อันเนื่องมาจากปัญหาที่ส่งผลมาจากความเครียด และยังมีกรณีเจ็บป่วยซึ่งมีสาเหตุมาจากความเครียดอีกด้วย

Johari, Tan, and Zulkarnain (2018) กล่าวว่า ความสมดุลในชีวิตการทำงาน (Work-life Balance) ส่งผลให้ผลผลิตดีขึ้น การขาดงานและอัตราการลาออกลดลง องค์กรที่ยอมรับแนวคิดเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน จะเป็นองค์กรที่เป็นที่ต้องการของพนักงานที่มีศักยภาพสูง และได้รับชื่อเสียงในฐานะนายจ้างที่ควรได้รับเลือกจากพนักงาน นอกจากนี้ ความสมดุลในชีวิตการทำงาน (Work-life Balance) เป็นหนึ่งในตัวแปรสำคัญที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงาน (Turnover Intension) ในทิศทางที่ตรงกันข้าม คือ ถ้ามีระดับความสมดุลในชีวิตการทำงาน (Work-life Balance) ในระดับสูง ความตั้งใจลาออกจากงานก็จะลดลง และมีการบ่งชี้ว่าหลายองค์กรเชื่อว่าความสมดุลของชีวิตการทำงานมีความสำคัญกับองค์กร องค์กรควรที่จะเพิ่มนโยบายการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานของพนักงานเพื่อให้พนักงานสามารถรักษาสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวได้ นอกจากนี้ พนักงานที่มีความยืดหยุ่นในเรื่องเวลาทำงานจะมีความเครียดลดลง และความขัดแย้งในที่ทำงานน้อยลง ถ้าพนักงานสามารถจัดการและสร้างสมดุลระหว่างงานในองค์กรได้โดยปราศจากความเครียด ซึ่งพวกเขาจะเรียกว่า “Work Life Balance” และการที่พนักงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวยังมีบทบาทสำคัญต่อระดับความผูกพันกับองค์กรของพนักงานอีกด้วย (Katili et al., 2021)

สอดคล้องกับการศึกษาของ (Sethi, 2015) ที่ได้ศึกษาวิจัยอิทธิพลของความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยทำการศึกษากลุ่มตัวอย่างจากพนักงานจำนวน 500 คน ที่ทำงานในธนาคารเอกชนโดยใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ ทำการวิเคราะห์สหสัมพันธ์และทดสอบค่าคงที่ ผลลัพธ์ที่ได้จากการศึกษาแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร สามารถอธิบายได้ว่าการที่องค์กรให้ความสำคัญกับความสมดุลชีวิตในการทำงานของพนักงานและชีวิตส่วนตัว ครอบครัวของพวกเขา จะแสดงให้เห็นถึงความใส่ใจต่อความอยู่ดีมีสุขของพนักงาน เพราะโดยธรรมชาติแล้วมนุษย์คนหนึ่งในการดำเนินชีวิตของพวกเขา พวกเขามักจะสวมบทบาทมากกว่าหนึ่งบทบาทเสมอ เช่น ในชีวิตการทำงานพวกเขาอาจจะจะเป็นทั้งลูกจ้าง เป็นหัวหน้างาน เป็นลูกน้อง เป็นเพื่อนร่วมงาน และชีวิตส่วนตัว พวกเขาอาจจะมีทั้งบทบาท หัวหน้าครอบครัว สามี ภรรยา และลูกหลานที่ต้องดูแลบุพการีหรือผู้สูงอายุในครอบครัว ซึ่งการบุคคลหนึ่งจะสามารถดำเนินกิจกรรมตามบทบาทของเขาทั้งในด้านของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวให้มีความสมดุลนั้นเป็น

เรื่องที่ยากและในบางสถานการณ์หรือบางปัจจัยพวกเขาไม่สามารถควบคุมได้ การที่พนักงานไม่สามารถจัดการกับความเครียดจากการทำงาน ไม่ว่าจะมาจากภาระงานที่มากเกินไป ความยากและความซับซ้อนในงาน ความขัดแย้งกับหัวหน้าหรือเพื่อนร่วมงาน เมื่อพวกเขากลับไปบ้านความเครียดที่สะสมมาจากที่ทำงานจะส่งผลให้พนักงานไม่อยากทำกิจกรรมอื่นๆ ในชีวิตส่วนตัวหรือครอบครัว และนำไปสู่การเกิดความขัดแย้งระหว่างชีวิตการทำงาน ชีวิตส่วนตัวและครอบครัวของพวกเขาได้

จากแบบจำลองความขัดแย้ง (Conflict model) ได้กล่าวว่า บุคคลจะมีความต้องการที่ต้องการได้รับการตอบสนองในทุกๆ ด้านของชีวิต แต่ในความเป็นจริงการจะสร้างความสมดุลระหว่างความต้องการเหล่านี้เป็นสิ่งที่ยากยิ่ง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการจะสร้างความสมดุลระหว่างบทบาทของชีวิตการทำงาน ชีวิตส่วนตัวและครอบครัว Greenhaus et al. (2003) ได้กล่าวถึงการสร้างความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและครอบครัว ต้องประกอบไปด้วยความสมดุลของทั้ง 3 องค์ประกอบ คือ 1. ความสมดุลของเวลา หมายถึง การอุทิศเวลาให้กับบทบาทการทำงานและบทบาทของครอบครัวอย่างเท่าๆ กัน 2. ความสมดุลของการมีส่วนร่วม ที่เท่าเทียมกันในการทำงานและบทบาทของครอบครัว และ 3. ความสมดุลของความพึงพอใจที่เท่าเทียมกันในบทบาทการทำงานและบทบาทครอบครัว ซึ่งองค์การก็มีส่วนสำคัญที่จะส่งเสริมให้เกิดขึ้นได้ เช่น การมีนโยบายเวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น การให้พนักงานมีโอกาสเลือกจำนวนชั่วโมงในการทำงานต่อวัน อาจจะทำงานในชั่วโมงที่มากขึ้นในแต่ละวันแต่ลดปริมาณวันทำงานต่อสัปดาห์ลง การให้พนักงานสามารถทำงานจากที่ไหนก็ได้ โดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสารมาใช้ในการลดช่องว่างระหว่างสถานที่ การมีสวัสดิการวันลาที่พนักงานสามารถเลือกให้เหมาะสมกับกิจกรรมในชีวิต เป็นต้น การที่องค์กรใส่ใจกับชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานสามารถจัดการกับชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวได้จะส่งผลให้พนักงานมีความสุขในการทำงานกับองค์กร รับรู้ได้ถึงความห่วงใยของผู้บริหารองค์กรที่มีต่อพนักงาน มองว่าพวกเขาเป็นทรัพยากรที่สำคัญและมีค่าต่อองค์กร จนทำให้เกิดเป็นความรู้สึกผูกพันกับองค์กรและมีความตั้งใจที่จะทำงานกับองค์กรไปอย่างยาวนาน

2.5 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement)

2.5.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

The Institute of Employment Studies (IES) (2004) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน หมายถึง ทัศนคติเชิงบวกที่พนักงานที่มีต่อองค์กรและค่านิยมขององค์กร มีส่วนร่วมพนักงานตระหนักถึงบริบททางธุรกิจและทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานเพื่อปรับปรุงประสิทธิภาพภายในงานให้เกิดประโยชน์ขององค์กร องค์กรต้องทำงานเพื่อพัฒนาและบำรุงความผูกพันซึ่งต้องการความสัมพันธ์แบบสองทางระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง' (Robinson, Perryman, & Hayday, 2004)

Mathis and Jackson (2008) ได้อธิบายว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ระดับที่พนักงานเชื่อมั่นในองค์กร ยอมรับเป้าหมายขององค์กรและปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร

Aon Hewitt (2013) ได้ให้ความหมายของ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เป็นผลลัพธ์ทางจิตวิทยาและพฤติกรรมที่นำไปสู่ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานที่ดีขึ้น

ชไมพร คงโพ (2559) ได้ให้ความหมายของ ความผูกพันองค์กร ว่าความรู้สึกหรือทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กร แสดงออกโดยการยินดีที่จะปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนตามที่ได้รับมอบหมาย หรืออาจจะปฏิบัติมากกว่านั้น เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความปรารถนาที่ต้องการเป็นส่วนหนึ่งร่วมกับองค์กร มีความเต็มใจและมุ่งมั่นที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กรและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยไม่คิดที่จะทิ้งองค์กรไป

สุกัญญา รัชมีธรรมโชติ (2556) ได้ให้ความหมายของ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน หมายถึง ทัศนคติเชิงบวกความเชื่อมั่น และความศรัทธาของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งส่งเสริมและพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนทำให้รู้สึกว่าเป็น "ตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร" และต้องการเห็นการกิจขององค์กรประสบความสำเร็จ พนักงานที่มีความผูกพัน (Engagement) จะมุ่งมั่นตั้งใจ พุ่มพเพื่อกำลังกาย และกำลังใจในการทำงานให้แก่องค์กรอย่างเต็มที่เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล"

จากความหมายของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานข้างต้น ผู้วิจัยจึงให้ความหมาย ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติที่ข้าราชการพลเรือนในสังกัดกรมสรรพากรมีต่อองค์กร ส่งผลให้เกิดความทุ่มเท มุ่งมั่น และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานด้วยความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และความเต็มใจที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กร

2.5.2 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานและปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

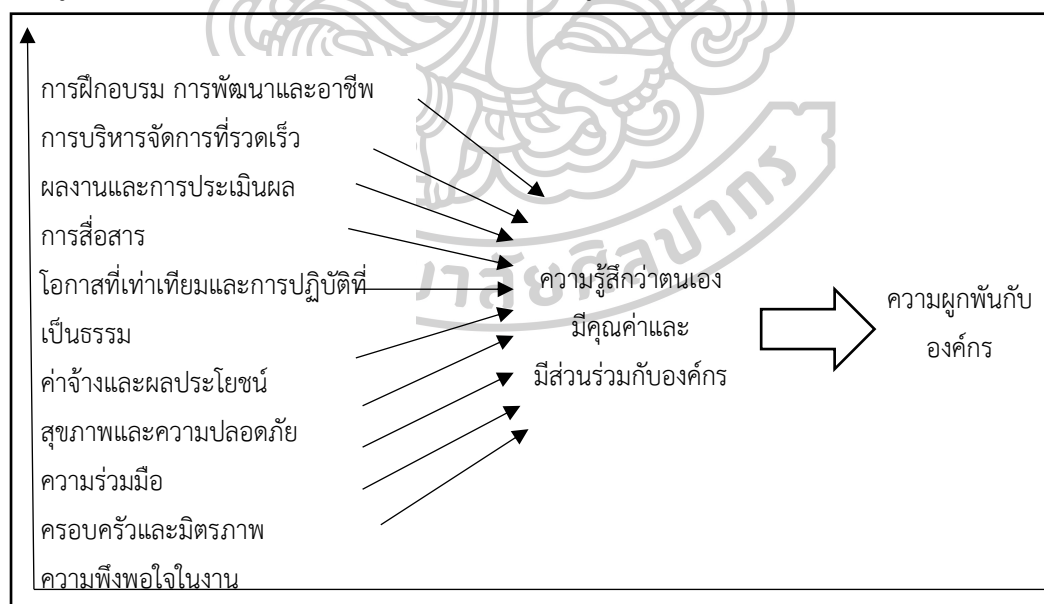
ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน หรือการสร้างให้พนักงานเกิดความรักและผูกพันต่อองค์กรนั้น เป็นสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญและพยายามผลักดันให้เกิดขึ้นในองค์กร เพื่อสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กร โดยเฉพาะปัจจุบันกำลังคนที่เต็มเปี่ยมไปด้วยศักยภาพเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยผลักดันให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ดังนั้นการดึงดูดคนที่มีศักยภาพเข้ามาในองค์กร นอกจากการพัฒนาเขาให้มีศักยภาพสูงขึ้น มีทัศนคติและค่านิยมเข้ากับองค์กรได้แล้วนั้น สิ่งสำคัญคือการทำที่รักษาคนกลุ่มนี้มิให้คิดลาออก พร้อมทั้งกระตุ้นและจูงใจให้พนักงานมีความทุ่มเททั้งกำลังกายและกำลังใจในการทำงานหรือมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมกับองค์กรอย่างเต็มที่ล้วนเป็นสิ่งที่จะต้องเร่งดำเนินการทั้งหน่วยงานในภาคเอกชนและหน่วยงานในภาครัฐราชการ ในปัจจุบันการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไม่ใช่

เรื่องใหม่และเป็นสิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรหรือฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ (HR) คำนึงเป็นอย่างดี แต่การที่จะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างยาวนานก็ไม่ใช่เรื่องที่จะทำให้ประสบความสำเร็จได้โดยง่ายเช่นกัน

จากการศึกษาและรวบรวมแนวคิดในอดีตที่ผ่านมาของนักวิชาการและผู้เชี่ยวชาญของสถาบันต่างๆ ที่ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) โดยสุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2556) สามารถอธิบายเกี่ยวกับแนวคิดและรูปแบบการสร้าง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ดังต่อไปนี้

1. The IES Engagement Model

The Institute of Employment Studies (IES) เป็นหน่วยงานอิสระด้านการวิจัยและการให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการจ้างงาน ตลาดแรงงาน และการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของประเทศอังกฤษ และเป็นสถาบันหนึ่งที่ศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างจริงจัง ในปี ค.ศ. 2003 Dilys Robinson ที่ปรึกษาของ IES ได้ดำเนินการสำรวจทัศนคติ หรือ Attitude Survey ที่สะท้อนความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจำนวน 10,000 คน ใน 14 องค์กรที่ให้บริการด้านสุขภาพ (NHS) ในประเทศอังกฤษ ผลการศึกษาดังกล่าวพบว่า ความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า (Feeling Valued) และเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Involved) เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร โดยมีปัจจัยกระตุ้นให้เกิดความผูกพันดังกล่าว (Robinson et al., 2004)



ภาพที่ 2 ปัจจัยกระตุ้นการมีส่วนร่วมของพนักงาน (The drivers of employee engagement: a diagnostic tool)

ที่มา : ดัดแปลงจาก Robinson, Perryman & Hayday. The Drivers of Employee Engagement, 2004: 23

จากภาพข้างต้นสามารถสรุป ปัจจัยที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรได้ ดังนี้

1. การให้ความสำคัญกับการพัฒนาและฝึกอบรม ที่ส่งเสริมให้พนักงานเติบโตในอาชีพ
2. การมีผู้บังคับบัญชาและผู้บริหารที่ดีที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ในงานของเขา รวมถึงการปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเท่าเทียมและเป็นธรรม ไม่ว่าจะเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงาน หรือการให้ค่าตอบแทนต่างๆ
3. การสื่อสารแบบสองทาง ซึ่งมีความหมายครอบคลุมถึงการเปิดรับฟังความคิดเห็นของพนักงานผ่านช่องทางต่างๆ และการที่ผู้บริหาร/หัวหน้างานรักษาคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับพนักงาน
4. การให้ความสำคัญและใส่ใจในสุขภาพและชีวิตความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นของพนักงาน และทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการ ที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น
5. การมีนโยบายด้าน HR ที่ชัดเจนซึ่งพนักงานทุกระดับสามารถเข้าถึงได้อย่างแท้จริง

2. Mercer's Employee Engagement Model

Mercer Consulting Group เป็นบริษัทที่ปรึกษาด้าน HR ที่มีชื่อเสียงติดอันดับ 1 ใน 5 ของโลก ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) และได้ข้อสรุปว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) เป็นวิวัฒนาการที่จุดเริ่มต้นอยู่ที่ความพึงพอใจของพนักงาน โดย Mercer ได้แบ่งวิวัฒนาการดังกล่าวออกเป็นยุค ตามการเปลี่ยนแปลงของโลกในทุกๆ 2 ทศวรรษ ดังนี้

ทศวรรษที่ 19 - Satisfaction and Morale เป็นยุคที่องค์กรและงาน HR มุ่งสร้างความพึงพอใจและขวัญกำลังใจในการทำงานของพนักงานแต่ละคน เนื่องจากการทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในองค์กรและสนุกกับงานที่ทำงานจะส่งเสริมให้พนักงานแต่ละคนสร้างผลงานที่ดี

ทศวรรษที่ 19 - Motivation เป็นยุคที่ต้องยกระดับความพึงพอใจและขวัญกำลังใจของพนักงานให้สูงขึ้น จนกลายเป็นแรงจูงใจให้เกิดความทุ่มเทและพยายามทำงานให้บรรลุเป้าหมาย เนื่องจากขวัญกำลังใจและความพึงพอใจโดยลำพังไม่เพียงพอที่จะกระตุ้นให้พนักงานพยายามและทุ่มเทให้แก่งานหนักอย่างเต็มที่เพื่อบรรลุเป้าหมายที่ยากและท้าทายขององค์กร

ทศวรรษที่ 20 - Commitment เป็นยุคของ Y2K ซึ่งเป็นการก้าวเข้าสู่สหัสวรรษใหม่ของโลก และเป็นยุคที่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีเป็นไปอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการแข่งขันทางธุรกิจมีความรุนแรงมากขึ้น การทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ มุ่งมั่น และพยายามทุ่มเทให้แก่งานของตน เพื่อผลักดันให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ยากขึ้น มีความสำคัญมากขึ้นเป็นสิ่งที่องค์กรต้องดำเนินอย่างต่อเนื่องต่อ นอกจากนี้ องค์กรยังต้องทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในอนาคตขององค์กร และอยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จนเกิดเป็นความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เป้าหมายต่างๆ ขององค์กรบรรลุผล Commitment จึงเป็นยุคที่เน้นการทำงานเป็นทีมและ

การสร้างผลงานร่วมกันเป็นทีม โดยเฉพาะการร่วมกันผลักดันให้เป้าหมายขององค์กร (Corporate Goals) บรรลุผล

ปัจจุบัน - Engagement เป็นยุคที่องค์กรต้องเผชิญกับความท้าทายและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก การรักษาคนเก่งและพนักงานที่มีศักยภาพสูงให้ทุ่มเททำงานเพื่อสร้างขีดความสามารถแข่งขันขององค์กรให้ดำรงอยู่อย่างต่อเนื่องเป็นสิ่งที่ผู้บริหารของทุกองค์กรมีอาจละเลย การแข่งขันทางธุรกิจที่รุนแรงมากขึ้น ทำให้องค์กรจำเป็นต้องกำหนดเป้าหมายที่ยากและท้าทายยิ่งขึ้นและสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมยิ่งขึ้น ดังนั้น การทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กร ยินดีที่จะทำงานหนักมากขึ้น และพร้อมที่จะทำทุกวิถีทางเพื่อผลักดันให้พันธกิจที่ยากและท้าทายขององค์กรบรรลุผลจึงเป็นการกิจสำคัญของผู้บริหารทุกองค์กร

แนวคิดของ Mercer ที่ศึกษาเกี่ยวกับวิวัฒนาการจาก Satisfaction มาสู่ Engagement ของบุคคล สามารถแบ่งได้เป็น 4 ระดับ ดังนี้

1. Satisfied ความพึงพอใจจะทำให้พนักงานสร้างผลงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย แต่มักจะไม่มุ่งมั่นพยายามสร้างผลงานที่สูงกว่าความคาดหวัง

2. Motivated นอกจากจะทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจแล้ว องค์กรยังต้องทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานทุ่มเทให้แก่การสร้างผลงานของตนให้แก่องค์กร

3. Committed พนักงานที่ภักดีต่อองค์กรจะพยายามทุ่มเททำงานให้แก่องค์กร นอกจากนี้ ยังรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

4. Advocate พนักงานที่รู้สึกผูกพันกับองค์กร จะเต็มใจที่จะทำงานเกินกว่าที่องค์กรคาดหวังเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย เนื่องจากเห็นว่าความสำเร็จขององค์กรก็คือความสำเร็จของตน โดยความเป็นจริงแล้ว ทุกองค์กรมีพนักงานที่มีความรู้สึกดีและไม่ดีกับองค์กรปะปนกัน แต่สำหรับองค์กรที่มีการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) อย่างเป็นทางการเป็นประจำจะมีสัดส่วนของพนักงานที่มีความรู้สึกดี ๆ ต่อองค์กรมากกว่า นอกจากการแบ่งกลุ่มพนักงานตามระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) แล้ว Mercer ยังได้นำเสนอ Engagement Drivers หรือปัจจัยสำคัญที่ช่วยกระตุ้นและผลักดันให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ในองค์กรซึ่งมีทั้งหมด 4 ปัจจัย คือ

1. ลักษณะของงานและโอกาสเติบโตในงาน (The Work Itself) การมอบหมายให้พนักงานได้รับผิดชอบงานที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับพันธกิจ เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ และความสำเร็จต่างๆ ขององค์กรด้วยวิธีการต่างๆ เช่น การโอนย้าย (Job Rotation) การเพิ่มความรับผิดชอบ (Job Enrichment) ซึ่งรวมไปถึงการพัฒนาให้พนักงานมีความรู้และทักษะที่สูงขึ้นเพื่อให้สามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายดังกล่าวได้ รวมทั้งการเลื่อนตำแหน่งอย่างเป็นทางการเป็นธรรมชาติตามผลงานในเวลาที่เหมาะสม

ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ช่วยให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ทั้งนี้เพราะการที่องค์กรมอบหมายงานที่สำคัญพร้อมกับพัฒนาทักษะสำหรับการทำงานที่สูงขึ้นให้แก่พนักงานเพื่อการเติบโตในตำแหน่งที่สูงขึ้นในอนาคต นอกจากจะทำให้พนักงานเกิดขวัญกำลังใจในการทำงานแล้ว พนักงานยังรู้สึกว่ามีคุณค่าและเกิดความภาคภูมิใจในการทำงานและสร้างผลงานดังกล่าว

2. ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจต่อผู้บริหารระดับสูง หรือผู้นำขององค์กร (Confidence and Trust in Leadership) ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ส่งผลกระทบต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน หรือ ความไม่ผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ผลการวิจัยของ Mercer พบว่า ผู้บริหารระดับสูงขององค์กรที่สามารถทำให้พนักงานมองเห็นความเชื่อมโยงระหว่างผลงานของตนกับกลยุทธ์ขององค์กร จะทำได้พนักงานมีความรู้สึก ผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น นอกจากการบริหารงานอย่างโปร่งใสของผู้บริหารก็เป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) เช่นกัน

3. การให้รางวัลและการยกย่องเชิดชู (Recognition and Rewards) ผู้บริหารส่วนใหญ่ มักเข้าใจว่า "เงิน" คือรางวัลที่พนักงานทุกคนให้ความสำคัญและต้องการมากที่สุด แต่ในความเป็นจริงแล้ว เงินกลับไม่ใช่ปัจจัยสำคัญที่ทำให้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) เพิ่มขึ้น งานวิจัยของ Mercer พบว่า การให้ความชื่นชมและให้รางวัลต่อผลงานของทีมและรายบุคคล เป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันมากกว่าตัวเงิน แต่องค์กรต้องไม่ละเลยการให้รางวัลที่เป็นตัวเงินอย่างเป็นธรรม กล่าวคือ ให้ตามผลงานที่เป็นจริงและไม่ต่ำกว่าคู่แข่งและอัตราเฉลี่ยของตลาด ดังนั้น รางวัลที่ดีที่สุดที่ช่วยให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) จึงเป็นการให้รางวัลทั้งที่เป็นตัวเงินและมีใช้ตัวเงินในลักษณะที่ผสมผสานกัน เช่น การยกย่องชื่นชมพนักงานที่สร้างผลงานที่ดีและการให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรมที่ไม่ต่ำกว่าคู่แข่งและตลาด ซึ่งแนวคิดของ Mercer สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย หรือ Two-Factors Theory ของ Frederick Herzberg ที่จำแนกรางวัลเป็น 2 ประเภท คือ รางวัลภายใน (Intrinsic Factors) ซึ่งหมายถึงลักษณะของงาน ความก้าวหน้าในงาน ยกย่องเชิดชู เป็นต้น กับรางวัลภายนอก (Extrinsic Factors) ซึ่งหมายถึง เงินเดือน นโยบายขององค์กร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เป็นต้น (Herzberg et al., 1959) โดยปัจจัยที่ทำให้บุคคลพึงพอใจและเกิดแรงจูงใจในงาน คือ รางวัลภายใน ส่วนรางวัลภายนอกเป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้นักงงานเกิดความไม่พอใจ ดังนั้น องค์กรต้องให้ทั้งรางวัลภายนอกและรางวัลภายในที่สอดคล้องกับความคาดหวังของพนักงานเพื่อป้องกันไม่ให้นักงงานเกิดความไม่พอใจและสร้างความพึงพอใจหรือแรงจูงใจ

4. การสื่อสารภายในองค์กร (Organizational Communication) ผลการวิจัยของ Mercer พบว่า ระบบการสื่อสารแบบสองทางที่มีประสิทธิภาพเป็นปัจจัยที่ช่วยให้พนักงานเกิด

ความผูกพัน โดยองค์กรที่มีระบบการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) จะมีการสื่อสารสองทางที่มีประสิทธิภาพทั้งจากผู้บริหารระดับสูงถึงพนักงาน และมีช่องทางในการรับข้อมูลที่พนักงานส่งถึงผู้บริหารได้อย่างทันเวลา นอกจากนี้องค์กรเหล่านี้ยังฝึกอบรมและพัฒนาให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีความสามารถในการสื่อสารเรื่องต่างๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็นการชี้แจง การให้คำแนะนำในการทำงาน รวมไปถึงการให้ข้อมูลย้อนกลับเพื่อให้พนักงานทราบผลการปฏิบัติงานของตนและปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น ยิ่งไปกว่านั้น HR ขององค์กรเหล่านี้ยังจัดเตรียมช่องทางการสื่อสารหลากหลายรูปแบบที่เอื้ออำนวยให้การสื่อสารภายในองค์กรเป็นไปด้วยความสะดวกและรวดเร็ว เช่น การประชุม จดหมายเวียน E-mail, Facebook, Intranet, Line เป็นต้น

3. Towers Watson's Employee Engagement Model

Towers Watson เป็นบริษัทที่ปรึกษาอีกแห่งหนึ่งของสหรัฐอเมริกาที่มีชื่อเสียงด้าน HR และได้ร่วมศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ก็องค์กรชั้นนำจำนวนมากอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งได้นำเสนอ Engagement Model หลากหลาย Model ซึ่งแต่ละ Model ได้ปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับงานที่เปลี่ยนแปลงไปตามเวลา และสภาพแวดล้อม ซึ่งสถานการณ์ปัจจุบันจะพบว่าอัตราการลาออกและการเปลี่ยนงานของพนักงานทั่วโลกมีมากขึ้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงความยากลำบากที่มากขึ้นในการ "รักษา" พนักงานที่มีศักยภาพ ยิ่งไปกว่านั้นระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ในองค์กรต่างๆ รวมทั้งองค์กรที่มีระบบการสร้างความผูกพัน (Engagement) แล้ว ก็มีแนวโน้มลดลงอย่างต่อเนื่อง Towers Watson จึงได้นำเสนอ Engagement Model ในมุมมองซึ่งเชื่อว่าจะช่วยให้องค์กรสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ได้อย่างยั่งยืน Model ดังกล่าว เรียกว่า Towers Watson's Sustainable Engagement Model ซึ่งปัจจัยที่สำคัญและมีอิทธิพลอย่างมากต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) คือ ปัจจัยสำคัญ 2 ประการ คือ Enabled และ Energized

1. Enabled หมายถึง การส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศหรือสภาพแวดล้อมของการทำงานที่มีประสิทธิภาพสูง ซึ่งองค์กรต้องให้การสนับสนุนทรัพยากร และปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานและการสร้างผลงานของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสนับสนุนให้พนักงานมีเทคโนโลยี เครื่องมือ และอุปกรณ์ในการทำงานที่เพียงพอและทันสมัย รวมถึงการพัฒนาและฝึกอบรมให้พนักงานมีความรู้และเกิดทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อการทำงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้พนักงานมีศักยภาพสูงขึ้นและสามารถปฏิบัติงานที่ทำทายตามที่องค์กรกำหนด การส่งเสริมให้เกิดบรรยากาศดังกล่าวในองค์กร จะช่วยสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ให้เกิดขึ้นได้

2. Energized หมายถึง การดูแลสุขภาพ ความปลอดภัย และส่งเสริมให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดี ทั้งด้าน ร่างกาย จิตใจ และอารมณ์ เป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรมักจะเลย ผู้บริหารขององค์กรส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงาน ความประพฤติ และผลงานของพนักงานมากกว่า การให้ความสำคัญกับการมีสุขภาพที่ดีของพนักงานและการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข หากองค์กรให้ความสำคัญกับการมีสุขภาพที่ดีของพนักงาน ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีมภายในองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข รวมถึงการจัดสวัสดิการต่างๆ ที่ส่งเสริมให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น พนักงานก็จะมีขวัญกำลังใจและอยากทำงาน ซึ่งจะทำให้ปัญหาการมาทำงานสาย การขาดงานและการมีผลงานตกต่ำลดลงตามลำดับ

4. Aon Hewitt's Engagement Drivers

Aon Hewitt's ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเพิ่มหรือลดระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ซึ่งเรียกว่า Key Engagement Drivers 6 ประการ ประกอบไปด้วย ดังนี้

1. ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Opportunities) ผลการวิจัยของ Hewitt พบว่า พนักงานทั่วโลกให้ความสำคัญกับการมีเส้นทางอาชีพที่ชัดเจน (Career Path) และความก้าวหน้าในอาชีพมากที่สุด กล่าวอีกนัยหนึ่งคือ เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจนเป็นปัจจัยสำคัญต่อความรู้สึกผูกพันของพนักงานโดยเฉพาะพนักงานที่มีศักยภาพสูง องค์กรที่กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน และเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีศักยภาพสูงทุกระดับได้เติบโตตามเส้นทางดังกล่าว รวมทั้งมีระบบเตรียมความพร้อมของบุคลากรก่อนก้าวขึ้นดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น ล้วนมีอัตราการลาออกต่ำ การสื่อสารและทำให้พนักงานทุกคนรับรู้เรื่องดังกล่าวอย่างชัดเจน รวมถึงการผลักดันให้หัวหน้างานทุกระดับรับผิดชอบต่อการขับเคลื่อนปัจจัยดังกล่าวจึงเป็นความท้าทายของทุกองค์กร

2. การยกย่อง/เชิดชู (Recognition) การทุ่มเททำงาน ซึ่งเป็นหนึ่งในสามองค์ประกอบของ Hewitt's Engagement Model นั้น จะเพิ่มขึ้นในองค์กรที่มีระบบการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ของผลงานที่ดีและการให้รางวัลสูงใจที่เหมาะสม แม้ว่าองค์กรนั้นจะกำลังเผชิญกับอุปสรรคทางธุรกิจก็ตาม เช่น แรงกดดันจากการเติบโต และการลดค่าใช้จ่ายหรือต้นทุน เป็นต้น

3. ชื่อเสียงและเกียรติภูมิขององค์กร (Organizational Reputation) ความรู้สึกภาคภูมิใจในองค์กร เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ทั้งนี้เพราะบุคลากรทุกคนล้วนต้องการร่วมงานกับองค์กรที่ได้รับการยอมรับและยกย่องว่าเป็นนายจ้างที่ยอดเยี่ยม (Best Employer) เนื่องจากพวกเขาต้องการเป็นส่วนหนึ่งของทีมและความสำเร็จขององค์กรนั้นๆ ปัจจัยด้านนี้จึงมักเกี่ยวข้องกับการเชื่อมโยงงานของพนักงานเข้ากับเป้าหมายขององค์กร เช่น การทำให้พนักงานรับรู้และรู้สึกว่าผลงานของพวกเขาส่งผลกระทบต่อพันธกิจ

และผลประกอบการขององค์กร นอกจากนี้ องค์กรยังต้องทำให้พนักงานรู้สึกว่าการได้ทำงานกับองค์กร นอกจากจะทำให้พวกเขามีคุณค่าเพิ่มขึ้นแล้ว พวกเขายังได้รับประสบการณ์และความภาคภูมิใจที่หาจากที่อื่นไม่ได้

4. การสื่อสาร (Communication) เป็นที่ยอมรับในทุกองค์กรว่าสื่อสารที่ดีและมีประสิทธิภาพถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยให้การดำเนินธุรกิจขององค์กรประสบความสำเร็จ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจะเกิดขึ้นไม่ได้ หากพนักงานไม่ได้รับข่าวสารและข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับพวกเขาอย่างสม่ำเสมอ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้อมูลและข่าวสารเกี่ยวกับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการดำเนินธุรกิจ และการเปลี่ยนแปลงที่กำลังเกิดขึ้นภายในองค์กร ซึ่งต้องการความร่วมมือในการขับเคลื่อนอย่างมากจากพนักงานทุกคน เพราะการทำให้พนักงานได้รับรู้ข่าวสารต่างๆ ตลอดเวลา นอกจากจะทำให้องค์กรได้รับความร่วมมือที่ดีจากพนักงานแล้ว การสื่อสารยังเป็นเสมือนการเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับพนักงานทุกๆ ระดับ ซึ่งเท่ากับเป็นการลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับพนักงานลง

5. การบริหารผลงาน (Managing Performance) การทำให้ระบบบริหารผลงานขององค์กรเป็นระบบที่มีประสิทธิผลตามที่องค์กรคาดหวัง เป็นอีกหนึ่งความท้าทายของ HR ในปัจจุบัน การทำให้พนักงานแต่ละคนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ระบบการบริหารผลงานขององค์กรจะต้องมุ่งไปที่พฤติกรรมที่องค์กรต้องการให้พนักงานแสดงออก นอกจากนี้ ยังต้องสามารถแปลงเป้าหมายทางธุรกิจขององค์กร (Company Goals) ไปเป็นเป้าหมายในงานของพนักงานแต่ละคน (Individual Goal) และต้องเชื่อมโยงพันธกิจและผลประกอบการขององค์กรเข้ากับงานของพนักงานอย่างชัดเจน ซึ่งก็จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จขององค์กรและจะพยายามทุ่มเททำงานและสร้างผลสำเร็จให้เกิดขึ้น

6. การจ่ายค่าตอบแทน (Pay) แม้ว่า "เงินหรือค่าตอบแทน" หรือ "ค่าตอบแทน" ที่เป็นตัวเงิน จะเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้รับได้ในระยะสั้น และความรู้สึกดังกล่าวสามารถเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางตรงกันข้ามได้ทันทีเมื่อมีปัจจัยอื่นมากระทบ เช่น พบว่าค่าตอบแทนของตนต่ำกว่าเพื่อนร่วมงาน หรือต่ำกว่าอัตราตลาด เป็นต้น หรืออาจจะกล่าวได้ว่า ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กรที่มีความสำคัญน้อย แต่ปัจจัยดังกล่าวก็มีความสำคัญไม่สามารถละเลยได้ กล่าวคือ ในสถานการณ์ที่เศรษฐกิจชะลอตัวและองค์กรไม่สามารถให้ผลตอบแทนพนักงานเพิ่มขึ้น องค์กรก็ยังสามารถรักษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ของพนักงานด้วยการไม่ลดผลตอบแทนในระดับพื้นฐานต่างๆ เช่น เงินเดือนและสวัสดิการที่จำเป็น เพราะการลดอัตราค่าตอบแทนของพนักงานลง นอกจากจะไม่สามารถรักษาระดับ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ได้แล้ว ยังอาจจะ "ลด" ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กรลงด้วย

2.5.3 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่องค์กรต้องสร้างให้เกิดขึ้นโดยผ่านกิจกรรมต่างๆ สำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น การสร้างความผูกพันต่อองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในการดูแลรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน และได้มีผลจากการศึกษาและวิจัยที่ผ่านมาจำนวนมากที่พบว่าองค์กรที่มีระดับความผูกพันของพนักงานสูงจะส่งผลให้อัตราการลาออกและการขาดงานของพนักงานต่ำ และในขณะเดียวกันก็มีผลผลิตภาพและกำไรที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง (สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ, 2556) ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีความสำคัญเพราะมีความสัมพันธ์กับอัตราการลาออก (Turnover Rate) ถ้าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง อัตราการลาออกของพนักงานก็จะต่ำ (พิชิต เทพวรรณ, 2554)

จากแนวคิดและความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานข้างต้น สามารถอธิบายได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานนั้นมีความสำคัญต่อการธำรงรักษาพนักงานให้อยู่ในองค์กร การทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกและผูกพันต่อองค์กร จนเกิดเป็นความรู้สึกภักดี มีความเต็มใจที่จะทุ่มเททั้งกำลังร่างกายและแรงใจในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มศักยภาพเพื่อที่จะผลักดันให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ที่วางไว้ เป็นเรื่องที่สำคัญยิ่งและมีปัจจัยหลายประการที่ช่วยกระตุ้นให้เกิดขึ้นได้ อาทิ ความก้าวหน้าในอาชีพ การยกย่องชมเชย การสื่อสารในองค์กร การมีส่วนร่วมของพนักงาน ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ความใส่ใจในความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน สภาพแวดล้อมขององค์กรเป็นต้น สิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรต้องใส่ใจ เพราะถ้าองค์กรสามารถตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานและทำให้เขาเกิดความรู้สึกพึงพอใจ รู้สึกได้รับความใส่ใจและการดูแลอย่างดีจากองค์กร ทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุขในการทำงานกับองค์กรจนเกิดเป็นความผูกพันจะทำให้เขาปรารถนาที่อยู่กับองค์กรและลดความตั้งใจลาออกจางานได้

2.6 แนวคิดเกี่ยวกับความตั้งใจคงอยู่ (Intention to Stay)

2.6.1 ความหมายของความตั้งใจคงอยู่

คณากร สุขคันธรักษ์ (2560) กล่าวว่า ความตั้งใจอยู่กับองค์กร (Intention to Stay) หมายถึง การที่พนักงานมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร ปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจ และมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรอย่างต่อเนื่องเป็นระยะเวลาอันยาวนานโดยสมัครใจ

Chang, Hsieh, Lan, and Chen (2019) ได้อธิบายว่า ความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร หมายถึง ความเต็มใจของพนักงานที่จะทำงานกับองค์กรด้วยทัศนคติเชิงบวก ความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรนอกจากจะมุ่งเน้นเกี่ยวกับการรักษาบุคลากรที่มีความสามารถขององค์กรแล้ว ยังรวมถึงการกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมการทำงานเชิงบวกของสมาชิกในองค์กรด้วย

วิชชนี เกียรติพิริยะ ถวัลย์ เนียมทรัพย์ และศยามล เอกะกุลนันต์ (2565) ได้อธิบายความหมายของ ความตั้งใจคงอยู่ คือ การที่พนักงานแสดงเจตนาที่จะอยู่กับองค์กรทั้งในปัจจุบันและต่อเนื่องไปในระยะเวลายาว และมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ธนวัชร์ เกษศิลา (2565) ได้ให้ความหมายของ ความตั้งใจคงอยู่ คือ การที่พนักงานซึ่งปฏิบัติงานในองค์กร มีความคิด ความรู้สึก และทัศนคติที่แสดงถึงเจตนาที่จะปฏิบัติงานในองค์กรต่อไปด้วยความเต็มใจ เต็มความรู้ความสามารถ มีความจงรักภักดี ทุ่มเท่ด้วยความเต็มใจของตนเองโดยไม่ได้เกิดจากการบังคับของผู้อื่น

Dwiputri, Rumijati, and Utama (2022) ความตั้งใจคงอยู่กับองค์กร หมายถึง ความตั้งใจที่จะทำงานกับองค์กรโดยที่พนักงานไม่มีความตั้งใจจะออกจากองค์กร หรือย้ายไปทำงานกับองค์กรอื่นๆ ไม่แสวงหาองค์กรใหม่ๆ และมีความผูกพันทางด้านอารมณ์กับองค์กร และจะรู้สึกสูญเสียหากพวกเขาต้องออกจากองค์กรไป

จากความหมายเกี่ยวกับ ความตั้งใจคงอยู่กับองค์กร ข้างต้น ผู้วิจัยให้ความหมาย ความตั้งใจคงอยู่ (Intention to Stay) หมายถึง การที่ข้าราชการพลเรือนในสังกัดกรมสรรพากรมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรต่อไปอย่างยาวนานที่สุดด้วยความเต็มใจ ไม่ต้องการที่จะมองหาอาชีพอื่นหรือองค์กรอื่นเพื่อเปลี่ยนสถานที่ทำงานในอนาคต

2.6.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่

Mathis and Jackson (2008) ได้กล่าวว่า การธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลนั้น เป็นหนึ่งในกลยุทธ์การบริหารธุรกิจ และการที่องค์กรจะสามารถดึงดูดให้พนักงานมีแรงจูงใจที่จะอยู่กับองค์กรนั้นมีหลายปัจจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งจะส่งผลต่อการตัดสินใจที่จะอยู่หรือออกจากองค์กรของพวกเขา พนักงานจะตัดสินใจออกจากองค์กรเมื่อพวกเขาเกิดความไม่พึงพอใจ ดังนั้น การที่ธำรงรักษาให้พนักงานคงอยู่ในองค์กรได้นั้นย่อมต้องมีปัจจัยสำคัญที่ช่วยกระตุ้นหรือดึงดูดให้เขาอยากที่จะคงอยู่กับองค์กร มีดังนี้

1. ปัจจัยด้านลักษณะขององค์กรหรือนายจ้าง (Characteristics of the Employer) มีลักษณะขององค์กรหลายประการที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของบุคคลที่จะอยู่หรือออกจากองค์กร อัตราการลาออกจากองค์กรจะน้อยลง เมื่อองค์กรมีวัฒนธรรมเชิงบวก มีการจัดการที่มีประสิทธิภาพ และตระหนักถึงความมั่นคงปลอดภัยในหน้าที่การงาน

1.1 วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร (Culture and values) วัฒนธรรมองค์กรเป็นแบบแผนของค่านิยมร่วมและความเชื่อของคนในองค์กรซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นตัวกำหนดคุณค่าและการแสดงพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร การที่องค์กรมีวัฒนธรรมเชิงบวก มีความใส่ใจพนักงาน

ส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมกับองค์กรและรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน จะส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกมีความตั้งใจที่จะอยู่ร่วมกับองค์กรในระยะยาว

1.2 การบริหารจัดการ (Management) ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญต่อพนักงานคือความสามารถของผู้นำองค์กรในการบริหารจัดการ สามารถแสดงให้เห็นผ่านวิสัยทัศน์ของผู้นำองค์กร การกำหนดแผนกลยุทธ์ ถ้าองค์กรไม่มีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพอาจส่งผลให้การทำงานของพนักงานไม่มีประสิทธิภาพได้เช่นกัน องค์กรที่มุ่งเป้าหมายที่ชัดเจน มีการบริหารจัดการที่ดี และจัดสรรทรัพยากรให้กับพนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพจะส่งเสริมให้พนักงานสามารถทำงานของพวกเขาได้อย่างมีประสิทธิภาพ และอยากที่จะเติบโตก้าวหน้าไปกับองค์กร

1.3 ความปลอดภัยในงาน (Job Security) การลดขนาด การปลดพนักงาน การควมรวมและการซื้อกิจการ และการปรับโครงสร้างองค์กรส่งผลต่อความภักดีและการรักษาพนักงาน การที่พนักงานได้เห็นเพื่อนร่วมงานประสบกับการเลิกจ้างและการลดงาน จะทำให้ระดับความวิตกกังวลของพนักงานที่เหลือนำเพิ่มขึ้น และส่งผลให้พนักงานเริ่มคิดที่จะออกจากองค์กรก่อนที่จะถูกปฏิบัติเช่นเดียวกับเพื่อนร่วมงานเหล่านั้น ในทางกลับกันการที่องค์กรมีความมั่นคงในการทำงานจะส่งผลให้การรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรสูงขึ้น พนักงานรู้สึกได้ถึงความมั่นคงในการทำงานกับองค์กรในระยะยาวและอยากที่จะคงอยู่กับองค์กร

2. การออกแบบงานและการทำงาน (Job design and work) ลักษณะของคนที่มีความหลากหลายทำให้ความพึงพอใจในลักษณะของงานแต่ละงานแตกต่างกัน ลักษณะของงานส่งผลต่อความตั้งใจอยู่ของพนักงานสามารถแบ่งออกได้ 3 ประการดังนี้

2.1 ความเหมาะสมของคนกับงาน (Job/person matching) การวางคนให้เหมาะสมกับลักษณะงานนับว่าเป็นสิ่งที่มีความท้าทายมากสำหรับองค์กรเพราะคนนั้นมีลักษณะที่หลากหลายและแตกต่างกัน สิ่งสำคัญ คือ ถ้าพนักงานรู้สึกว่าลักษณะของงานที่ทำอยู่ไม่เหมาะสมกับตนเอง พนักงานจะเริ่มมองหาใหม่ ดังนั้น การรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรจึงมีความเชื่อมโยงกับกระบวนการสรรหาที่ต้องเลือกคนให้เหมาะสมกับลักษณะของงาน นอกจากนี้การที่พนักงานเข้ามาทำงานในองค์กรย่อมคาดหวังว่าองค์กรจะมีอุปกรณ์ที่ช่วยอำนวยความสะดวกในการทำงานให้ เช่น มีอุปกรณ์เทคโนโลยีที่ทันสมัย มีสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี อาทิ พื้นที่ที่เหมาะสม แสงสว่างที่เพียงพอ อุณหภูมิที่เหมาะสม ไม่มีเสียงรบกวน รวมไปถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ปลอดภัย สิ่งต่างๆ เหล่านี้ส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรทั้งสิ้น

2.2 เวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น (Time flexibility) ความยืดหยุ่นของเวลาในการทำงานมีความสำคัญมากขึ้นเพราะมีความเชื่อมโยงกับภาระงาน ถึงแม้องค์กรจะมีการกำหนดเวลาการทำงานที่แน่นอนในแต่ละวันหรือสัปดาห์ แต่ในการทำงานจริงพนักงานอาจจะทำงานมากกว่าเวลาที่กำหนดไว้ซึ่งส่งผลให้พวกเขา รู้สึกว่าทำงานหนักกว่าที่เขาต้องการและเริ่มที่จะมองหาใหม่หรือ

องค์กรใหม่ ดังนั้นการปรับตารางเวลาการปฏิบัติงานที่มีความยืดหยุ่นเหมาะสมกับบุคลากรและงานแต่ละประเภท อาทิ การเข้างานที่มีความยืดหยุ่น การลดเวลาการทำงานต่อสัปดาห์ การจัดตารางงานแบบเลือกได้ จะส่งผลต่อความพึงพอใจและความตั้งใจของพนักงาน

2.3 ความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว (Work/life balancing) การสร้างความสมดุลระหว่างความรับผิดชอบในงานกับความรับผิดชอบในชีวิตส่วนตัว เป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง องค์กรที่ให้ความสำคัญกับความสมดุลของชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวของพนักงานจะแสดงให้เห็นถึงความใส่ใจในชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน การที่องค์กรมีนโยบายในการปรับเปลี่ยนเวลาการทำงานที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่น นโยบายเกี่ยวกับวันลาของพนักงาน การจัดสวัสดิการต่างๆ ที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว จะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรได้

3. ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Opportunities) จากผลการสำรวจขององค์กรต่างๆ จะพบว่าความก้าวหน้าในอาชีพมีผลต่อการรักษาพนักงาน โอกาสในการก้าวหน้าในหน้าที่การงานของแต่ละบุคคลส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกจากงานหรือคงอยู่ในงานต่อไป โดยเฉพาะในพนักงานที่อายุต่ำกว่า 35 ปี การได้รับโอกาสในการพัฒนาทักษะและการเลื่อนตำแหน่งจะส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กร

3.1 การฝึกอบรม/การพัฒนาและระบบพี่เลี้ยง (Training/development and mentoring) องค์กรที่มีการฝึกอบรมและการพัฒนาในด้านต่างๆ มีทุนการศึกษาให้พนักงานได้ศึกษาเพิ่ม สิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่อัตราการรักษาพนักงานที่สูงขึ้น อย่างไรก็ตามนอกจากการที่องค์กรมีโปรแกรมในการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานแล้ว องค์กรต้องมีช่องทางให้พนักงานที่ได้รับการพัฒนามีโอกาสได้ใช้ความรู้และทักษะของพวกเขาในองค์กรด้วย เพราะจะทำให้พวกเขาตระหนักว่าตนเองมีคุณค่าเพิ่มขึ้นสำหรับองค์กร ระบบพี่เลี้ยงทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการก็สามารถเพิ่มการรักษาพนักงานให้อยู่ในองค์กรได้ เพราะทำให้ทั้งโอกาสก้าวหน้าในอาชีพและการพัฒนา

3.2 การวางแผนอาชีพและความก้าวหน้า (Career planning/advancement) องค์กรสามารถรักษาพนักงานผ่านการวางแผนอาชีพ พนักงานสามารถหาหรือเกี่ยวกับโอกาสในการก้าวหน้าในสายอาชีพกับหัวหน้างานและองค์กรได้ รวมไปถึงการออกแบบกิจกรรมที่ช่วยในการพัฒนาสายอาชีพที่ช่วยให้เขาเตรียมพร้อมสำหรับการเติบโตในอาชีพ การมีการวางแผนเส้นทางอาชีพที่เป็นทางการจะทำให้พนักงานมองเห็นอนาคตของตนเองในองค์กรอย่างชัดเจน นอกจากนี้การที่องค์กรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมคนภายในองค์กรให้เติบโตก้าวหน้าก็เป็นสิ่งสำคัญที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงาน เพราะสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน และทำให้พนักงานมองเห็นโอกาสที่ดีในองค์กร และมีความตั้งใจที่จะทำงานกับองค์กรอย่างยาวนาน

4. รางวัล (Rewards) ผลตอบแทนที่จับต้องได้ซึ่งพนักงานได้รับจากการทำงานในรูปแบบของการจ่ายเงิน สิ่งจูงใจและผลประโยชน์ จากการสำรวจและประสบการณ์ที่ผ่านมาของการบริหารทรัพยากรบุคคลแสดงให้เห็นว่ากุญแจสำคัญประการหนึ่งในการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร คือ การจ่ายค่าตอบแทนที่แข่งขันได้ ผู้บริหารหลายคนเชื่อว่า เงินเป็นปัจจัยสำคัญในการธำรงรักษาพนักงาน เนื่องจากพนักงานมักให้เหตุผลในการลาออกจากงานว่าได้รับค่าตอบแทนที่สูงกว่า แต่ในความเป็นจริงนั้นการจ่ายค่าตอบแทนมีความซับซ้อนมากกว่านั้น ซึ่งสามารถแยกปัจจัยเกี่ยวกับค่าตอบแทนได้ 3 ประการ ดังนี้

4.1 การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่สามารถแข่งขันได้ (Competitive pay and benefits) การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต้องสามารถแข่งขันได้ ซึ่งหมายความว่าองค์กรจะต้องจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ให้กับพนักงานใกล้เคียงกับองค์กรอื่นๆ ในอุตสาหกรรมเดียวกัน และต้องเหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถ ประสบการณ์ และผลงานของพนักงาน หากองค์กรไม่สามารถจ่ายค่าตอบแทนที่ใกล้เคียงกับองค์กรอื่นได้จะส่งผลให้อัตราการลาออกของพนักงานสูงขึ้น ดังนั้น การจ่ายค่าตอบแทนและให้ผลประโยชน์ที่ใกล้เคียงหรือมากกว่าองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกันจึงเป็นหนึ่งในกลยุทธ์ในการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร

4.2 ผลการปฏิบัติงานและการจ่ายค่าตอบแทน (Performance and compensation) การทำงานบุคคลย่อมคาดหวังว่าเขาจะได้รับผลตอบแทนแตกต่างจากคนอื่นโดยขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน ถ้าพนักงานได้รับผลตอบแทนโดยรวมหรือการขึ้นเงินเดือนเท่ากับคนซึ่งทำงานได้ไม่เต็มประสิทธิภาพ ทำงานได้น้อยกว่า หรือมีอัตราการขาดงานบ่อย พวกเขาจะรู้สึกว่าเขาไม่ได้รับความยุติธรรม และพวกเขาจะมองหางานใหม่หรือองค์กรใหม่ที่สามารถจ่ายค่าตอบแทนให้เขาอย่างยุติธรรมและจ่ายตามผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันได้

4.3 การได้รับการยอมรับ (Recognition) การได้รับการยอมรับของพนักงานมีทั้งรูปแบบที่เป็นรางวัลที่จับต้องได้และจับต้องไม่ได้ การได้รับการยอมรับแบบจับต้องได้มีหลายรูปแบบ อาทิ รางวัลพนักงานดีเด่น โฉรางวัล ประกาศนียบัตร การได้รับการยอมรับรูปแบบที่จับต้องไม่ได้หรือในทางจิตวิทยา ได้แก่ การได้รับข้อมูลย้อนกลับจากผู้จัดการหรือหัวหน้างาน การได้รับการชมเชยจากหัวหน้างาน

5. ความสัมพันธ์ของพนักงานที่มีต่อองค์กร (Employee Relationships) ความสัมพันธ์ของพนักงานที่มีต่อองค์กร เช่น ความสมเหตุสมผลของนโยบายทรัพยากรบุคคล ความเป็นธรรมของการลงโทษทางวินัย การมอบหมายงานและโอกาสก้าวหน้า การปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม สิ่งเหล่านี้ล้วนส่งผลต่อการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร นอกจากนี้ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงาน อาทิ การได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานหรือผู้บริหารโดยการไม่เลือกปฏิบัติ มีความยุติธรรม สนับสนุนการทำงานให้มีความคล่องตัว การให้ข้อมูลย้อนกลับในด้าน

ผลการปฏิบัติงาน การสนับสนุนให้ผู้ได้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมถึงความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน การได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์เชิงบวกนี้จะช่วยให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีกับองค์กร และอยากจะอยู่กับองค์กรไปในระยะยาว ลดอัตราการลาออกจากองค์กร

Shakeel and But (2015) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร สามารถแบ่งได้เป็น 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยทางการเงินตัวเงิน (Financial factors) และปัจจัยที่ไม่ใช่ทางการเงิน (non-financial factors) ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1. ปัจจัยทางการเงิน (Financial factors) ปัจจัยทางการเงินที่พิจารณาในรูปแบบนี้ คือ ค่าจ้าง ค่าตอบแทน และการเลื่อนตำแหน่ง บทความนี้แสดงให้เห็นว่าถ้าองค์กรไม่สามารถจ่ายค่าจ้างและผลตอบแทนที่ดีได้ พวกเขาจะไม่สามารถรักษาพนักงานไว้ได้ การที่องค์กรจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานอย่างยุติธรรมและสามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นได้จะช่วยให้สามารถรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรได้ ดังนั้น หากต้องการรักษาพนักงานและไม่ต้องการสูญเสียพนักงานไปจากองค์กร จึงจำเป็นต้องจ่ายค่าตอบแทนที่ดีกว่าตลาด นอกจากนี้การส่งเสริมให้เขาได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ก็มีความสำคัญต่อการรักษาพนักงานและไม่เพียงแต่การสนับสนุนให้ได้เลื่อนตำแหน่งเท่านั้น ความเร็วในการได้รับการเลื่อนตำแหน่งก็สำคัญต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรด้วยเช่นกัน

2. ปัจจัยที่ไม่ใช่ทางการเงิน (non-financial factors) ไม่ใช่เพียงแค่ปัจจัยทางการเงินเท่านั้นที่มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงาน ปัจจัยที่ไม่ใช่ทางการเงินก็มีอิทธิพลต่อการรักษาพนักงานด้วยเช่นกัน ซึ่งหลายๆ องค์กรสร้างความแตกต่างด้วยปัจจัยที่ไม่ใช่ปัจจัยทางการเงิน และเพื่อความชัดเจนสามารถแยกปัจจัยที่ไม่ใช่ทางการเงินได้ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน (Work related factors) และปัจจัยไม่เกี่ยวข้องกับงาน (non-work-related factors) มีรายละเอียด ดังนี้

2.1 ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน (Work related factors) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานสามารถแบ่งออกเป็นปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอก ปัจจัยภายนอกของงาน คือ สิ่งที่เกี่ยวข้องกับความต้องการพื้นฐานในการทำงานของพนักงาน เช่น สภาพการทำงาน อุปกรณ์และเทคโนโลยีสำหรับการทำงาน เนื้อหาของงาน การฝึกอบรม การจัดการงานที่มีความยืดหยุ่น การพัฒนาสายอาชีพ ปัจจัยเหล่านี้ล้วนมีความสำคัญต่อการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กร ปัจจัยภายในของงาน เช่น การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานหรือเรื่องอื่นๆ ความพึงพอใจในการทำงาน ความรู้สึกที่ตนเองมีความเหมาะสมกับองค์กร ความผูกพันกับองค์กร ความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ทั้งปัจจัยภายนอกและปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับงานล้วนมีอิทธิพลที่สำคัญต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร

2.2 ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงาน (non-work-related factors) ปัจจัยที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานก็มีความสำคัญต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กร อาทิ ค่านิยมและความเชื่อขององค์กร ความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาที่คอยให้คำปรึกษา ชี้แนะแนวทาง สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา ความยุติธรรมในองค์กร การได้รับการยอมรับ การสนับสนุนจากองค์กร ภาพลักษณ์ขององค์กร เป็นต้น ปัจจัยข้างต้นนี้ถึงแม้ว่าจะไม่เกี่ยวข้องกับงานแต่ก็มีความสำคัญต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรทั้งสิ้น

บุญธิดา เทือกสุบรรณ (2565) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลศูนย์ โดยการวิจัยแบบหาความสัมพันธ์เชิงทำนาย โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างคือพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 1,224 คน จากการศึกษาได้อธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลศูนย์ ประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญ ดังนี้

1. ปัจจัยด้านความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เมื่อบุคคลมีทัศนคติเชิงบวก และมีความผูกพันกับองค์กรจะทำให้รู้สึกว่าเป็นสมาชิกขององค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีส่วนร่วมและมีความเชื่อมั่นในองค์กร มีความตั้งใจที่จะทำงานเพื่อสนับสนุนให้องค์กรประสบความสำเร็จในเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กร ดังนั้น องค์กรจึงต้องเปิดโอกาสให้พนักงานได้เข้ามามีส่วนร่วมกับองค์กรในเรื่องที่สำคัญๆ เช่น การได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่สำคัญกับองค์กร การสร้างความผูกพันระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน การสนับสนุนสิ่งอำนวยความสะดวกให้กับพนักงาน เป็นต้น เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกว่าเขามีความสำคัญต่อองค์กรและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2. โอกาสก้าวหน้าในงาน การมีเส้นทางอาชีพที่ชัดเจนและได้รับการสนับสนุนจากองค์กรให้เติบโตในสายอาชีพมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน องค์กรที่สนับสนุนให้พนักงานได้มีโอกาสในการพัฒนาตนเองทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และมีการวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจนและเป็นแบบแผน ทำให้พนักงานมองเห็นโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงานของตนเองในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยรักษาพนักงานให้อยากทำงานกับองค์กรในระยะยาวและลดความตั้งใจลาออกของพนักงานได้

3. ความเหนื่อยหน่ายในงาน มีอิทธิพลเชิงลบต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงาน ภาวะทางอารมณ์ในการรับมือกับสถานการณ์ต่าง ๆ ส่งผลให้เกิดความเครียดในการทำงานและนำไปสู่ความรู้สึกเหนื่อยหน่ายในการทำงานได้ เมื่อเกิดความเหนื่อยหน่ายในงานจะส่งผลให้เกิดความรู้สึกไม่อยากทำงานนั้นต่อ และนำไปสู่การลาออกจากงานและองค์กรต่อไป การที่องค์กรมีการกำหนดแนวทางในการป้องกันการเกิดความเหนื่อยหน่ายในงาน เช่น การให้คำปรึกษาในการจัดการกับปัญหาในการทำงาน การรับมือกับสถานการณ์ที่ยากลำบาก การให้พนักงานมีส่วนร่วม

ในการกำหนดนโยบาย การจัดการกับเวลาการทำงาน เป็นต้น จะช่วยโอกาสที่พนักงานจะเกิดความเหนื่อยหน่ายในงานลดลงและช่วยรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กรได้

4. ความพึงพอใจในงาน การเพิ่มระดับของความพึงพอใจในงานของพนักงานจะช่วยให้พวกเขามีแนวโน้มที่จะทำงานกับองค์กรในระยะยาว องค์กรสามารถรักษาความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างพนักงานกับองค์กร และระหว่างเพื่อนร่วมงานได้ ด้วยการสร้างวัฒนธรรมในการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน การสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับปัญหาต่างๆ การสร้างสภาพการทำงานที่ดี การส่งเสริมให้พนักงานมีความพึงพอใจในงานจะช่วยให้องค์กรสามารถรักษาพนักงานให้ทำงานกับองค์กรได้

2.6.3 ความสำคัญของความตั้งใจคงอยู่

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เรื่องการธำรงรักษาบุคลากรเป็นสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะการที่แต่ละองค์กรสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากร แต่ละคนให้มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานจะต้องมีค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้นทั้งทางตรงและทางอ้อม การที่องค์กรต้องสูญเสียบุคลากรไปก่อนระยะเวลาที่สมควรนับว่าเป็นการสูญเสียค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็น ดังนั้น หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จึงมีหน้าที่สำคัญที่จะต้องธำรงรักษาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานกับองค์กรอย่างเต็มใจ เต็มความสามารถ และอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน โดยการพยายามสร้างขวัญและกำลังใจ ความผูกพัน ตลอดจนความจงรักภักดี ที่ต่อองค์กรให้เกิดขึ้นในกลุ่มบุคลากร (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2545)

การธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร มีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งเพราะทรัพยากรบุคคลเป็นสิ่งที่ค่ายิ่งสำหรับทุกองค์กร เพราะคนเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้ดำเนินกิจกรรมไปได้และการที่องค์กรมีอัตราการลาออกจากงานของพนักงานต่า่นั้นมีประโยชน์ต่อองค์กรในหลายๆ ด้าน เพราะการลาออกจากงานของพนักงานนั้นส่งผลกระทบต่อองค์กรต่อตัวบุคคล และส่งผลกระทบต่อสังคมโดยรวมทั้งในด้านสังคมและเศรษฐกิจ ภัทรา ศรีเจริญ (2534 อ้างถึงใน ศศิ อ่วมเพ็ง, 2558) ได้สรุปผลกระทบจากการลาออกจากงานบุคลากร มีรายละเอียดดังนี้

ผลกระทบต่อองค์กร

1. ผลกระทบต่อค่าใช้จ่ายขององค์กร การลาออกเป็นการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายทั้งทางตรง และทางอ้อม ค่าใช้จ่ายทางตรง ได้แก่ ค่าใช้จ่ายในกระบวนการสรรหา และคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทำงานในองค์กร ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร สำหรับค่าใช้จ่ายทางอ้อม ได้แก่ ผลผลิต และประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลงในขณะที่รอบุคลากรใหม่เข้ามาแทนที่บุคลากรที่ลาออกไป

2. ผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร การสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้และความเชี่ยวชาญจากการลาออกจากงาน อาจส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กร อาจเกิดความเสียหาย เสียชื่อเสียงได้

3. ผลต่อกลุ่มสังคมในองค์กร หากผู้ที่ลาออกจากองค์กรไปเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญของกลุ่ม การลาออกของเขาจะมีผลกระทบต่อบุคลากรที่ยังคงทำงานอยู่โดยทำให้ปริมาณงานมากขึ้นและการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพลดลง

4. ผลต่อขวัญและกำลังใจของบุคลากร การลาออกของบุคลากรผู้ซึ่งเป็นที่เคารพหรือเป็นที่รักใคร่ของบุคลากรในองค์กร อาจส่งผลกระทบต่อทัศนคติ ขวัญกำลังใจของบุคลากรที่ยังคงอยู่ในองค์กรได้

5. ผลต่อการสูญเสียโอกาสที่ดีขององค์กร การเปลี่ยนงานของบุคลากรอาจจะเป็นสาเหตุให้องค์กรต้องมีการระงับโครงการหรือเลื่อนโอกาสที่สำคัญบางอย่าง เนื่องจากขาดแคลนบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ

ผลกระทบต่อบุคคล

1. การลาออกของบุคลากรส่งผลกระทบต่อบุคลากรที่ยังคงอยู่ในองค์กร การที่มิบุคลากรลาออกจากองค์กรไป ทำให้พนักงานที่ยังคงอยู่กับองค์กรเริ่มพิจารณาถึงสาเหตุที่ทำให้คนลาออกจากองค์กร และทำให้เขาพยายามหาทางเลือกใหม่ๆ ตามไปด้วย นอกจากนี้การที่เขาได้มีโอกาสรับรู้สภาพความเป็นจริงขององค์กรใหม่ๆ อาจจะทำให้เขาเกิดการเปรียบเทียบและเกิดทัศนคติที่ไม่ดีกับองค์กรที่อยู่ในปัจจุบันได้

2. ผลต่อพนักงานที่ลาออกจากองค์กร พนักงานที่ลาออกจะสูญเสียประโยชน์บางอย่างที่ได้รับจากองค์กรเดิม เช่น ความอาวุโส ผลประโยชน์อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้อาจเกิดความเครียดจากงานใหม่หรือต้องใช้เวลาในการปรับตัว และหากไม่สามารถจัดการกับความเครียดนั้นได้ จะทำให้เกิดผลกระทบต่อความสัมพันธ์ที่มีต่อบุคคลอื่น และความสัมพันธ์ภายในครอบครัวได้

ผลกระทบต่อสังคมและเศรษฐกิจ

1. ผลต่อราคาสินค้า การที่บุคลากรลาออกจากงานไป จะมีผลทำให้ค่าใช้จ่ายต่างๆ ที่เกิดจากการลาออก และการรับพนักงานใหม่ ส่งผลให้ค่าใช้จ่ายในการผลิตสูงขึ้นซึ่งมีผลทำให้ราคาสินค้าสูงขึ้นได้

2. ผลต่อการขยายตัวทางเศรษฐกิจ หน่วยงานหรือโรงงานที่ต้องการขยายกิจการอาจไม่สามารถทำได้เนื่องจากขาดแคลนบุคลากร ส่งผลให้การขยายการลงทุนเกิดการชะลอตัวหรือหยุดชะงัก

จากข้อมูลข้างต้น จะเห็นได้ว่าการลาออกจากงานของบุคลากรส่งผลกระทบต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และเกิดความเสียหายแก่องค์กรหลายประการ เช่น การสูญเสียทรัพยากรมนุษย์ที่มีความรู้ความสามารถ การสูญเสียค่าใช้จ่ายและเวลาในการสรรหาบุคลากรใหม่ รวมถึงค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมบุคลากรให้มีความรู้ ทักษะ และทัศนคติให้พร้อมในการทำงาน การลาออกของพนักงานยังส่งผลให้พนักงานที่ปฏิบัติที่เหลืออยู่ต้องแบกรับภาระงานที่เพิ่มมากขึ้นจาก

การขาดอัตรากำลังคน ส่งผลต่อขวัญกำลังใจของบุคลากร และอาจจะส่งผลต่อภาพลักษณ์ขององค์กรอีกด้วย

ดังนั้น การธำรงรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรจึงมีความสำคัญ เพราะการที่องค์กรไม่ต้องสูญเสียพนักงานที่มีความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การบริหารงานขององค์กรที่จะดำเนินการให้บรรลุเป้าหมาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจขององค์กรประสบความสำเร็จได้ ช่วยให้องค์กรไม่ต้องสูญเสียค่าใช้จ่ายในกระบวนการสรรหาและคัดเลือกพนักงานใหม่ การปฐมนิเทศน์ การฝึกอบรมและการพัฒนาพนักงานใหม่ รวมถึงส่งเสริมให้การวางแผนสืบทอดตำแหน่งในองค์กรมีความต่อเนื่อง ไม่ต้องประสบกับปัญหาการขาดแคลนพนักงานผู้ที่มีคุณสมบัติในการได้รับการเลื่อนตำแหน่งตามสายอาชีพ ทำให้พนักงานในองค์กรเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีความสามัคคี และร่วมมือร่วมใจในการทำงาน นอกจากนี้การธำรงรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรอย่างยาวนานยังมีประโยชน์ในด้านการรักษาภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กรอีกด้วย

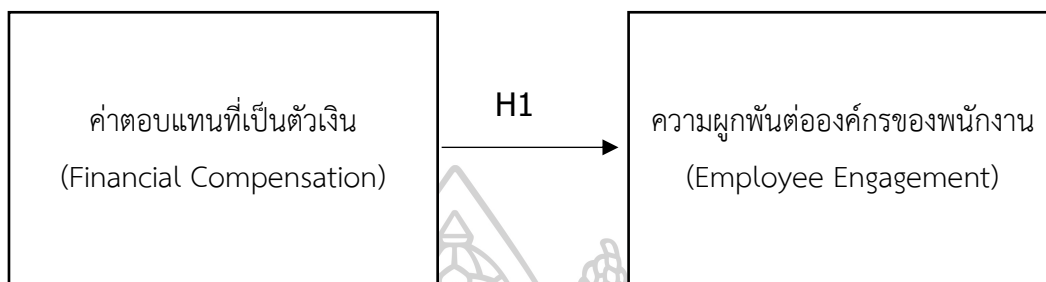
2.7 การพัฒนาสมมติฐาน

2.7.1 ความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement)

ค่าตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง อาทิ เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทนพิเศษ ค่าตอบแทนทำงานล่วงเวลา เป็นต้น เป็นสิ่งที่พนักงานสามารถมองเห็นและจับต้องได้และมีความสำคัญในการดำรงชีพ ความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่องค์กรจ่ายให้จึงเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงานกับองค์กร และพร้อมที่จะทุ่มเททำงานให้กับองค์กร จากการศึกษาของ Tahir (2019) ได้ศึกษาการวิเคราะห์การบริหารจัดการค่าตอบแทนที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทพัฒนาซอฟต์แวร์ในประเทศปากีสถาน จากงานวิจัยพบว่า ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน นอกจากนี้จากการศึกษาของ Siswanto and Lestari (2019) ได้ศึกษาปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานในบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิตในเมืองโมโจเกอร์โต ประเทศอินโดนีเซีย ผลการศึกษาพบว่า ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีอิทธิพลเชิงบวกทางตรงกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เมื่อค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเพิ่มสูงขึ้นระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจะสูงขึ้นไปด้วย และจากการศึกษาของ กัญญลักษณ์ นิลพิสิษฐ์ (2562) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความพึงพอใจด้านการสื่อสารภายในองค์กรที่มีต่อความผูกพันของบุคลากรกลุ่มเจนเอเรชั่นวายในองค์กรภาคเอกชน ผลจากการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรงมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของ

พนักงาน เมื่อความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรงเพิ่มขึ้นจะส่งผลให้ภาพรวมความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มขึ้น ซึ่งจากการทบทวนวรรณกรรมและผลการศึกษาที่ผ่านมาผู้วิจัยจึงขอผู้วิจัยตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 1 : ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน



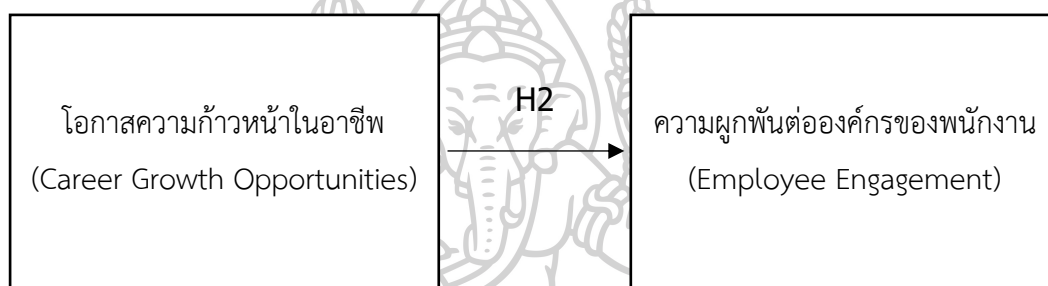
2.7.2 ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Growth Opportunities) กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement)

ความก้าวหน้าในอาชีพนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน การที่พนักงานทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรย่อมคาดหวังผลตอบแทนกลับมาซึ่งความก้าวหน้าในหน้าที่การงานหรือโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ การได้เลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้นจึงเป็นแรงจูงใจที่สำคัญที่ส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและเกิดความผูกพันกับองค์กรได้

จากการศึกษาของ สาวิตรี ตรีเกษร (2565) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทสตาร์ทอัพกลุ่มธุรกิจซอฟต์แวร์ในประเทศไทยในช่วงที่มีการทำงานที่บ้าน Work from Home จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านโอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในงานมีอิทธิพลเชิงบวกกับความผูกพันองค์กร อธิบายได้ว่า การที่องค์กรให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพิ่มการอบรม การพัฒนาทักษะที่เหมาะสมจะส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มมากขึ้น นอกจากนี้จากการศึกษาของ Ali, Bashir, and Mehreen (2019) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการจัดการประสิทธิภาพขององค์กรผ่านการบริหารจัดการคนเก่งในองค์กรและการพัฒนาอาชีพโดยมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน จากผลการศึกษาพบว่าการพัฒนาอาชีพของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน อธิบายได้ว่า การที่พนักงานได้รับการพัฒนาในอาชีพของตนและมีโอกาสเติบโตก้าวหน้าในงานส่งผลให้เขาเกิดความผูกพันต่อองค์กรได้ สอดคล้องกับการศึกษาของ วารุณพร เชื่อวณิชย์ และธรรมวิมล สุขเสริม (2563) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร: กรณีศึกษากลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี พบว่าปัจจัยแรงจูงใจด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ มีความสัมพันธ์และ

ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในทางบวก เมื่อปัจจัยแรงจูงใจด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพเพิ่มขึ้น จะส่งผลให้ความผูกพันของพนักงานเพิ่มขึ้น และจากการศึกษาของ รุจิรา ตัณฑพงษ์ อัญฐมา บุญपालิต และเกริกฤทธิ์ อัมพะวัต (2563) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร พบว่า ความก้าวหน้าในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร โดยมีทิศทางไปในทางเดียวกัน จากการทบทวนวรรณกรรมและการศึกษาที่ผ่านมา ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 2 : โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน



2.7.3 ความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลชีวิตในการทำงาน (Work Life Balance) กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement)

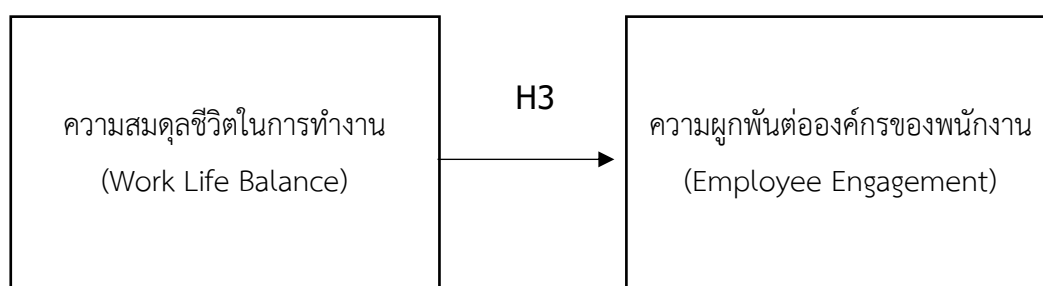
การสร้างสมดุลในชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวเป็นสิ่งที่คนในเจนเนอเรชั่นวายให้ความสำคัญ ถึงแม้ความสำเร็จในการทำงานจะเป็นเป้าหมายสำคัญในชีวิต แต่ความสุขในการทำกิจกรรมส่วนตัวที่ชื่นชอบ รวมถึงการใช้เวลากับครอบครัวก็สำคัญเช่นกัน การที่แต่ละบุคคลให้ความสำคัญในบทบาทของงานและบทบาทของครอบครัวอย่างเท่าๆ กัน พวกเขาจำเป็นต้องสร้างความสมดุลด้านเวลาที่ให้กับหน้าที่การงานกับเวลาที่ให้กับครอบครัวหรือชีวิตด้านอื่นๆ อย่างเหมาะสม ซึ่งจะส่งผลให้เขาสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข องค์กรที่ให้ความสำคัญกับความสมดุลชีวิตในการทำงานของพนักงาน และนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ย่อมเป็นองค์กรที่คนให้ความสนใจที่อยากจะร่วมงานด้วยและเมื่อพวกเขาได้เข้ามาทำงานกับองค์กรที่ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตของพวกเขา พวกเขาจะเกิดความรู้สึกดี และผูกพันกับองค์กรได้

ความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลชีวิตในการทำงาน (Work Life Balance) กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีหลักฐานเชิงประจักษ์จากงานที่ผ่านมา จากการศึกษาของ รติรัตน์ ณ พัทลุง และณารัตนา วีระกิจ (2561) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณค่าในการทำงาน ความสมดุลใน

ชีวิตการทำงานและความผูกพันทางใจของพนักงานต่อองค์กรของเจเนอเรชันวาย กรณีศึกษาของพนักงานโรงแรมในจังหวัดภูเก็ต ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านความสมดุลในชีวิตการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันของพนักงาน การที่พนักงานมีชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัวที่มีความสมดุล มีเวลาเพียงพอหลังเลิกงาน ทำให้เขาเกิดความผูกพันทางใจกับองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Mengistu and Worku (2020) ที่ได้ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาพนักงานที่ทำงานในธนาคารพาณิชย์ของประเทศเอธิโอเปีย ผลจากการศึกษาพบว่าความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร จากการศึกษาพบว่าพนักงานของธนาคารพาณิชย์ในประเทศเอธิโอเปียมีระดับความสมดุลชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวที่ต่ำและมีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่ต่ำ และจากการศึกษาของ Larasati and Hasanati (2019) ได้ศึกษาผลกระทบของความสมดุลในชีวิตการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในกลุ่มเจเนอเรชันมิลเลนเนียล โดยศึกษาพนักงานของ PT เซนเวลล์ อินโดนีเซีย เมืองบันจาร์มาซิน ประเทศอินโดนีเซีย จากการศึกษาพบว่า ความสมดุลในชีวิตการทำงานมีผลกระทบทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เมื่อระดับความสมดุลในชีวิตการทำงานสูงขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจะสูงขึ้นด้วย

ดังนั้นการที่องค์กรจะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันนั้นการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นปัจจัยที่สำคัญ และการที่องค์กรจะสร้างความรู้สึผูกพันต่อองค์กรให้เกิดกับพนักงานได้นั้น สามารถทำได้โดยการเพิ่มความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงาน ลดผลกระทบทางลบของการรบกวนกันระหว่างชีวิตด้านการทำงานและชีวิตส่วนตัวของพนักงาน ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งสมมติฐานว่า

สมมติฐานที่ 3 : ความสมดุลชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

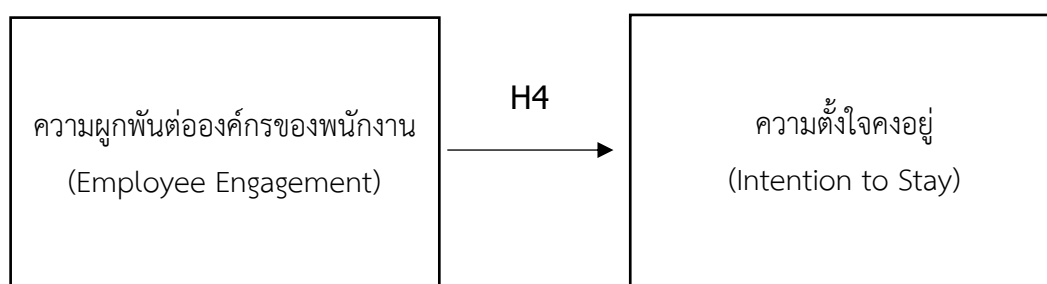


2.7.4 ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) กับความตั้งใจคงอยู่ (Intention to Stay)

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กรเพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเต็มใจพร้อมทุ่มเทศักยภาพในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานร่วมกับองค์กรไปอย่างยาวนาน ไม่แสวงหาองค์กรใหม่ หรือลาออกหรือโอนย้ายไปสู่องค์กรอื่น

จากงานวิจัยของ คณากร สุขคันธรักษ์ (2560) ที่ได้ศึกษาอิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่กับองค์กรผ่านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานของบุคลากรสายสนับสนุนเจเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในพื้นที่จังหวัดนครปฐม ผลจากการศึกษาพบว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่กับองค์กรของพนักงาน นอกจากนี้จากการศึกษาของ Mahfouz, Abd Halim, Bahkia, and Alias (2022) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างยั่งยืนที่ช่วยเพิ่มความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานผ่านความยุติธรรมในองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยศึกษาพนักงานวิศวกรในกลุ่มอุตสาหกรรมก่อสร้างของประเทศมาเลเซีย ผลจากการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้จากการศึกษาของ Dwiputri et al. (2022) ได้ศึกษาอิทธิพลของบรรยากาศขององค์กรต่อความตั้งใจคงอยู่โดยมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยศึกษาพนักงานของ เบ คูกู มาลัง (Bea Cukai Malang) ของประเทศอินโดนีเซีย ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานและเป็นในทิศทางบวก สามารถอธิบายได้ว่าถ้าระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มมากขึ้น ความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานจะเพิ่มขึ้นด้วยสอดคล้องกับการศึกษาของ รุ่งอรุณ กระแสสินธุ์ (2564) ที่ศึกษาความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรของพนักงานกลุ่ม Generation Y ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโคโรนาไวรัส 2019 ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่า ตัวแปรด้านความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรจะมีความพึงพอใจในงานที่ตนเองได้ทำ ต้องการมีส่วนร่วมกับองค์กรและมีความสุขกับการทำงานกับองค์กร ดังนั้นจึงตั้งสมมติฐานดังนี้

สมมติฐานที่ 4 : ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่



2.7.5 ความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และความตั้งใจคงอยู่

ปัจจัยที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความสุขในการทำงานกับองค์กรและปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นมีหลายปัจจัยด้วยกัน หนึ่งในปัจจัยที่องค์กรไม่สามารถมองข้ามได้คือค่าตอบแทนซึ่งค่าตอบแทนนั้นมีทั้งค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีความสำคัญต่อการดำรงชีพในชีวิตประจำวันเพราะเป็นสิ่งที่เราใช้ในการแลกเปลี่ยนสิ่งต่างๆ เพื่อใช้ในการตอบสนองความต้องการทั้งร่างกายและจิตใจ การที่พนักงานได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอ มีความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนที่เขาได้รับจากองค์กรเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าการให้ค่าตอบแทนมีความสำคัญกับความเป็นอยู่ของพนักงาน เกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานกับองค์กรจนนำไปสู่ความตั้งใจคงอยู่กับองค์กรได้

ผู้วิจัยได้ยกตัวอย่างการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ผ่านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ดังนี้ จากการศึกษาของ ปฏิญญา ปิ่นทอง และจุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์ (2561) ได้ศึกษาอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานวิศวกรกลุ่มเจเนอเรชันวายในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดระยอง จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยค่าตอบแทนมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานวิศวกรกลุ่มเจเนอเรชันวาย โดยพบว่าพนักงานวิศวกรกลุ่มเจเนอเรชันวายให้ความสนใจกับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมากกว่าสวัสดิการ อธิบายได้ว่า การที่องค์กรให้ค่าตอบแทนและโบนัสที่เหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นในอุตสาหกรรมเดียวกัน รวมถึงมีการปรับเงินเดือนอย่างเป็นธรรมเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติและความสามารถ ทักษะ และภาระงาน มีการจ่ายค่าล่วงเวลาที่เหมาะสมกับเวลาและการทุ่มเทของพนักงานจะสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานและส่งผลในเชิงบวกกับความตั้งใจคงอยู่กับองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิลาวัณย์ เพ็ญพานิชย์ มาลีวัล เลิศสาครศิริ และสมพร ชินโนรส (2562) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรกับการคงอยู่ในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพสำเร็จใหม่ในโรงพยาบาลเอกชนที่ไม่มุ่งแสวงหากำไร กรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับการคงอยู่ในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพสำเร็จใหม่ที่มีความคาดหวังในเรื่องรายได้ ค่าตอบแทนที่เป็นเงินเดือน ค่าเวรบาย ค่าเวรตึก และค่าตอบแทนอื่นๆ ที่ต้องเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และปริมาณงาน และพบว่าความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพสำเร็จใหม่มีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำกับการคงอยู่ในองค์กรซึ่งสามารถอธิบายได้ว่าการที่พนักงานมีความรู้สึกด้านบวกต่อองค์กรพวกเขาจะยังคงปฏิบัติงานด้วยความจงรักภักดีกับองค์กรต่อไป รวมจากการศึกษาของ กัญญลักษณ์ นิลพิสิษฐ์ (2562) ที่ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนและ

สวัสดิการ ความพึงพอใจด้านการสื่อสารภายในองค์กรที่มีต่อความผูกพันของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย ในองค์กรภาคเอกชน พบว่า ความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรงมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เมื่อความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรงเพิ่มขึ้น จะส่งผลให้ภาพรวมความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ รุ่งอรุณ กระแสสินธุ์ (2564) ที่ศึกษาความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรของพนักงานกลุ่ม Generation Y ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโคโรนาไวรัส 2019 ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่า ตัวแปรด้านความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรจะมีความพึงพอใจในงานที่ตนเองได้ทำและต้องการมีส่วนร่วมกับองค์กรและมีความสุขกับการทำงานกับองค์กร จากการศึกษาที่ผ่านมาได้ตรวจสอบแล้วว่าตัวแปรในสมมติฐานมีความสัมพันธ์กัน ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานโดยอ้างอิงจากงานวิจัยที่ผ่านมาได้ว่า

สมมติฐานที่ 5 : ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และความตั้งใจคงอยู่



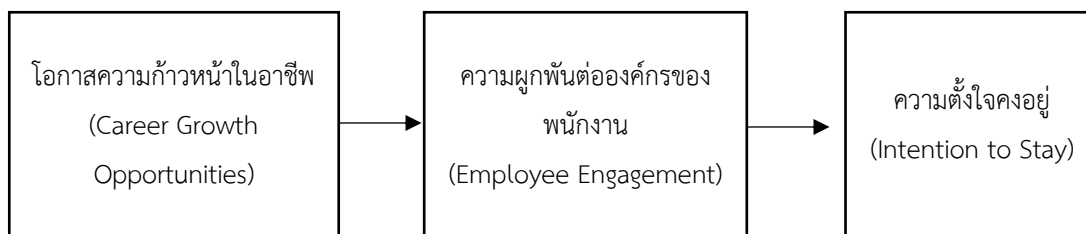
2.7.6 ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และความตั้งใจคงอยู่

ตามแนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจ อาทิ ทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg และ ทฤษฎี ERG ที่พัฒนาโดย Clayton P. Alderfer ได้กล่าวถึงปัจจัยความก้าวหน้าในการทำงานหรือสายอาชีพ การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลในองค์กร รวมถึงการได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น เป็นสิ่งที่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดแรงจูงใจและมีความพึงพอใจในการทำงาน การที่พนักงานเข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กรพวกเขาย่อมมีความมุ่งหวังว่าพวกเขาจะได้เติบโตไปกับองค์กรในด้านการเติบโตในหน้าที่การงานและสายอาชีพเช่นเดียวกัน ดังนั้นการที่องค์กรมีเส้นทางความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและสายอาชีพที่ชัดเจน และมีระบบการปรับเลื่อนตำแหน่งที่เป็นธรรมย่อมสามารถดึงดูดจูงใจให้พนักงานเกิดความรู้สึกปรารถนาที่จะคงอยู่กับองค์กร

จากงานวิจัยที่ผ่านมาของ ปฏิญา ปิ่นทอง และจุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงศ์ (2561) ได้ศึกษาอิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานวิศวกรกลุ่ม เจเนอเรชันวายในเขตนิคมอุตสาหกรรมจังหวัดระยอง จากการศึกษาพบว่าปัจจัยการจัดการ ทรัพยากรมนุษย์ด้านการพัฒนาอาชีพมีอิทธิพลต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานวิศวกรเจเนอเรชันวาย มากที่สุด เนื่องจากคนในกลุ่มเจเนอเรชันวายมีทัศนคติที่ต้องการความก้าวหน้าในสายอาชีพอย่างรวดเร็ว การที่องค์กรมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน มีการเตรียมความพร้อมของพนักงาน ในด้านการพัฒนาศักยภาพเพื่อที่จะพัฒนาไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นจะส่งผลให้พนักงานในกลุ่มนี้ ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรในระยะยาว ความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กรก็ลดลง สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ohunakin et al. (2018) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการรับรู้โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพที่มีผลต่อความตั้งใจ ลาออกงาน ของพนักงาน Frontline ที่ปฏิบัติงานในโรงแรมระดับ 5 ดาว จำนวน 22 แห่งในประเทศ ไนจีเรีย ผลจากการศึกษาพบว่า โอกาสการก้าวหน้าในสายอาชีพมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจ ลาออกจากงานของพนักงาน อธิบายได้ว่าการที่พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเองใน องค์กร ทั้งในด้านเส้นทางอาชีพที่จะก้าวหน้า การพัฒนาศักยภาพ การได้ปรับเลื่อนตำแหน่งอย่าง รวดเร็ว รวมถึงการได้ปรับเลื่อนเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่เพิ่มมากขึ้น สิ่งเหล่านี้จะทำให้ความตั้งใจ ในการลาออกของพนักงานลดลง และจากการศึกษาของ Zhang (2019) ได้ศึกษาปัจจัยทำนาย ความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานระดับบริหารขององค์กรในอุตสาหกรรมการผลิต จากการศึกษาพบว่า ตัวแปรด้านความก้าวหน้าในอาชีพอิทธิพลทางบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ ประกอบกับการศึกษาของ พลกฤต รักจุล ประภัสสร วรณสถิต กัญญพัทธ์วี กล่อมธงเจริญ และชัยวัฒน์ ไบไม้ (2563) ได้ศึกษาอิทธิพลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์กรที่มีผล ต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานในธุรกิจร้านสะดวกซื้อของประเทศไทย ผลจากการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจที่จะคงอยู่ของพนักงาน การที่พนักงานมีพลัง ในการทำงานกับองค์กร มีความมุ่งมั่นในการทำงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจและพร้อมอุทิศตน ในการมีส่วนร่วมกับกิจกรรมขององค์กร และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรไปอย่างยาวนาน จากการศึกษาที่ผ่านมาได้ตรวจสอบแล้วว่าตัวแปรในสมมติฐานมีความสัมพันธ์กัน ผู้วิจัยจึงกำหนด สมมติฐานโดยอ้างอิงจากงานวิจัยที่ผ่านมาได้ว่า

สมมติฐานที่ 6 : ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และความตั้งใจคงอยู่

H6



2.7.7 ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ความสมดุลชีวิตในการทำงาน และความตั้งใจคงอยู่

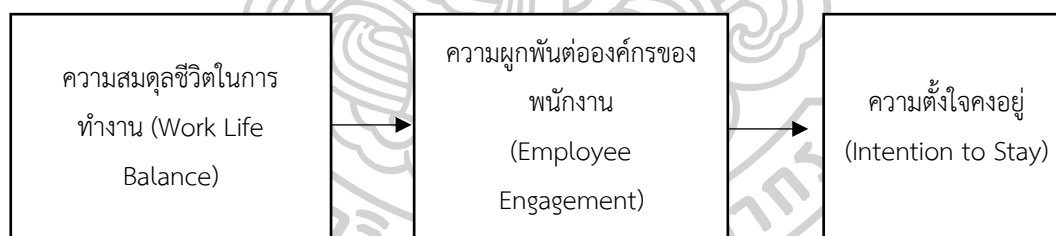
ความสมดุลชีวิตในการทำงาน จากการศึกษาของ วิษุณี เกียรติพิริยะ ถวัลย์ เนียมทรัพย์ และศยามล เอกะกุลนันต์ (2565) ได้ศึกษาอิทธิพลของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และความพึงพอใจที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน สายการพาณิชย์ในสายการบินแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการศึกษาพบว่า สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานโดยสามารถพยากรณ์ความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานได้ และได้อธิบายว่าการที่องค์กรส่งเสริมและสนับสนุนลักษณะการทำงานที่เป็นระบบ มีตารางและรูปแบบการทำงานที่ชัดเจนจะช่วยให้พนักงานสามารถวางแผนและบริหารเวลาในการทำกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานและกิจกรรมส่วนตัวได้ล่วงหน้า จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าได้รับการเอาใจใส่จากองค์กรและเกิดความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตและการทำงาน และปรารถนาที่จะทำงานกับองค์กรหรือตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

นอกจากนี้งานวิจัยของนฤมล นัยรัตน์ และกัญญดา ประจุศิลป์ (2561) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล สมดุลชีวิตกับการทำงาน การสนับสนุนจากองค์กร กับความตั้งใจคงอยู่ในงานของพยาบาลผู้มีประสบการณ์ โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองโรงพยาบาลมาตรฐานระดับสากล กรุงเทพมหานคร จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยสมดุลชีวิตและการทำงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจคงอยู่ในงานของพยาบาลผู้มีประสบการณ์อยู่ในระดับปานกลาง การทำงานอย่างสมดุลมีการแบ่งเวลาที่เหมาะสมทั้งในด้านการดำรงชีวิต เวลาส่วนตัว เวลาสำหรับครอบครัว เวลาพักผ่อน รวมถึงภาระงานที่ไม่เข้าไปก้าวก่ายในชีวิตส่วนตัวมากเกินไป จะทำให้พนักงานมีความสุขในบทบาทหน้าที่ มีความสุขในการทำงานและอยากที่จะคงอยู่ในองค์กร และจากการศึกษาของ Prasanthi (2020) ได้ศึกษาการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรของพนักงานที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกจากงานโดยมีตัวแปรส่งผ่านคือความสมดุลในชีวิตการทำงาน โดยศึกษา

พนักงานในกลุ่ม IT ในเจนไน รัฐทมิฬนาฑู ประเทศอินเดีย ผลจากการศึกษาพบว่า ความสมดุลในชีวิตการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงานซึ่งแสดงให้เห็นว่าการที่พนักงานมีความสมดุลในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว พวกเขาจะมีแรงจูงใจในการคงอยู่ในองค์กร ประกอบกับการศึกษาของ รุ่งอรุณ กระแสสินธุ์ (2564) ที่ศึกษาความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรของพนักงานกลุ่ม Generation Y ในช่วงสถานการณ์การแพร่ระบาดของโคโรนาไวรัส 2019 ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่า ตัวแปรด้านความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรและการศึกษาของ คณากร สุขคันธรักษ์ (2560) ที่ได้ศึกษาอิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรที่มีต่อความตั้งใจอยู่กับองค์กรผ่านความผูกพันของพนักงานของบุคลากรสายสนับสนุนเจเนอเรชันวายที่ปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในพื้นที่จังหวัดนครปฐม ผลจากการศึกษาพบว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจอยู่กับองค์กรของพนักงาน จากการศึกษาที่ผ่านมาได้ตรวจสอบแล้วว่าตัวแปรในสมมติฐานมีความสัมพันธ์กัน ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานโดยอ้างอิงจากงานวิจัยที่ผ่านมาได้ว่า

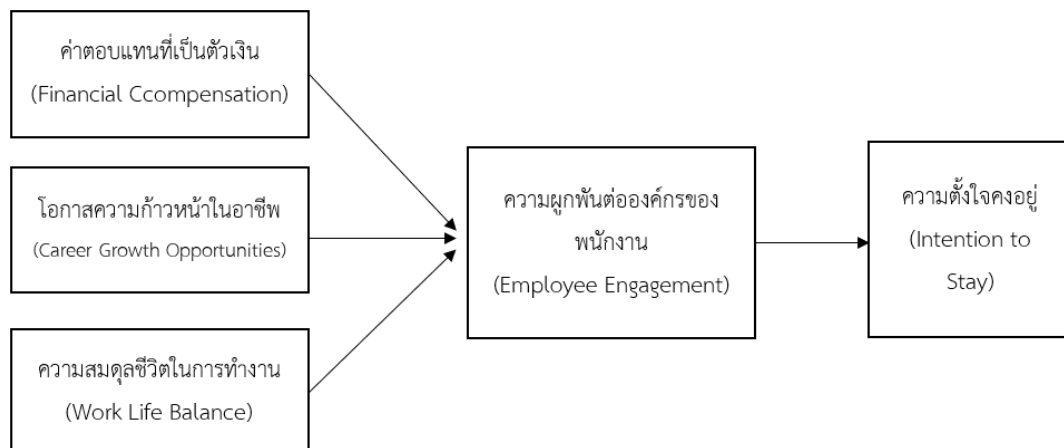
สมมติฐานที่ 7 : ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลชีวิตในการทำงาน และความตั้งใจคงอยู่

H7



2.8 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรมที่ผ่านมาสามารถออกแบบกรอบแนวคิดงานวิจัยได้ดังนี้



ภาพที่ 3 ภาพแสดงกรอบแนวคิดการวิจัย



บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัย เรื่อง “ความตั้งใจคงอยู่ของข้าราชการเจเนอเรชันวายกรมสรรพากร: บทบาทของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในฐานะตัวแปรส่งผ่าน” การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นการวิจัยที่เน้นข้อมูลเชิงตัวเลขและใช้วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์และประมวลข้อมูล เกี่ยวกับปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ความสมดุลชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และความตั้งใจคงอยู่ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ความสมดุลชีวิตในการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ของข้าราชการกรมสรรพากรที่อยู่ในช่วงเจเนอเรชันวายโดยมีตัวแปรส่งผ่านคือความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน รูปแบบการวิจัยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้ ในการทำแบบสอบถามผู้วิจัยได้ค้นคว้าจากเอกสารและแนวความคิดทฤษฎีของนักวิชาการต่าง ๆ รวมถึงผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางประกอบในการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการในสังกัดกรมสรรพากร ซึ่งปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร คือ กรมสรรพากรส่วนกลาง สำนักงานสรรพากรภาค 1 สำนักงานสรรพากรภาค 2 และสำนักงานสรรพากรภาค 3 ที่อยู่ในกลุ่มเจเนอเรชันวาย ซึ่งหมายถึงผู้ที่เกิดตั้งแต่ปี พ.ศ.2523 ถึงปี พ.ศ.2543 แบ่งเป็น กรมสรรพากรส่วนกลาง จำนวน 514 คน สำนักงานสรรพากรภาค 1 จำนวน 779 คน สำนักงานสรรพากรภาค 2 จำนวน 780 คน และสำนักงานสรรพากรภาค 3 จำนวน 546 คน รวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 2,619 คน ข้อมูลรายงานข้าราชการเรียงลำดับอาวุโสจากระบบสารสนเทศเพื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์กรมสรรพากร ข้อมูล ณ วันที่ 18 มกราคม 2566 ทั้งนี้ไม่นับรวมลูกจ้างประจำ ลูกจ้างชั่วคราว และพนักงานราชการ (กรมสรรพากร, 2566)

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนประชากร

หน่วยงาน	จำนวนประชากร (คน)
กรมสรรพากรส่วนกลาง	514
สำนักงานสรรพากรภาค 1	779
สำนักงานสรรพากรภาค 2	780
สำนักงานสรรพากรภาค 3	546
รวมจำนวนทั้งสิ้น	2,619

3.1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการเจเนอเรชั่นวายกรมสรรพากร จำนวน 350 ตัวอย่าง เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยจะใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation modeling : SEM) ผู้วิจัยจึงคำนวณกลุ่มตัวอย่างจากการคำนวณตัวแปรสังเกตได้ (Observed Variable) ในงานวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตได้ จำนวน 30 ตัว ซึ่ง Kline (2015) ได้กล่าวว่าจำนวนตัวอย่างควรเป็น 10 เท่าของตัวแปรสังเกตได้ ซึ่งสามารถคำนวณได้ 300 ตัวอย่าง ประกอบกับ Yuan, Wu, and Bentler (2011) ได้กล่าวว่ากลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมควรอยู่ระหว่าง 300 ถึง 400 ซึ่งสอดคล้องกับ Hair, Black, Babin, and Anderson (2010) ที่กล่าวว่ากลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation modeling : SEM) กำหนดจากตัวแปรแฝง ตัวแปรแฝงไม่เกิน 7 ตัว ควรกำหนดกลุ่มตัวอย่างอย่างน้อย 150 ตัวอย่างขึ้นไปถึงจะอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม ดังนั้น ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 350 ตัวอย่าง

3.1.3 การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง 2 วิธี ดังนี้

1. แบบโควตา (Quota Sampling Design) โดยคำนวณตามจำนวนตัวอย่างที่เท่ากันของข้าราชการเจเนอเรชั่นวายกรมสรรพากร ทั้ง 4 หน่วยงาน โดยข้าราชการเจเนอเรชั่นวายกรมสรรพากรแต่ละหน่วยงานจะถูกเก็บข้อมูลโดยอิงตามสัดส่วนความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวอย่างกับจำนวนข้าราชการเจเนอเรชั่นวายกรมสรรพากร โดยแบ่งจำนวน ได้ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนประชากรและจำนวนกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามหน่วยงาน

หน่วยงาน	จำนวนประชากร (คน)	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
กรมสรรพากรส่วนกลาง	514	69
สำนักงานสรรพากรภาค 1	779	104
สำนักงานสรรพากรภาค 2	780	104
สำนักงานสรรพากรภาค 3	546	73
รวมจำนวนทั้งสิ้น	2619	350

2. การเลือกกลุ่มตัวอย่างอย่างเจาะจง (Purposive Sampling) โดยเลือกกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนดไว้คือ เป็นข้าราชการในสังกัดกรมสรรพากรที่อยู่ในกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย (ผู้ที่เกิดตั้งแต่ปี พ.ศ.2523 ถึงปี พ.ศ.2543) และปฏิบัติงานในกรมสรรพากรมาแล้วเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี

3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่อง “ความตั้งใจคงอยู่ของข้าราชการเจเนอเรชั่นวายกรมสรรพากร: บทบาทของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในฐานะตัวแปรส่งผ่าน” มีตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ดังนี้

ตัวแปรต้น (Independent Variable) คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Growth Opportunities) ความสมดุลชีวิตในการทำงาน (Work Life Balance)

ตัวแปรส่งผ่าน (Mediating Variable) คือ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement)

ตัวแปรตาม (Dependent Variable) คือ ความตั้งใจคงอยู่ (Intention to Stay)

3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. การสร้างเครื่องมือวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถาม (Questionnaire) รวบรวมข้อมูล โดยแบบสอบถาม แบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามสำหรับรวบรวมข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง เป็นคำถามปลายปิดแบบตรวจรายการ (Checklist) ประกอบด้วยจำนวนคำถาม 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระดับตำแหน่งงาน รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลของตัวแปรในการศึกษาี้ ประกอบด้วยแบบวัดตามกรอบแนวคิดดังนี้

1. แบบวัดค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) เป็นการวัดระดับความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ได้รับจากองค์กร มีข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ โดยนำแบบประเมินมาจากงานวิจัยของ อาภาณรี สือสุวรรณ (2555) ซึ่งดัดแปลงจากแบบสอบถามของ กมลทิพย์ แสงไข (2551) โดยเลือกข้อคำถามที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation)

2. แบบวัดโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Growth Opportunities) เป็นการวัดระดับความคิดเห็นที่มีต่อโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพภายในองค์กร มีข้อคำถามจำนวน 5 ข้อ โดยนำแบบประเมินมาจากงานวิจัยของ ปัทมาภรณ์ กุสุมภ์ (2560)

3. แบบวัดความสมดุลชีวิตในการทำงาน (Work Life Balance) ใช้วัดระดับความสมดุลในชีวิตการทำงาน มีข้อคำถามจำนวน 10 ข้อ โดยนำแบบประเมินมาจากงานวิจัยของ ฐานิตดา สิงห์ล่อ (2563) ซึ่งอมรรรัตน์ แก้วทวี (2555) ได้แปลมาจากแบบสอบถามชื่อ The manual on work-life balance of The Industrial Society ของ Daniels and McCarraher (2000)

4. แบบวัดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ใช้วัดระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีข้อคำถามจำนวน 7 ข้อ โดยนำแบบประเมินมาจากงานวิจัยของพิชชาภา เกาะเต้น (2563) ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นโดยวิวรรธณี วงศาไชโย (2558)

5. แบบวัดความตั้งใจคงอยู่ (Intention to Stay) ใช้วัดระดับความตั้งใจคงอยู่กับองค์กร มีข้อคำถามจำนวน 4 ข้อ โดยนำแบบประเมินมาจากงานวิจัยของ คณากร สุขคันธรักษ์ (2560) ซึ่งแปลมาจากแบบประเมินที่พัฒนาขึ้นโดย Kim and Gattling (2018)

โดยแบบสอบถามเป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ตามรูปแบบของแบบมาตรวัดของลิเคิร์ท (Likert's Scale) โดยมีเกณฑ์กำหนดค่าคะแนนตามส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ดังนี้

ระดับคะแนน 5	หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ระดับคะแนน 4	หมายถึง เห็นด้วย
ระดับคะแนน 3	หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
ระดับคะแนน 2	หมายถึง ไม่เห็นด้วย
ระดับคะแนน 1	หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

2. การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยการทดสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยโดยการนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือวัดตามลำดับ ดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร หนังสือ บทความ วิทยานิพนธ์ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และนำมาเรียบเรียงเนื้อหาให้มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัยและสร้างแบบสอบถาม นำแบบสอบถามที่ได้ไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ เพื่อพิจารณาความสอดคล้องของข้อความกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ของงานวิจัย และมีความครอบคลุมกับเนื้อหาที่งานวิจัยต้องการศึกษาทั้งหมด

2. การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) เมื่อได้แบบสอบถามแล้วผู้วิจัยมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยส่งให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาความถูกต้องและความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จำนวน 3 ท่าน โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อความรายข้อกับจุดประสงค์ (Index of Item-Objective Congruence: IOC) โดยมีรายละเอียด ดังนี้

เกณฑ์การประเมิน

ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่ามีความสอดคล้องหรือวัดได้	มีระดับคะแนนเท่ากับ 1
ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องหรือวัดได้	มีระดับคะแนนเท่ากับ 0
ผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าไม่มีความสอดคล้องหรือวัดได้	มีระดับคะแนนเท่ากับ -1

และนำข้อมูลที่ได้จากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญมาหาค่าความสอดคล้องระหว่างข้อความแต่ละข้อกับจุดประสงค์หรือเนื้อหาจากสูตร

$$IOC = \frac{R}{N}$$

IOC = ดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา

R = ผลรวมคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญ

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

โดยถือเกณฑ์ว่าแบบวัดที่มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 0.5 แสดงว่า ข้อคำถามนั้น วัดได้ตรงจุดประสงค์หรือเนื้อหา

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ได้จัดทำขึ้นให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและนำเสนอผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน ผลทดสอบจากการคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC พบว่า ข้อคำถามทั้ง 30 ข้อ มีค่าเท่ากับ 1 ซึ่งถือว่าข้อคำถามในแบบสอบถามมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ครอบคลุมเนื้อหาที่จะวัดได้วัดได้ถูกต้องตามวัตถุประสงค์แล้ว จึงนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้ ดังแสดงในตารางที่ 3

3. การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ผู้วิจัยใช้วิธีการหาสัมประสิทธิ์แอลฟา ของ Cronbach (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยค่าที่เหมาะสม ควรมีค่าตั้งแต่ 0.7 ขึ้นไป (Cronbach, 1951) โดยมีสูตรการคำนวณดังสมการนี้

$$\alpha = \frac{n}{n-1} \left\{ 1 - \frac{\sum Si^2}{St^2} \right\}$$

โดยที่	α	แทน	ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
	n	แทน	จำนวนข้อในแบบสอบถาม
	$\sum Si^2$	แทน	ผลรวมของค่าคะแนนความแปรปรวนเป็นรายข้อ
	St^2	แทน	คะแนนความแปรปรวนของแบบสอบถาม
	n	แทน	จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

ซึ่งค่า α จะมีค่าเท่ากับ 0.05 และกำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.5 หรือความเชื่อมั่นทางสถิติที่ร้อยละ 95 หากค่าที่ได้จากการทดสอบสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนด คือ 0.7 สามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้ (Cronbach, 1951) ผู้วิจัยได้ทดสอบค่าความเชื่อมั่นของตัวแปรทั้งหมดในแบบสอบถามโดยการนำแบบสอบถามไปทดลองกับกลุ่มตัวอย่างทดลอง คือ ข้าราชการเจเนอเรชันวายในสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 6 จำนวน 30 ชุด แล้วจึงทำการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ซึ่งจากการคำนวณค่าความเชื่อมั่น (Reliability) อยู่ระหว่าง 0.75 - 0.94 ซึ่งเป็นค่าที่เป็นไปตามเกณฑ์มาตรฐานที่ยอมรับได้ จึงนำแบบสอบถามไปใช้ในการเก็บข้อมูลต่อไป ดังแสดงในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 แสดงการวิเคราะห์ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของเครื่องมือวิจัย

ตัวแปร	ค่า IOC	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation)		0.752
1. ท่านคิดว่าเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับงานและความรับผิดชอบ	1	
2. ท่านมีความพึงพอใจกับเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับ เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษ ค่าตอบแทนทำงานนอกเวลาราชการ เงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ	1	
3. ท่านคิดว่าเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับค่าครองชีพ	1	
4. ท่านมีความพึงพอใจในกระบวนการพิจารณาเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการของกรมสรรพากร	1	
โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Growth Opportunities)		0.874
1. ท่านคิดว่ากระบวนการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของกรมสรรพากรมีความยุติธรรมและเหมาะสม	1	
2. ท่านคิดว่าระบบการเลื่อนตำแหน่งของกรมสรรพากรเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ	1	
3. ท่านคิดว่าการทำงานในกรมสรรพากรนี้มีโอกาสก้าวหน้ามากกว่าหน่วยงานอื่น	1	
4. กรมสรรพากรมีการจัดหลักสูตรอบรมและให้โอกาสในการพัฒนาทักษะความรู้ด้านต่างๆ ให้แก่บุคลากรในสังกัดอย่างต่อเนื่อง	1	
5. ท่านมีโอกาสเท่าเทียมกับผู้อื่นที่จะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น	1	

ตัวแปร	ค่า IOC	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา
ความสมดุลชีวิตในการทำงาน (Work Life Balance)		0.817
1. ปริมาณงานที่ดำเนินการไหวแลเสร็จในแต่ละวันมีความเหมาะสม ท่านไม่ต้องทำงานล่วงเวลา	1	
2. ท่านมีเวลาสำหรับสังสรรค์กับเพื่อน หรือสมาชิกในครอบครัว	1	
3. ท่านสามารถทำงานเสร็จในเวลา โดยไม่ต้องนำงานกลับไปทำที่บ้าน	1	
4. วันหยุด คือ วันที่ท่านได้พักผ่อนอย่างเต็มที่	1	
5. ปัญหาเรื่องส่วนตัวไม่ส่งผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของท่าน	1	
6. ปัญหาเรื่องงานไม่ส่งผลกระทบต่อการทำงานส่วนตัว ท่านไม่ต้องกังวลเรื่องงานเมื่ออยู่นอกเวลางาน	1	
7. แม้ต้องทุ่มเทเวลาให้กับงาน แต่ท่านสามารถรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับสมาชิกในครอบครัวได้	1	
8. ท่านมีเวลาเข้าร่วมกิจกรรมกับครอบครัวอย่างสม่ำเสมอ	1	
9. ท่านมีเวลาสำหรับทำงานอดิเรกที่ท่านชอบ	1	
10. ท่านมีความสุขกับชีวิตการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัวในปัจจุบัน	1	
ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement)		0.936
1. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าเป็นข้าราชการกรมสรรพากร	1	
2. ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเทความสามารถเพื่อช่วยให้กรมสรรพากรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	1	
3. ท่านมีความสุข และพึงพอใจที่ได้ทำงานกับกรมสรรพากร	1	
4. ท่านต้องการทำงานกับกรมสรรพากรและมักพูดถึงกรมสรรพากรในทางที่ดีเสมอ	1	
5. ท่านยอมรับ และยินดีปฏิบัติตามนโยบาย หรือเป้าหมายของกรมสรรพากร	1	
6. ท่านเต็มใจปฏิบัติงานทุกอย่างเพื่อสร้างชื่อเสียงให้กับกรมสรรพากร	1	
7. ท่านพยายามทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้กรมสรรพากรประสบความสำเร็จ	1	

ตัวแปร	ค่า IOC	ค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟา
ความตั้งใจคงอยู่ (Intention to Stay)		0.757
1. ท่านวางแผนจะทำงานในที่ปัจจุบันนี้นานที่สุดเท่าที่จะนานได้	1	
2. ท่านไม่ได้กำลังมองหาใหม่ในอนาคตอันใกล้	1	
3. ท่านวางแผนจะทำงานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้อย่างน้อย 2-3 ปี	1	
4. ท่านไม่อยากจะลาออกจากงานปัจจุบันที่ทำอยู่	1	

4. การตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของเครื่องมือการวิจัย

ก่อนการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structure Equation Model: SEM) ผู้วิจัยได้ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) เพื่อเป็นการถ่วงน้ำหนักและจับกลุ่มตัวแปรก่อนนำตัวแปรทั้งหมดเข้าสู่โมเดลการวัด (Measurement Model) และการทดสอบสมมติฐานโดยการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structure Equation Model: SEM) ต่อไป ดังนั้น ผู้วิจัยทำการทดสอบตัวแปรทุกตัวด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis : CFA) เพื่อยืนยันว่าองค์ประกอบของแบบวัดที่เลือกมานั้นสอดคล้องกับโมเดลที่ใช้ในการวิจัยด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าและตัวแปรต่างๆ ดังนี้

FC หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation)

CGO หมายถึง โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Growth Opportunities)

WLB หมายถึง ความสมดุลชีวิตในการทำงาน (Work Life Balance)

EE หมายถึง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement)

ITS หมายถึง ความตั้งใจคงอยู่ (Intention to Stay)

CMIN/DF หมายถึง ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Normal Chi-square)

RMR หมายถึง ค่ารากของค่าเฉลี่ยยกกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน

GFI หมายถึง ดัชนีระดับความสอดคล้องกลมกลืน

CFI หมายถึง ดัชนีความสอดคล้องสัมพันธ์

NFI หมายถึง ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนสัมพัทธ์

TLI หมายถึง ค่า Tucker-Lewis Index

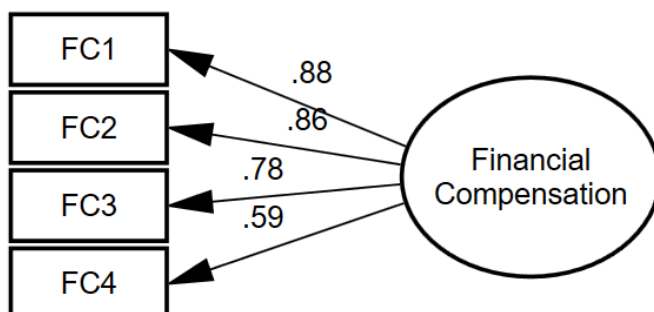
RMSEA หมายถึง ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (FC)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (FC) จากการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าโมเดลที่นำเสนอมีความเหมาะสมสอดคล้องกับทฤษฎี โดยมีค่าดัชนีชี้วัด ดังนี้ ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ CMIN/DF = 0.364, ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (RMR) = 0.005, ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) = 0.999, ดัชนีความสอดคล้องสัมพันธ์ (CFI) = 1.000, ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนสัมพัทธ์ (NFI) = 0.999, ค่า Tucker-Lewis Index (TLI) = 1.000 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) = 0.000 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า (Bollen, 1989; Diamantopoulos & Siguaw, 2000; Schumacker & Lomax, 2010) แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รายละเอียดดังตารางที่ 4 และภาพที่ 4

ตารางที่ 4 ความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (FC)

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้	ผลการพิจารณา
CMIN/DF	< 2.0	0.364	ผ่านเกณฑ์
RMR	< 0.05	0.005	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.999	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	1.000	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.999	ผ่านเกณฑ์
TLI	≥ 0.90	1.000	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.000	ผ่านเกณฑ์



ภาพที่ 4 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (FC)

ตารางที่ 5 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ของตัวแปรค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (FC)

ตัวแปร	Standardized loading
ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน	
FC1	0.877
FC2	0.861
FC3	0.776
FC4	0.592

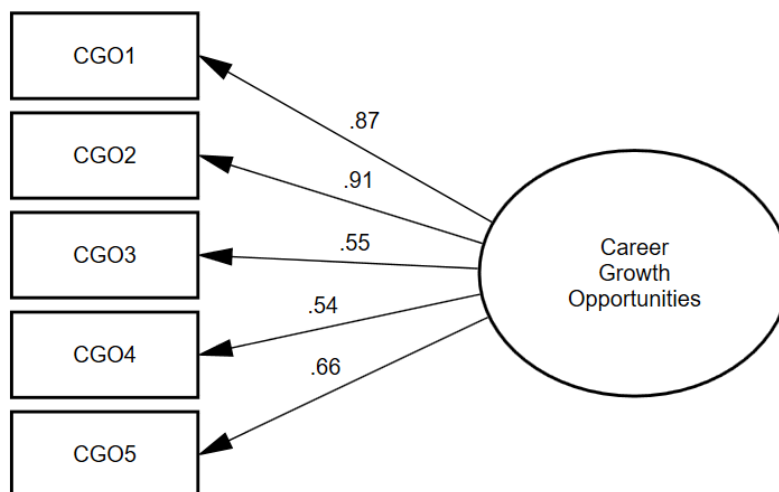
จากตารางที่ 5 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า องค์ประกอบของตัวแปรค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.592 - 0.877 จากการพิจารณาค่าที่ได้ทุกค่ามีค่ามากกว่า ± 0.5 จึงถือว่าองค์ประกอบมีนัยสำคัญเชิงปฏิบัติในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Hair et al., 2010)

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (CGO)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (CGO) จากการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า การวิเคราะห์ในครั้งนี้ครั้งแรกยังไม่ได้ค่าสถิติที่เข้าเกณฑ์การพิจารณาทุกเงื่อนไข ผู้วิจัยจึงทำการปรับค่า Modification Indices (M.I.) ตามคำแนะนำของโปรแกรม และตามแนวทางของ (Hair et al., 2010) ทำให้เมื่อปรับค่า Modification Indices (M.I.) แล้วผลการวิเคราะห์ พบว่า โมเดลที่นำเสนอมีความเหมาะสมสอดคล้องกับทฤษฎี โดยมีค่าดัชนีชี้วัด ดังนี้ ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ $CMIN/DF = 0.836$, ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (RMR) = 0.004, ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) = 0.998, ดัชนีความสอดคล้องสัมพันธ์ (CFI) = 1.000, ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนสัมพันธ์ (NFI) = 0.998, ค่า Tucker-Lewis Index (TLI) = 1.000 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) = 0.000 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า (Bollen, 1989; Diamantopoulos & Sigauw, 2000; Schumacker & Lomax, 2010) แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รายละเอียดดังตารางที่ 6 และภาพที่ 5

ตารางที่ 6 การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ขององค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแปรโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (CGO)

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้ ก่อนปรับโมเดล	ค่าที่คำนวณได้ หลังปรับโมเดล	ผลการ พิจารณา
CMIN/DF	< 2.0	12.516	0.836	ผ่านเกณฑ์
RMR	< 0.05	0.048	0.004	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.928	0.998	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.935	1.000	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.930	0.998	ผ่านเกณฑ์
TLI	≥ 0.90	0.869	1.000	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.175	0.000	ผ่านเกณฑ์



ภาพที่ 5 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (CGO)

ตารางที่ 7 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ของตัวแปรโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (CGO)

ตัวแปร	Standardized loading
โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ	
CGO1	0.871
CGO2	0.911
CGO3	0.554
CGO4	0.537
CGO5	0.655

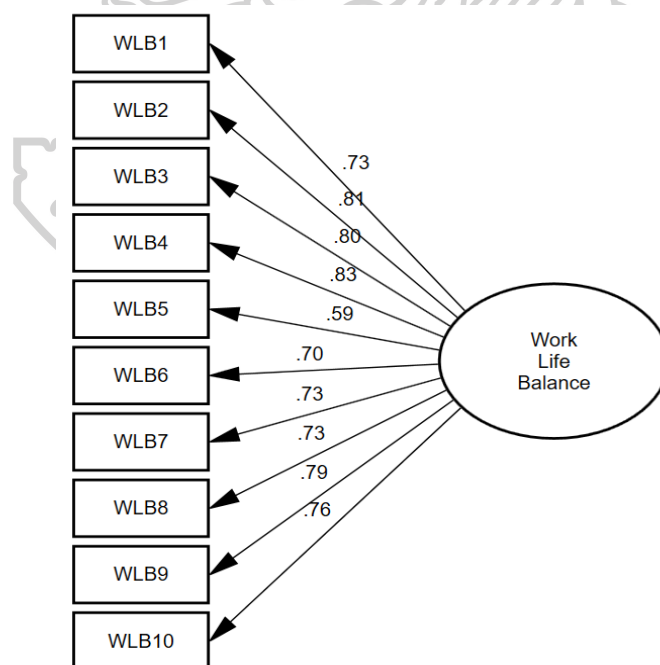
จากตารางที่ 7 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า องค์ประกอบของตัวแปรโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.537 - 0.911 จากการพิจารณาค่าที่ได้ทุกค่ามีค่ามากกว่า ± 0.5 จึงถือว่าองค์ประกอบมีนัยสำคัญเชิงปฏิบัติในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Hair et al., 2010)

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความสมดุลชีวิตในการทำงาน (WLB)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความสมดุลชีวิตในการทำงาน (WLB) จากการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า การวิเคราะห์ในครั้งนี้ครั้งแรกยังไม่ได้ค่าสถิติที่เข้าเกณฑ์การพิจารณาทุกเงื่อนไข ผู้วิจัยจึงทำการปรับค่า Modification Indices (M.I.) ตามคำแนะนำของโปรแกรม และตามแนวทางของ (Hair et al., 2010) ทำให้เมื่อปรับค่า Modification Indices (M.I.) แล้วผลการวิเคราะห์ พบว่าโมเดลที่นำเสนอมีความเหมาะสมสอดคล้องกับทฤษฎี โดยมีค่าดัชนีชี้วัด ดังนี้ ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ CMIN/DF = 1.879, ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (RMR) = 0.022, ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) = 0.980, ดัชนีความสอดคล้องสัมพัทธ์ (CFI) = 0.992, ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนสัมพัทธ์ (NFI) = 0.984, ค่า Tucker-Lewis Index (TLI) = 0.985 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) = 0.048 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า (Bollen, 1989; Diamantopoulos & Siguaw, 2000; Schumacker & Lomax, 2010) แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รายละเอียดดังตารางที่ 8 และภาพที่ 6

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ขององค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความสมดุลในชีวิตการทำงาน (WLB)

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้ ก่อนปรับโมเดล	ค่าที่คำนวณได้ หลังปรับโมเดล	ผลการ พิจารณา
CMIN/DF	< 2.0	2.414	1.879	ผ่านเกณฑ์
RMR	< 0.05	0.027	0.022	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.972	0.980	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.987	0.992	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.978	0.984	ผ่านเกณฑ์
TLI	≥ 0.90	0.975	0.985	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.061	0.048	ผ่านเกณฑ์



ภาพที่ 6 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความสมดุลในชีวิตการทำงาน (WLB)

ตารางที่ 9 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ของตัวแปรความสมดุลในชีวิตการทำงาน (WLB)

	ตัวแปร	Standardized loading
ความสมดุลชีวิตในการทำงาน		
WLB1	ปริมาณงานที่ดำเนินการให้แล้วเสร็จในแต่ละวันมีความเหมาะสม ท่านไม่ต้องทำงานล่วงเวลา	0.730
WLB2	ท่านมีเวลาสำหรับสังสรรค์กับเพื่อน หรือสมาชิกในครอบครัว	0.815
WLB3	ท่านสามารถทำงานเสร็จในเวลา โดยไม่ต้องนำงานกลับไปทำที่บ้าน	0.799
WLB4	วันหยุด คือ วันที่ท่านได้พักผ่อนอย่างเต็มที่	0.832
WLB5	ปัญหาเรื่องส่วนตัวไม่ส่งผลต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของท่าน	0.590
WLB6	ปัญหาเรื่องงานไม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตส่วนตัว ท่านไม่ต้อง กังวลเรื่องงานเมื่ออยู่นอกเวลางาน	0.703
WLB7	แม้ต้องทุ่มเทเวลาให้กับงาน แต่ท่านสามารถรักษาสัมพันธ์ที่ดีกับ สมาชิกในครอบครัวได้	0.733
WLB8	ท่านมีเวลาเข้าร่วมกิจกรรมกับครอบครัวอย่างสม่ำเสมอ	0.734
WLB9	ท่านมีเวลาสำหรับทำงานอดิเรกที่ท่านชอบ	0.791
WLB10	ท่านมีความสุขกับชีวิตการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัวในปัจจุบัน	0.765

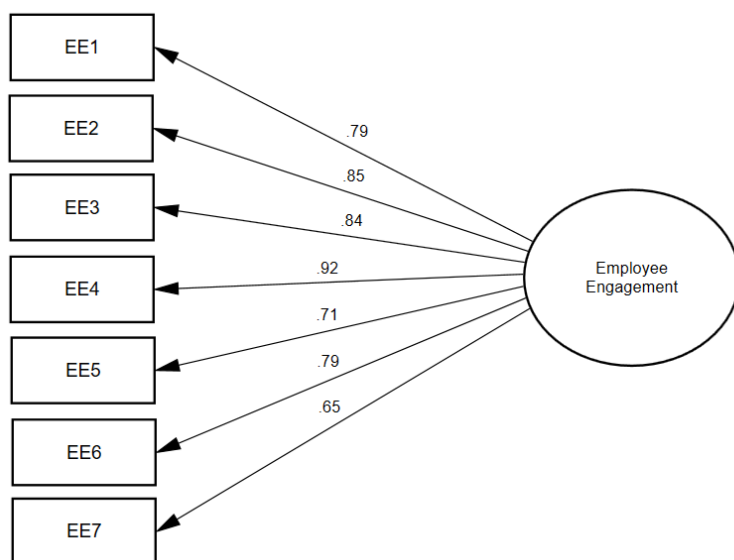
จากตารางที่ 9 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า องค์ประกอบของตัวแปรความสมดุลในชีวิตการทำงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.590 - 0.832 จากการพิจารณาค่าที่ได้ทุกค่ามีค่ามากกว่า ± 0.5 จึงถือว่าองค์ประกอบมีนัยสำคัญเชิงปฏิบัติในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Hair et al., 2010)

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (EE)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (EE) จากการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าการวิเคราะห์ในครั้งแรกยังไม่ได้ค่าสถิติที่เข้าเกณฑ์การพิจารณาทุกเงื่อนไข ผู้วิจัยจึงทำการปรับค่า Modification Indices (M.I.) ตามคำแนะนำของโปรแกรม และตามแนวทางของ (Hair et al., 2010) ทำให้เมื่อปรับค่า Modification Indices (M.I.) แล้วผลการวิเคราะห์ พบว่าโมเดลที่นำเสนอมีความเหมาะสมสอดคล้องกับทฤษฎี โดยมีค่าดัชนีชี้วัด ดังนี้ ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ CMIN/DF = 1.628, ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (RMR) = 0.011, ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) = 0.990, ดัชนีความสอดคล้องสัมพันธ์ (CFI) = 0.998, ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนสัมพันธ์ (NFI) = 0.994, ค่า Tucker-Lewis Index (TLI) = 0.994 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) = 0.041 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า (Bollen, 1989; Diamantopoulos & Siguaw, 2000; Schumacker & Lomax, 2010) แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตารางที่ 10 และภาพที่ 7

ตารางที่ 10 การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ขององค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (EE)

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้ ก่อนปรับโมเดล	ค่าที่คำนวณได้ หลังปรับโมเดล	ผลการ พิจารณา
CMIN/DF	< 2.0	4.344	1.628	ผ่านเกณฑ์
RMR	< 0.05	0.020	0.011	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.970	0.990	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.984	0.998	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.979	0.994	ผ่านเกณฑ์
TLI	≥ 0.90	0.966	0.994	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.094	0.041	ผ่านเกณฑ์



ภาพที่ 7 แสดงการวิเคราะห์ห้องค้ประกอบเชิงย้ันย้ันของตัวแปรความผูกพันต้องค้กรของพนักงาน (EE)

ตารางที่ 11 แสดงค่าน้้าหนักองค้ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ของตัวแปรความผูกพันต้องค้กรของพนักงาน (EE)

ตัวแปร	Standardized loading
ความผูกพันต้องค้กรของพนักงาน	
EE1	0.794
EE2	0.847
EE3	0.842
EE4	0.922
EE5	0.709
EE6	0.791
EE7	0.653

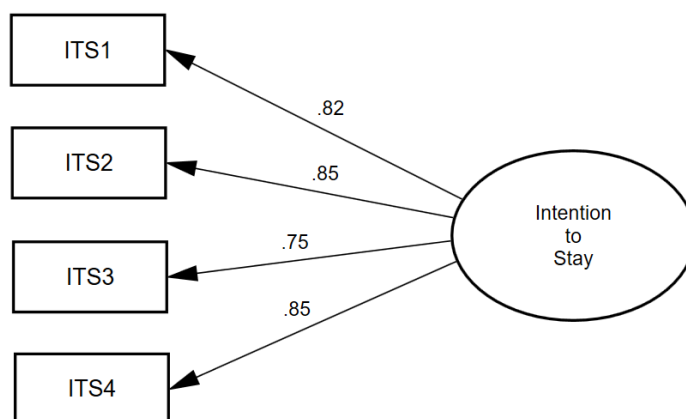
จากตารางที่ 11 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า องค์ประกอบของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.653 - 0.922 จากการพิจารณาค่าที่ได้ทุกค่ามีค่ามากกว่า ± 0.5 จึงถือว่าองค์ประกอบมีนัยสำคัญเชิงปฏิบัติในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Hair et al., 2010)

5. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความตั้งใจคงอยู่ (ITS)

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความตั้งใจคงอยู่ (ITS) จากการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าการวิเคราะห์ในครั้งแรกยังไม่ได้ค่าสถิติที่เข้าเกณฑ์การพิจารณาทุกเงื่อนไข ผู้วิจัยจึงทำการปรับค่า Modification Indices (M.I.) ตามคำแนะนำของโปรแกรม และตามแนวทางของ (Hair et al., 2010) ทำให้เมื่อปรับค่า Modification Indices (M.I.) แล้วผลการวิเคราะห์ พบว่าโมเดลที่นำเสนอมีความเหมาะสมสอดคล้องกับทฤษฎี โดยมีค่าดัชนีชี้วัด ดังนี้ ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ $CMIN/DF = 0.240$, ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (RMR) = 0.003, ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) = 1.000, ดัชนีความสอดคล้องสัมพันธ์ (CFI) = 1.000, ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนสัมพันธ์ (NFI) = 1.000, ค่า Tucker-Lewis Index (TLI) = 1.000 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) = 0.000 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า (Bollen, 1989; Diamantopoulos & Siguaw, 2000; Schumacker & Lomax, 2010) แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตารางที่ 12 และภาพที่ 8

ตารางที่ 12 การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ขององค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความตั้งใจคงอยู่ (ITS)

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้ ก่อนปรับโมเดล	ค่าที่คำนวณได้ หลังปรับโมเดล	ผลการพิจารณา
CMIN/DF	< 2.0	3.999	0.240	ผ่านเกณฑ์
RMR	< 0.05	0.020	0.003	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.989	1.000	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.993	1.000	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.991	1.000	ผ่านเกณฑ์
TLI	≥ 0.90	0.979	1.000	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.089	0.000	ผ่านเกณฑ์



ภาพที่ 8 แสดงการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรความตั้งใจคงอยู่ (ITS)

ตารางที่ 13 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ของตัวแปรความตั้งใจคงอยู่ (ITS)

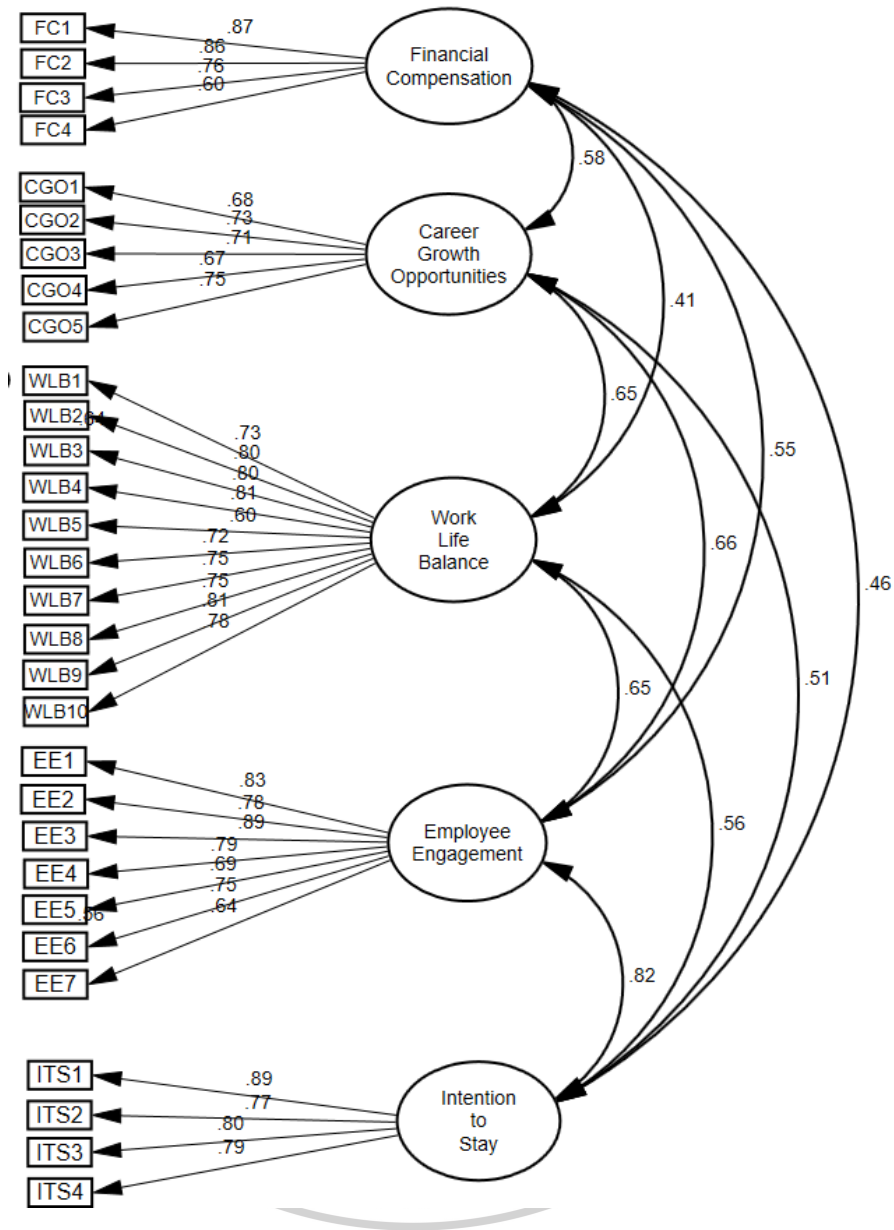
ตัวแปร	Standardized loading	
ความตั้งใจคงอยู่		
ITS1	ท่านวางแผนจะทำงานในที่ปัจจุบันนี้นานที่สุดเท่าที่จะนานได้	0.819
ITS2	ท่านไม่ได้กำลังมองหางานใหม่ในอนาคตอันใกล้	0.850
ITS3	ท่านวางแผนจะทำงานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้อย่างน้อย 2-3 ปี	0.751
ITS4	ท่านไม่อยากจะลาออกจากงานปัจจุบันที่ทำอยู่	0.849

จากตารางที่ 13 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (Standardized loadings) ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน พบว่า องค์ประกอบของตัวแปรตัวแปรความตั้งใจคงอยู่ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน อยู่ระหว่าง 0.751 - 0.850 จากการพิจารณาค่าที่ได้ทุกค่ามีค่ามากกว่า ± 0.5 จึงถือว่าองค์ประกอบมีนัยสำคัญเชิงปฏิบัติในการวิเคราะห์องค์ประกอบ (Hair et al., 2010)

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) พบว่าตัวแปรสังเกตได้ทุกตัวมีความสอดคล้องในตัวเอง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน และค่าตัวชี้วัดความเหมาะสมเป็นไปตามเกณฑ์พิจารณา สามารถนำไปใช้ในการสร้างโมเดลการวัดได้ ผู้วิจัยจึงได้ทำการสร้างโมเดลการวัด (Measurement Model) เพื่อพิจารณาว่าตัวแปรแฝงสามารถวัดด้วยตัวแปรสังเกตได้ตามที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ และแสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ และได้ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่าการวิเคราะห์ในครั้งแรกยังไม่ได้ค่าสถิติที่เข้าเกณฑ์การพิจารณาทุกเงื่อนไข ผู้วิจัยจึงทำการปรับค่า Modification Indices (M.I.) ตามคำแนะนำของโปรแกรม และตามแนวทางของ (Hair et al., 2010) ทำให้เมื่อปรับค่า Modification Indices (M.I.) แล้วผลการวิเคราะห์ พบว่าโมเดลที่นำเสนอมีความเหมาะสมสอดคล้องกับทฤษฎี โดยมีค่าดัชนีชี้วัด ดังนี้ ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ $CMIN/DF = 1.633$, ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (RMR) = 0.048, ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) = 0.911, ดัชนีความสอดคล้องสัมพันธ์ (CFI) = 0.973, ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนสัมพันธ์ (NFI) = 0.935, ค่า Tucker-Lewis Index (TLI) = 0.967 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) = 0.041 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า (Bollen, 1989; Diamantopoulos & Siguaw, 2000; Schumacker & Lomax, 2010) แสดงว่าโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตารางที่ 14 และภาพที่ 9

ตารางที่ 14 การวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ขององค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลการวัด (Measurement Model)

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้ ก่อนปรับโมเดล	ค่าที่คำนวณได้ หลังปรับโมเดล	ผลการ พิจารณา
CMIN/DF	< 2.0	1.949	1.633	ผ่านเกณฑ์
RMR	< 0.05	0.051	0.048	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.892	0.911	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.959	0.973	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.920	0.935	ผ่านเกณฑ์
TLI	≥ 0.90	0.951	0.967	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.050	0.041	ผ่านเกณฑ์



ภาพที่ 9 โมเดลการวัด (Measurement Model)

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สมบูรณ์แล้ว ดำเนินเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้สร้างแบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล และมีการอธิบายวิธีตอบแบบสอบถามพร้อมทั้งบอกวัตถุประสงค์ของการวิจัยแก่กลุ่มตัวอย่างเพื่อขอความร่วมมือจากกลุ่มตัวอย่างในการกรอกแบบสอบถาม และส่งแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างผ่าน E-mail ซึ่งเป็น E-mail ที่ใช้ภายในกรมสรรพากรที่ข้าราชการทุกคนจะมีเป็นส่วนตัว และได้ทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ไปยังหน่วยงานที่ต้องการเก็บข้อมูลเพื่อให้หน่วยงานช่วยส่งแบบสอบถามให้กับข้าราชการในสังกัดที่มีคุณสมบัติตามที่กำหนด โดยผู้วิจัยชี้แจงรายละเอียดในเนื้อหา E-mail และเอกประกอบถึงหน่วยงาน ระบุให้ผู้ตอบแบบสอบถามต้องตรวจสอบคุณสมบัติของตนเองก่อน คือ ข้าราชการผู้ที่เกิดตั้งแต่ปี พ.ศ.2523 ถึงปี พ.ศ.2543 นอกจากนี้ผู้วิจัยจะส่งแบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) ผ่านทางไลน์ของสำนักงานและกลุ่มข้าราชการกรมสรรพากรด้วย
2. ผู้วิจัยทำการตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้องของแบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) ที่ได้รับจากกลุ่มตัวอย่าง และคัดแยกแบบสอบถามที่ไม่สมบูรณ์ เช่น แบบสอบถามที่มีคำตอบมีแนวทางไปในทิศทางเดียวกันในทุกข้อคำถามซึ่งแสดงให้เห็นถึงความไม่เข้าใจหรือความไม่ตั้งใจตอบแบบสอบถามของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามที่สมบูรณ์ที่สุด หากจำนวนแบบสอบถามที่สมบูรณ์มีจำนวนไม่เพียงพอผู้วิจัยจะทำการจัดเก็บเพิ่มเติม
3. ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาบันทึก ลงรหัส และตรวจให้คะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

3.5 ระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ดำเนินการระหว่างเดือนพฤศจิกายน 2565 ถึงเดือนมิถุนายน 2566 รวมระยะเวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล 8 เดือน รายละเอียดตามตาราง ตารางที่ 15 แสดงระยะเวลาในการดำเนินการวิจัย

รายละเอียดการดำเนินงาน	พ.ย.	ธ.ค.	ม.ค.	ก.พ.	มี.ค.	เม.ย.	พ.ค.	มิ.ย.
	65	65	66	66	66	66	66	66
1. การทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	← →							
2. การกำหนดปัญหาในการวิจัย		← →						
3. จัดทำโครงร่างการวิจัย			← →					
4. จัดทำแบบสอบถามการวิจัย			← →					
5. เก็บข้อมูลแบบสอบถาม					← →			
6. วิเคราะห์ข้อมูล						← →		
7. เขียนรายงานการวิจัย							← →	
8. นำเสนอผลงานวิจัย							← →	

3.6 การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากที่ได้รวบรวมข้อมูลแบบสอบถามและได้ตรวจสอบความถูกต้องแล้วนั้น ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อนำเสนอข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1 การวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) คือการแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage) โดยนำเสนอในรูปแบบตาราง

2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ความสมดุลชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และความตั้งใจคงอยู่ ของข้าราชการเจเนอเรชั่นวายของกรมสรรพากร โดยใช้

สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ด้วยการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง (Central Tendency) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3 ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาจัดหมวดหมู่ตามประเภทการวัดตัวแปร และดำเนินการวิเคราะห์สถิติ โดยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS เพื่อวิเคราะห์ความหมายจากการคำนวณค่าเฉลี่ยตามเกณฑ์การให้คะแนน ด้วยสูตรการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้

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

โดยช่วงกว้างอันตรภาคชั้นสามารถนำมาแปลความหมายได้ เป็น 5 ระดับ ตามแบบวัดทัศนคติของลิเกิร์ต (Likert Type Scale) ได้ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.00 – 1.80	หมายความว่า	ระดับน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 1.81 – 2.60	หมายความว่า	ระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 2.61 – 3.40	หมายความว่า	ระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 3.41 – 4.20	หมายความว่า	ระดับมาก
ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ 4.21 – 5.00	หมายความว่า	ระดับมากที่สุด

4 สถิติที่ใช้ในการทดสอบเงื่อนไขพื้นฐาน ก่อนนำไปวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structure Equation Model: SEM) ประกอบด้วย

1) การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการหาค่าสหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation) เพื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวแปร โดยทั่วไปนิยมใช้สัญลักษณ์ (r) แทนสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์การบอกระดับหรือขนาดของความสัมพันธ์จะใช้ตัวเลขของค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ หากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเข้าใกล้ -1 หรือ +1 แสดงถึงการมีความสัมพันธ์กันในระดับสูง แต่หากมีค่าเข้าใกล้ 0 แสดงถึง การมีความสัมพันธ์กันในระดับต่ำ หรือมีค่าเท่ากับ 0 แสดงว่าไม่มีความสัมพันธ์ สำหรับเกณฑ์ ในการพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ มีดังนี้

- 0.90 ถึง 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูงมาก
- 0.70 ถึง 0.90 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับสูง
- 0.50 ถึง 0.70 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
- 0.30 ถึง 0.50 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
- 0.00 ถึง 0.30 หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมาก

เครื่องหมาย + หรือ - หน้าตัวเลขสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เป็นการบอกทิศทางของความสัมพันธ์ โดย

r มีเครื่องหมาย + (บวก) หมายถึง การมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง อีก ตัวหนึ่งจะมีค่าสูงไปด้วย)

r มีเครื่องหมาย - (ลบ) หมายถึง การมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง ตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะมีค่าต่ำ)

2) การตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์สำหรับค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบ ได้แก่

- ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Normal Chi-Square หรือ Relative Chi-Square)

เป็นการนำค่าไค-สแควร์หารด้วย องศาอิสระ (degrees of freedom: df) (χ^2/df) ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์มีค่าน้อยกว่า 2.00 ($\chi^2/df < 2.00$) แสดงว่า โมเดลที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี และโมเดลที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับพอใช้เมื่อค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์มีค่าระหว่าง 2.00 ถึง 5.00 ($2.00 \leq \chi^2/df \leq 5.00$) (Bollen, 1989)

- ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Root of Mean Square Residual: RMR) เป็นดัชนีวัดความคลาดเคลื่อนเฉลี่ยของข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่คลาดเคลื่อนไปจากโมเดลทางทฤษฎี ค่า RMR ยิ่งเข้าใกล้ 0 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เกณฑ์ที่ใช้ในการพิจารณา คือ ค่า RMR มีค่าน้อยกว่า 0.05 ($RMR < 0.05$) (Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

- ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index : GFI) เป็นค่าที่แสดงถึงปริมาณความแปรปรวนและความแปรปรวนรวมที่อธิบายได้ด้วยโมเดล ค่า GFI จะมีค่าอยู่ระหว่าง 0 และ 1 ถ้าค่า GFI มีค่าเข้าใกล้ 1.00 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา คือ ค่า GFI มีค่าระหว่าง 0.90 ถึง 0.95 ($0.90 \geq GFI \geq 0.95$) แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี (Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

- ดัชนีความสอดคล้องสัมพันธ์ (Comparative Fit Index: CFI) โดยค่า CFI มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 ซึ่งมีค่าเข้าใกล้ 1 ($CFI \geq 0.90$) แสดงว่าโมเดลตามสมมติฐานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

- ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนสัมพัทธ์ (Normal Fit Index: NFI) เป็นดัชนีที่บอกว่าโมเดลที่นำมาตรวจสอบดีกว่าโมเดลที่ตัวแปรไม่สัมพันธ์กันเลย ค่าดัชนี NFI มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 โดยโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่า NFI เข้าใกล้ 1 ($NFI \geq 0.90$) (Diamantopoulos & Siguaw, 2000)

- ค่า Tucker - Lewis Index (TLI) เป็นดัชนีที่สร้างขึ้นเพื่อลดปัญหาเกี่ยวกับค่าเฉลี่ยของ sampling distribution โดยการแก้ df ของโมเดล ค่าดัชนี TLI มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 (TLI > 0.95) แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Schumacker & Lomax, 2010)

- ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square Error of Approximation: RMSEA) เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความไม่สอดคล้องของโมเดลที่สร้างขึ้นกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร หากค่า RMSEA ต่ำกว่า 0.05 แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับดี (Diamantopoulos & Sigaw, 2000)

ตารางที่ 16 ค่าสถิติตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ค่าสถิติ	เกณฑ์การพิจารณา
ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ (Normal Chi-Square)	< 2.0
ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (RMR)	< 0.05
ดัชนีระดับความสอดคล้องกลมกลืน (GFI)	≥ 0.90
ดัชนีความสอดคล้องสัมพัทธ์ (CFI)	≥ 0.90
ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนสัมพัทธ์(NFI)	≥ 0.90
ค่า Tucker-Lewis Index (TLI)	≥ 0.90
ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA)	< 0.05

5 สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานในงานวิจัย คือ การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structure Equation Model: SEM) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS และ AMOS

1. การทดสอบอิทธิพลทางตรงที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และความตั้งใจอยู่ เพื่อใช้อธิบายสมมติฐานของงานวิจัย ข้อที่ 1-4 ได้แก่ สมมติฐานที่ 1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สมมติฐานที่ 2 โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สมมติฐานที่ 3 ความสมดุลชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และสมมติฐานที่ 4 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจอยู่

2) การทดสอบอิทธิพลส่งผ่านที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ เพื่อใช้อธิบายสมมติฐานของงานวิจัยข้อที่ 5-7 ได้แก่ สมมติฐานที่ 5 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนที่เป็นเงิน และความตั้งใจคงอยู่ สมมติฐานที่ 6 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และความตั้งใจคงอยู่สมมติฐานที่ 7 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลชีวิตในการทำงาน และความตั้งใจคงอยู่

ลักษณะของตัวแปรที่ทำหน้าที่ส่งผ่านอิทธิพลจากตัวแปรต้นไปยังตัวแปรตาม ตามแนวคิดของ Baron and Kenny (1986) ได้กล่าวว่า ลักษณะการทำหน้าที่ของตัวแปร มี 3 ลักษณะ ดังนี้

1. ถ้าเพิ่มตัวแปรคั่นกลางระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม แต่ความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตามยังคงมีนัยสำคัญทางสถิติและไม่มีการเปลี่ยนแปลง แสดงว่าตัวแปรคั่นกลางไม่มีอิทธิพลส่งผ่าน
2. เมื่อเพิ่มตัวแปรคั่นกลางระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม และอิทธิพลทางตรงระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามลดลงแต่ยังคงมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า มีการส่งผ่านแบบบางส่วน (partial mediation)
3. เมื่อเพิ่มตัวแปรคั่นกลางระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม และอิทธิพลทางตรงระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตามลดลงและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่ามีการส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (complete mediation หรือ full Mediation)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลการศึกษาวินิจฉัย เรื่อง ความตั้งใจคงอยู่ของข้าราชการเจเนอเรชันวายกรมสรรพากร: บทบาทของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในฐานะตัวแปรส่งผ่าน การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาวินิจฉัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการเจเนอเรชันวายของกรมสรรพากร ซึ่งหมายถึงผู้ที่เกิดตั้งแต่ปี พ.ศ.2523 ถึงปี พ.ศ.2543 และปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร คือ กรมสรรพากรส่วนกลาง สำนักงานสรรพากรภาค 1 สำนักงานสรรพากรภาค 2 และสำนักงานสรรพากรภาค 3 จำนวนทั้งสิ้น 377 คน โดยผลการศึกษาแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อหาความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามของตัวแปรทั้งหมดที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ความสมดุลชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และความตั้งใจคงอยู่ โดยแสดงผลในรูปของสถิติการวัดแนวโน้มเข้าสู่ส่วนกลาง (Central Tendency) ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) รวมทั้ง ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยใช้สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด

ส่วนที่ 3 การวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐาน โดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (Structure Equation Model: SEM) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของโครงสร้างของตัวแปรทั้งหมดที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งแบบจำลองสมการโครงสร้างจะใช้เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลายตัวแปรในรูปแบบของการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) หรือวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ (Hair et al., 2010)

โดยผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ทางสถิติตัวแปรที่ใช้ในการนำเสนอผลการศึกษา ดังนี้

FC หมายถึง ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation)

CGO หมายถึง โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Growth Opportunities)

WLB หมายถึง ความสมดุลชีวิตในการทำงาน (Work Life Balance)

EE หมายถึง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement)

ITS หมายถึง ความตั้งใจคงอยู่ (Intention to Stay)

Mean หมายถึง ค่าเฉลี่ย

- S.D. หมายถึง ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
 CMIN/DF หมายถึง ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ (Normal Chi-square)
 RMR หมายถึง ค่ารากของค่าเฉลี่ยยกกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน
 GFI หมายถึง ดัชนีระดับความสอดคล้องกลมกลืน
 CFI หมายถึง ดัชนีความสอดคล้องสัมพันธ์
 NFI หมายถึง ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนสัมพันธ์
 TLI หมายถึง ค่า Tucker-Lewis Index
 RMSEA หมายถึง ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์
 C.R. หมายถึง ค่าความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง
 p หมายถึง ผลของการทดสอบสมมติฐานมีโอกาสเกิดขึ้นได้เท่าไร

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม คือ ข้าราชการเจเนอเรชันวายของกรมสรรพากร ซึ่งหมายถึงผู้ที่เกิดตั้งแต่ปี พ.ศ.2523 ถึงปี พ.ศ.2543 และปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร คือ กรมสรรพากรส่วนกลาง จำนวน 81 คน สำนักงานสรรพากรภาค 1 จำนวน 107 คน สำนักงานสรรพากรภาค 2 จำนวน 111 คน และสำนักงานสรรพากรภาค 3 จำนวน 78 คน รวมจำนวนทั้งสิ้น 377 คน

ตารางที่ 17 จำนวนและร้อยละของข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	377	100
ชาย	111	29.40
หญิง	266	70.60
อายุ	377	100
23 – 25 ปี	8	2.12
26 – 30 ปี	187	49.60
31 – 35 ปี	111	29.44
36 – 40 ปี	45	11.94
41 – 43 ปี	26	6.90

ลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ระดับการศึกษา	377	100
ต่ำกว่าปริญญาตรี	7	1.85
ปริญญาตรี	264	70.03
ปริญญาโท	106	28.12
ประเภทตำแหน่งงาน	377	100
ประเภทวิชาการ	297	21.20
ประเภททั่วไป	80	78.80
ระดับตำแหน่งงาน	377	100
ปฏิบัติงาน	66	17.51
ชำนาญงาน	12	3.18
ปฏิบัติการ	250	66.31
ชำนาญการ	46	12.20
อาวุโส หรือ ชำนาญการพิเศษขึ้นไป	3	0.80
ระดับรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน	377	100
ต่ำกว่า 15,000 บาท	6	1.59
15,000 - 25,000 บาท	356	94.43
25,001 - 30,000 บาท	8	2.12
30,001 - 40,000 บาท	5	1.33
40,001 บาท ขึ้นไป	2	0.53
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	377	100
1 - 3 ปี	165	43.77
4 - 6 ปี	150	39.79
7 - 10 ปี	39	10.34
มากกว่า 10 ปี	23	6.10
หน่วยงานที่สังกัด	377	100
กรมสรรพากรส่วนกลาง	81	21.49
สำนักงานสรรพากรภาค 1	107	28.38
สำนักงานสรรพากรภาค 2	111	29.44
สำนักงานสรรพากรภาค 3	78	20.69

จากตารางที่ 17 แสดงข้อมูลการตอบแบบสอบถามของข้าราชการเจเนอรัลของกรมสรรพากร จำนวน 377 คน จำแนกแต่ละด้านได้ดังนี้

ด้านเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 266 คน คิดเป็นร้อยละ 70.60 และผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นเพศชาย จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 29.40

ด้านอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุระหว่าง 26 – 30 ปี จำนวน 187 คน คิดเป็นร้อยละ 49.60 รองลงมาคือ ผู้ที่มีอายุระหว่าง 31 – 35 ปี จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 29.44 รองลงมาคือ ผู้ที่มีอายุระหว่าง 36 – 40 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 11.94 รองลงมาคือ ผู้ที่มีอายุระหว่าง 41 – 43 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 6.90 และผู้ที่มีอายุระหว่าง 23 – 25 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.12

ด้านระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 264 คน คิดเป็นร้อยละ 70.03 รองลงมาคือ ผู้ที่มีระดับการศึกษาปริญญาโท จำนวน 106 คน คิดเป็นร้อยละ 28.12 และผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 1.85

ด้านประเภทตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ จำนวน 297 คน คิดเป็นร้อยละ 78.78 และดำรงตำแหน่งประเภททั่วไป จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 21.22

ด้านระดับตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติการ จำนวน 250 คน คิดเป็นร้อยละ 66.31 รองลงมาคือดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติงาน จำนวน 66 คน คิดเป็นร้อยละ 17.51 รองลงมาคือดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 12.20 รองลงมาคือดำรงตำแหน่งระดับชำนาญงาน จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 3.18 และดำรงตำแหน่งระดับอาวุโส หรือ ชำนาญการพิเศษขึ้นไป จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.80

ด้านระดับรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน อยู่ระหว่าง 15,000 - 25,000 บาท จำนวน 356 คน คิดเป็นร้อยละ 94.43 รองลงมาคือ อยู่ระหว่าง 25,001 - 30,000 บาท จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.12 รองลงมาคือ ต่ำกว่า 15,000 บาท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.59 รองลงมาคือ อยู่ระหว่าง 30,001 - 40,000 บาท จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 1.33 และตั้งแต่ 40,001 บาท ขึ้นไป จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.53

ด้านระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน อยู่ระหว่าง 1 - 3 ปี จำนวน 165 คน คิดเป็นร้อยละ 43.77 รองลงมาคือ ผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน อยู่ระหว่าง 4 – 6 ปี จำนวน 150 คน คิดเป็นร้อยละ 39.79 รองลงมาคือ ผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน อยู่ระหว่าง 7 – 10 ปี จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 10.34 และผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน มากกว่า 10 ปี จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 6.10

ด้านหน่วยงานที่สังกัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 2 จำนวน 111 คน คิดเป็นร้อยละ 29.44 รองลงมาคือ สังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 1 จำนวน 107 คน คิดเป็นร้อยละ 28.38 รองลงมาคือ สังกัดกรมสรรพากรส่วนกลาง จำนวน 81 คน คิดเป็นร้อยละ 21.49 และสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 3 จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 20.69

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลระดับความคิดเห็นของแต่ละตัวแปรที่ศึกษา

4.2.1 จากข้อมูลระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามของข้าราชการเจเนอเรชั่นวาย กรมสรรพากร จำนวน 377 คน ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลและนำเสนอข้อมูลด้วยสถิติ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยมีตัวแปรที่ทั้งหมดที่ผู้วิจัยได้ศึกษา ระดับความคิดเห็นในครั้งนี้ ประกอบด้วย ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ความสมดุลชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และความตั้งใจอยู่ของข้าราชการเจเนอเรชั่นวายกรมสรรพากร

ตารางที่ 18 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นตัวแปรค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

ตัวแปร	Mean	S.D.	ระดับ
1. ท่านคิดว่าเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับงานและความรับผิดชอบ	2.61	0.930	ปานกลาง
2. ท่านมีความพึงพอใจกับเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับ เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษ ค่าตอบแทนทำงานนอกเวลา ราชการ เงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ	2.48	0.951	น้อย
3. ท่านคิดว่าเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับค่าครองชีพ	2.03	0.891	น้อย
4. ท่านมีความพึงพอใจในกระบวนการพิจารณาเพื่อเลื่อนเงินเดือน ข้าราชการของกรมสรรพากร	3.25	0.935	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ยรวม	2.59	0.775	น้อย

จากตารางที่ 18 พบว่าระดับความคิดเห็นของตัวแปรค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินของผู้ตอบแบบสอบถามจากข้อคำถามทั้งหมดมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 2.59 แสดงให้เห็นว่าระดับความคิดเห็นที่มีต่อค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยรวมอยู่ในระดับน้อย โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ “ท่านคิดว่าเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับค่าครองชีพ” มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.03 ซึ่งอยู่ในระดับน้อย

และข้อคำถาม “ท่านมีความพึงพอใจกับเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับ เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษ ค่าตอบแทนทำงานนอกเวลาราชการ เงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ” มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 2.43 ซึ่งอยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.891 – 0.951 แสดงให้เห็นว่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีการกระจายใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 19 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นตัวแปรโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ

ตัวแปร	Mean	S.D.	ระดับ
1. ท่านคิดว่าการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของกรมสรรพากรมีความยุติธรรมและเหมาะสม	3.46	0.802	มาก
2. ท่านคิดว่าระบบการเลื่อนตำแหน่งของกรมสรรพากรเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ	3.57	0.867	มาก
3. ท่านคิดว่าการทำงานในกรมสรรพากรนี้มีโอกาสก้าวหน้ามากกว่าหน่วยงานอื่น	3.30	0.986	ปานกลาง
4. กรมสรรพากรมีการจัดหลักสูตรอบรมและให้โอกาสในการพัฒนาทักษะความรู้ด้านต่างๆ ให้แก่บุคลากรในสังกัดอย่างต่อเนื่อง	3.83	0.824	มาก
5. ท่านมีโอกาสเท่าเทียมกับผู้อื่นที่จะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น	3.62	0.867	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.56	0.693	มาก

จากตารางที่ 19 พบว่าระดับความคิดเห็นของตัวแปรโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของผู้ตอบแบบสอบถามจากข้อคำถามทั้งหมดมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.56 แสดงให้เห็นว่าระดับความคิดเห็นที่มีต่อโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ “กรมสรรพากรมีการจัดหลักสูตรอบรมและให้โอกาสในการพัฒนาทักษะความรู้ด้านต่างๆ ให้แก่บุคลากรในสังกัดอย่างต่อเนื่อง” มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.83 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และข้อคำถามที่มีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลางคือ “ท่านคิดว่าการทำงานในกรมสรรพากรนี้มีโอกาสก้าวหน้ามากกว่าหน่วยงานอื่น” มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.30 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.802 - 0.986 แสดงให้เห็นว่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีการกระจายใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 20 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นตัวแปรความสมดุลชีวิตในการทำงาน

ตัวแปร	Mean	S.D.	ระดับ
1. ปริมาณงานที่ดำเนินการให้แล้วเสร็จในแต่ละวันมีความเหมาะสม ท่านไม่ต้องทำงานล่วงเวลา	3.17	1.093	ปานกลาง
2. ท่านมีเวลาสำหรับสังสรรค์กับเพื่อน หรือสมาชิกในครอบครัว	3.69	0.961	มาก
3. ท่านสามารถทำงานเสร็จในเวลา โดยไม่ต้องนำงานกลับไปทำที่บ้าน	3.59	1.071	มาก
4. วันหยุด คือ วันที่ท่านได้พักผ่อนอย่างเต็มที่	3.93	0.977	มาก
5. ปัญหาเรื่องส่วนตัวไม่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของท่าน	3.93	0.908	มาก
6. ปัญหาเรื่องงานไม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตส่วนตัวท่านไม่ต้องการกังวลเรื่องงานเมื่ออยู่นอกเวลางาน	3.51	1.050	มาก
7. แม้ต้องทุ่มเทเวลาให้กับงาน แต่ท่านสามารถรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับสมาชิกในครอบครัวได้	4.01	0.807	มาก
8. ท่านมีเวลาเข้าร่วมกิจกรรมกับครอบครัวอย่างสม่ำเสมอ	3.87	0.920	มาก
9. ท่านมีเวลาสำหรับทำงานอดิเรกที่ท่านชอบ	3.72	0.974	มาก
10. ท่านมีความสุขกับชีวิตการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัวในปัจจุบัน	3.58	0.959	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.70	0.759	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่าระดับความคิดเห็นของตัวแปรความสมดุลชีวิตในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามจากข้อคำถามทั้งหมดมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.70 แสดงให้เห็นว่าระดับความคิดเห็นที่มีต่อความสมดุลชีวิตในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ “แม้ต้องทุ่มเทเวลาให้กับงาน แต่ท่านสามารถรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับสมาชิกในครอบครัวได้” มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.01 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และข้อคำถามที่มีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลางคือ “ปริมาณงานที่ดำเนินการให้แล้วเสร็จในแต่ละวันมีความเหมาะสม ท่านไม่ต้องทำงานล่วงเวลา” มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.17 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.807 - 1.093 แสดงให้เห็นว่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีการกระจายใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 21 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ตัวแปร	Mean	S.D.	ระดับ
1. ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าเป็นข้าราชการ กรมสรรพากร	3.60	1.025	มาก
2. ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเทความสามารถเพื่อช่วยให้ กรมสรรพากรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย	4.01	0.812	มาก
3. ท่านมีความสุข และพึงพอใจที่ได้ทำงานกับกรมสรรพากร	3.63	0.940	มาก
4. ท่านต้องการทำงานกับกรมสรรพากรและมักพูดถึง กรมสรรพากรในทางที่ดีเสมอ	3.74	0.866	มาก
5. ท่านยอมรับ และยินดีปฏิบัติงานตามนโยบาย หรือเป้าหมาย ของกรมสรรพากร	3.98	0.790	มาก
6. ท่านเต็มใจปฏิบัติงานทุกอย่างเพื่อสร้างชื่อเสียงให้กับ กรมสรรพากร	3.93	0.817	มาก
7. ท่านพยายามทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้ กรมสรรพากรประสบความสำเร็จ	4.08	0.770	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.85	0.725	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่าระดับความคิดเห็นของตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานของผู้ตอบแบบสอบถามจากข้อคำถามทั้งหมดมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.85 แสดงให้เห็นว่าระดับความคิดเห็นที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ “ท่านพยายามทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้กรมสรรพากรประสบความสำเร็จ” มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 4.08 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด “ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าเป็นข้าราชการกรมสรรพากร” มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.60 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 0.770 - 1.025 แสดงให้เห็นว่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีการกระจายใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 22 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นตัวแปรความตั้งใจคงอยู่

ตัวแปร	Mean	S.D.	ระดับ
1. ท่านวางแผนจะทำงานในปัจจุบันนี้นานที่สุดเท่าที่จะนานได้	3.51	1.116	มาก
2. ท่านไม่ได้กำลังมองหางานใหม่ในอนาคตอันใกล้นี้	3.39	1.186	มาก
3. ท่านวางแผนจะทำงานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้ อย่างน้อย 2-3 ปี	3.75	1.095	มาก
4. ท่านไม่อยากจะลาออกจากงานปัจจุบันที่ท่านทำอยู่	3.44	1.181	มาก
ค่าเฉลี่ยรวม	3.52	0.998	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่าระดับความคิดเห็นของตัวแปรความตั้งใจคงอยู่ของผู้ตอบแบบสอบถาม จากข้อคำถามทั้งหมดมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.52 แสดงให้เห็นว่าระดับความคิดเห็นที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ “ท่านวางแผนจะทำงานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้อย่างน้อย 2-3 ปี” มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.75 ซึ่งอยู่ในระดับมาก และข้อคำถามที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ “ท่านไม่ได้กำลังมองหางานใหม่ในอนาคตอันใกล้นี้” มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.39 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานมีค่าอยู่ระหว่าง 1.095 - 1.186 แสดงให้เห็นว่าระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามมีการกระจายใกล้เคียงกัน

ตารางที่ 23 ผลสรุปรวมการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของตัวแปรที่ใช้ศึกษาทั้งหมด

ตัวแปร	Mean	S.D.	ระดับ
ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน	2.59	0.775	น้อย
โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ	3.56	0.693	มาก
ความสมดุลชีวิตในการทำงาน	3.70	0.759	มาก
ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน	3.85	0.725	มาก
ความตั้งใจคงอยู่	3.52	0.998	มาก
รวม	3.54	0.621	มาก

จากตารางที่ 23 แสดงให้เห็นว่า ระดับความคิดเห็นของตัวแปรที่ศึกษามีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ระหว่างระดับน้อยถึงมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก ดังนี้ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ความสมดุลชีวิตในการทำงาน และโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ มีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 3.85, 3.70 และ 3.56 ตามลำดับ และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D.) 0.725, 0.759 และ 0.693 ตามลำดับ และตัวแปรที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ตัวแปรค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน มีค่าเฉลี่ย (Mean) เท่ากับ 2.59 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ (S.D.) 0.775

4.2.2 ผลการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด ผลการวิเคราะห์แสดงในตารางที่ 24

ตารางที่ 24 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันของตัวแปรทั้งหมด

ตัวแปร	FC	CGO	WLB	EE	ITS
FC	1.000				
CGO	0.579**	1.000			
WLB	0.411**	0.609**	1.000		
EE	0.472**	0.605**	0.589**	1.000	
ITS	0.429**	0.443**	0.517**	0.669**	1.000

หมายเหตุ: ** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.01 FC = ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน, CGO= โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ, WLB= ความสมดุลชีวิตในการทำงาน, EE = ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และ ITS = ความตั้งใจคงอยู่

จากตารางที่ 24 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าเป็นบวกทุกตัว แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน จำนวน 10 คู่ โดยมีค่าอยู่ที่ 0.411 – 0.669 ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์อยู่ในระดับปานกลาง มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 25 แสดงค่า VIF และ Tolerance

ตัวแปร	VIF	Tolerance
ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน	1.516	0.660
โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ	2.004	0.499
ความสมดุลชีวิตในการทำงาน	1.604	0.623
ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน	1.000	1.000

จากตารางที่ 25 ผู้วิจัยได้ประเมินค่า Multicollinearity โดยการทดสอบ Variance Inflation Factor (VIF) และ Tolerance ซึ่งเป็นปัจจัยในการวิเคราะห์ตัวแปรอิสระในโมเดลว่ามีความสัมพันธ์กันมากน้อยหรือไม่ พบว่ามีค่า VIF มีค่าระหว่าง 1.000 - 2.004 และ Tolerance มีค่าระหว่าง 0.499 - 1.000 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าตัวแปรอิสระที่ใช้พยากรณ์ตัวแปรตามไม่มีความสัมพันธ์กัน โดย J. F. Hair et al. (2010) ให้ข้อสังเกตว่าถ้า VIF มากกว่า 4.0 หรือ Tolerance น้อยกว่า 0.2 จะทำให้เกิดปัญหา Multicollinearity (Hair et al., 2010)

4.3 ผลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structure Equation Model: SEM) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป

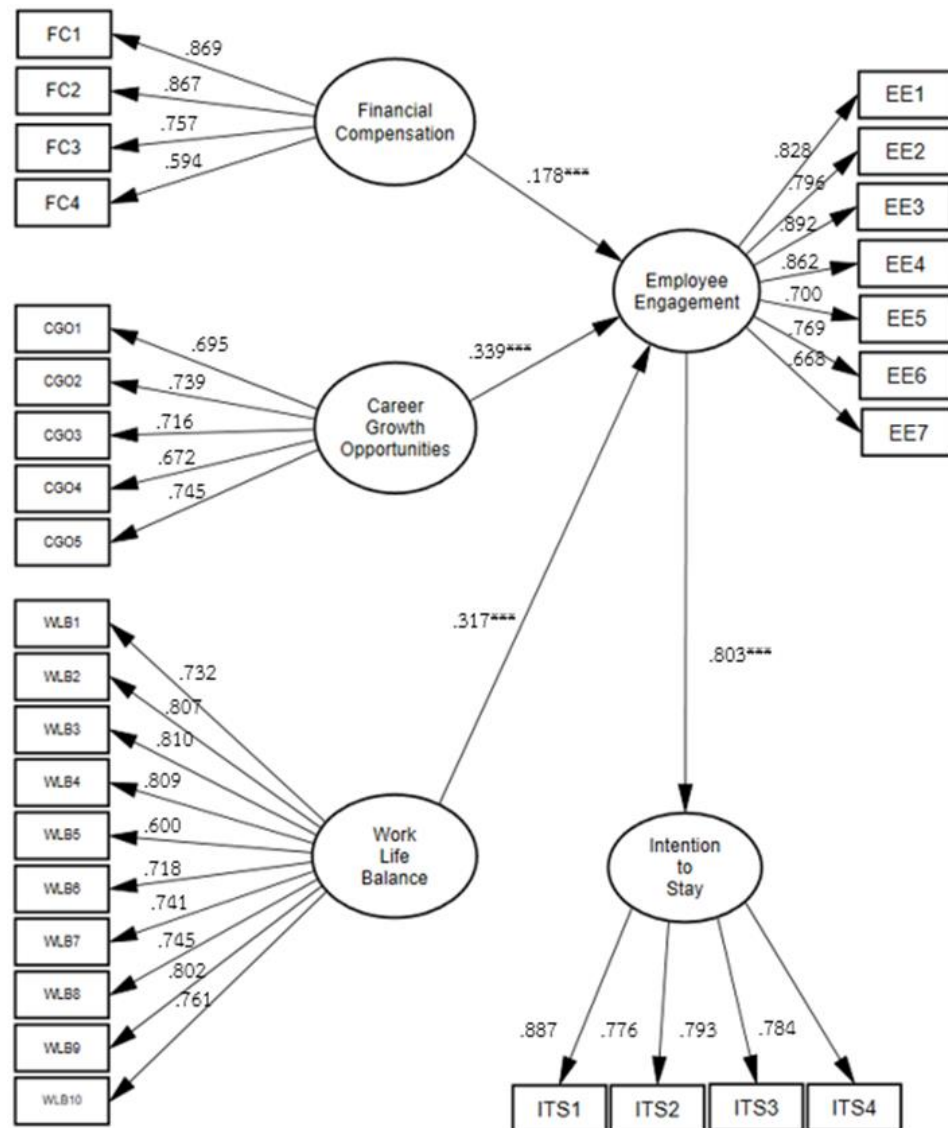
จากกรอบแนวคิดที่ได้อธิบายในบทที่ 2 ภาพที่ 3 ไปแล้วนั้น ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบกรอบแนวคิดดังกล่าวด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ด้วยวิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์สูงสุด (Maximum Likelihood Estimation) โดยเป็นค่าตั้งต้น (Default) ของโปรแกรมสำเร็จรูป เป็นการประมาณค่าพารามิเตอร์สูงสุดโดยสมมติว่าตัวแปรสังเกต (Observer Variable) ที่ใช้ในการศึกษามีการแจกแจงเป็นแบบปกติหลายตัวแปร

4.3.1 การทดสอบตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และความตั้งใจคงอยู่ เพื่อใช้อธิบายสมมติฐานของงานวิจัย ข้อที่ 1-4 ได้แก่ สมมติฐานที่ 1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สมมติฐานที่ 2 โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สมมติฐานที่ 3 ความสมดุลชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และสมมติฐานที่ 4 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของอิทธิพลโดยการวิเคราะห์ใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) เพื่ออธิบายถึงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ

จากการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์พบว่า การวิเคราะห์ในครั้งแรกยังไม่ได้ค่าสถิติที่เข้าเกณฑ์การพิจารณาทุกเงื่อนไข ผู้วิจัยจึงทำการปรับค่า Modification Indices (M.I.) ตามคำแนะนำของโปรแกรม และตามแนวทางของ (Hair et al., 2010) ทำให้เมื่อปรับค่า Modification Indices (M.I.) แล้วผลการวิเคราะห์ พบว่าโมเดลที่นำเสนอมีความเหมาะสมสอดคล้องกับทฤษฎี โดยมีค่าดัชนีชี้วัด ดังนี้ ค่าไค-สแควร์สัมพัทธ์ CMIN/DF = 1.776, ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (RMR) = 0.048, ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) = 0.902, ดัชนีความสอดคล้องสัมพันธ์ (CFI) = 0.967, ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนสัมพัทธ์ (NFI) = 0.927, ค่า Tucker-Lewis Index (TLI) = 0.960 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) = 0.045 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่าโมเดลที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังตารางที่ 15 และโมเดลสมการโครงสร้างนี้สามารถใช้พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และความตั้งใจคงอยู่ (ตัวแปรตาม) ได้ร้อยละ 50.10 (R square = 0.501) และร้อยละ 64.50 (R square = 0.645) ตามลำดับ รายละเอียดดังตารางที่ 26

ตารางที่ 26 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การทดสอบตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และความตั้งใจคงอยู่

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้ ก่อนปรับโมเดล	ค่าที่คำนวณได้ หลังปรับโมเดล	ผลการพิจารณา
CMIN/DF	< 2.0	4.539	1.776	ผ่านเกณฑ์
RMR	< 0.05	0.197	0.048	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.748	0.902	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.831	0.967	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.794	0.927	ผ่านเกณฑ์
TLI	≥ 0.90	0.817	0.960	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.097	0.045	ผ่านเกณฑ์



หมายเหตุ: *** p-value < 0.001 FC = ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน, CGO= โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ, WLB= ความสมดุลชีวิตในการทำงาน, EE = ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ITS = ความตั้งใจอยู่
 ภาพที่ 10 แสดงการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง การทดสอบตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และความตั้งใจอยู่

จากภาพที่ 10 ผลจากการทดสอบสมมติฐานที่ 1 - 4 (H1 - H4) ด้วยโมเดลสมการโครงสร้าง ผลจากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ยอมรับสมมติฐานที่ 1 - 4 ตามตารางที่ 27 และสามารถอธิบายได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 (H1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.178 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 ($p = 0.000$) ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 แสดงให้เห็นว่าเมื่อระดับความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเพิ่มสูงขึ้น ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจะเพิ่มขึ้นด้วย

สมมติฐานที่ 2 (H2) โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.339 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 ($p = 0.000$) ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 แสดงให้เห็นว่าเมื่อโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพเพิ่มสูงขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจะเพิ่มขึ้นด้วย

สมมติฐานที่ 3 (H3) ความสมดุลชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.317 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 ($p = 0.000$) ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 3 แสดงให้เห็นว่าเมื่อความสมดุลชีวิตในการทำงานเพิ่มสูงขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจะเพิ่มขึ้นด้วย

สมมติฐานที่ 4 (H4) ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.803 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 ($p = 0.000$) ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 4 แสดงให้เห็นว่าเมื่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น ความตั้งใจคงอยู่จะเพิ่มขึ้นด้วย

ตารางที่ 27 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 – 4

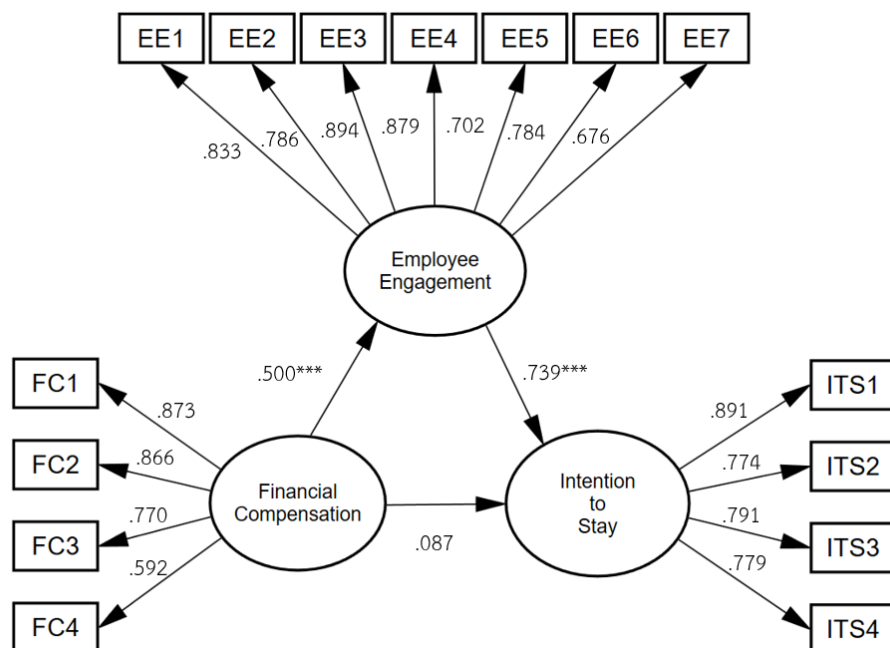
สมมติฐาน	Hypothesis	(β)	C.R.	P - Value	ผลลัพธ์
H1	FC \rightarrow EE	0.178***	3.305	0.000	ยอมรับสมมติฐาน
H2	CGO \rightarrow EE	0.339***	4.882	0.000	ยอมรับสมมติฐาน
H3	WBL \rightarrow EE	0.317***	5.559	0.000	ยอมรับสมมติฐาน
H4	EE \rightarrow ITS	0.803***	13.999	0.000	ยอมรับสมมติฐาน

หมายเหตุ: *** p-value < 0.001 FC = ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน, CGO= โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ, WLB= ความสมดุลชีวิตในการทำงาน, EE = ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ITS = ความตั้งใจคงอยู่

4.3.2 การทดสอบอภิปหผลส่งผ่านของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เพื่ออธิบายสมมติฐานของงานวิจัยข้อที่ 5-7 (H5 – H7) ได้แก่ สมมติฐานที่ 5 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และความตั้งใจคงอยู่ สมมติฐานที่ 6 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธระหว่างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และความตั้งใจคงอยู่ และสมมติฐานที่ 7 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธระหว่างความสมดุลชีวิตในการทำงาน และความตั้งใจคงอยู่

4.3.2.1 ทดสอบสมมติฐานที่ 5 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธระหว่างค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และความตั้งใจคงอยู่ (FC → EE → ITS) ตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การทดสอบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธระหว่างค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และความตั้งใจคงอยู่

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้ ก่อนปรับโมเดล	ค่าที่คำนวณได้ หลังปรับโมเดล	ผลการพิจารณา
CMIN/DF	< 2.0	4.618	1.919	ผ่านเกณฑ์
RMR	< 0.05	0.051	0.031	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.851	0.953	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.923	0.983	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.905	0.965	ผ่านเกณฑ์
TLI	≥ 0.90	0.908	0.977	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.098	0.049	ผ่านเกณฑ์



หมายเหตุ: *** p-value < 0.001 FC = ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน, EE = ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
ITS = ความตั้งใจคงอยู่

ภาพที่ 11 แสดงการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง การทดสอบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และความตั้งใจคงอยู่ ตารางที่ 29 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และความตั้งใจคงอยู่ (FC → EE → ITS)

เส้นทาง	ทดสอบแบบไม่มีตัวแปรคั่นกลาง		ทดสอบแบบมีตัวแปรคั่นกลาง		C.R.	P-Value	Mediation Type
	ทางตรง	ทางตรง	ทางอ้อม	ทางอ้อม			
FC > ITS	1.000***	0.087	0.370**	1.814	0.070	Full mediation	
FC > EE		0.500***		9.062	0.000		
EE > ITS		0.739***		13.333	0.000		

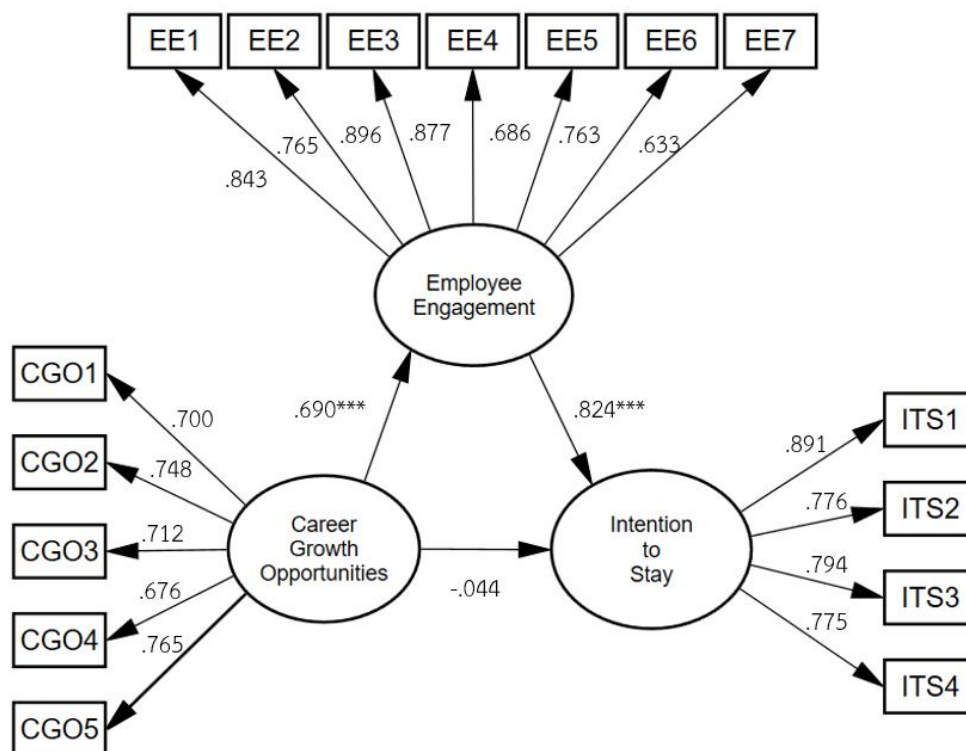
หมายเหตุ : ** หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (p < 0.01), *** หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 (p < 0.001) FC = ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน, EE = ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และ ITS = ความตั้งใจคงอยู่

จากตารางที่ 29 แสดงผลการทดสอบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และความตั้งใจคงอยู่ พบว่า เมื่อทดสอบโดยเพิ่มตัวแปรคั่นกลางความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระหว่างตัวแปรต้น คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และตัวแปรตามคือความตั้งใจคงอยู่ พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.087 ซึ่งมีค่าที่ลดลง และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$) ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นตัวแปรคั่นกลางที่มีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และความตั้งใจคงอยู่ จึงส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (Full mediation) (Baron & Kenny, 1986)

4.3.2.2 ทดสอบสมมติฐานที่ 6 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และความตั้งใจคงอยู่ (CGO \rightarrow EE \rightarrow ITS)

ตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การทดสอบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และความตั้งใจคงอยู่

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้ ก่อนปรับโมเดล	ค่าที่คำนวณได้ หลังปรับโมเดล	ผลการพิจารณา
CMIN/DF	< 2.0	5.230	1.903	ผ่านเกณฑ์
RMR	< 0.05	0.057	0.031	ผ่านเกณฑ์
GFI	\geq 0.90	0.827	0.948	ผ่านเกณฑ์
CFI	\geq 0.90	0.902	0.982	ผ่านเกณฑ์
NFI	\geq 0.90	0.882	0.963	ผ่านเกณฑ์
TLI	\geq 0.90	0.884	0.975	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.106	0.049	ผ่านเกณฑ์



หมายเหตุ: *** p-value < 0.001 CGO= โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ, EE = ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
ITS = ความตั้งใจคงอยู่

ภาพที่ 12 แสดงการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง การทดสอบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
มีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และความตั้งใจคงอยู่
ตารางที่ 31 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 6 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านใน
ความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และความตั้งใจคงอยู่

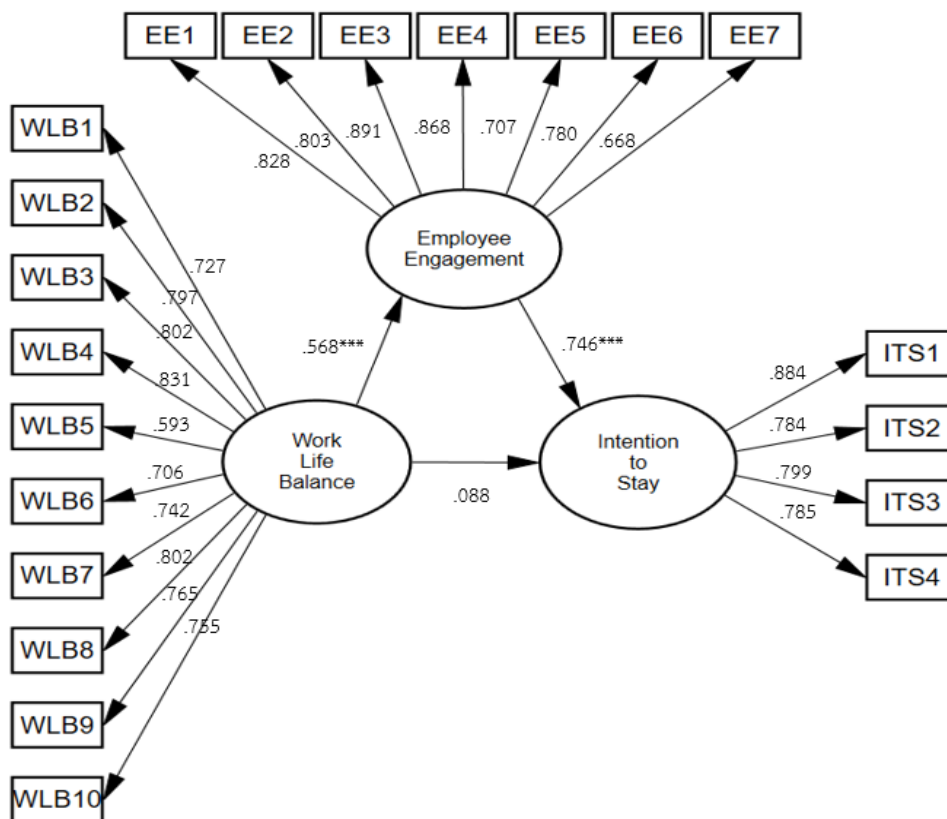
เส้นทาง	ทดสอบแบบไม่มีตัวแปรคั่นกลาง		ทดสอบแบบมีตัวแปรคั่นกลาง		C.R.	P-Value	Mediation Type
	ทางตรง	ทางตรง	ทางอ้อม	ทางอ้อม			
CGO > ITS	1.000***	-0.044	0.568**	-0.693	0.488	Full mediation	
CGO > EE		0.690***		10.639	0.000		
EE > ITS		0.824***		11.935	0.000		

หมายเหตุ : ** หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (p < 0.01), *** หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 (p < 0.001) CGO= โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ, EE = ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และ ITS = ความตั้งใจคงอยู่

จากตารางที่ 31 แสดงผลการทดสอบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และความตั้งใจคงอยู่ พบว่าเมื่อทดสอบโดยเพิ่มตัวแปรคั่นกลางความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระหว่างตัวแปรต้น คือ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และตัวแปรตามคือ ความตั้งใจคงอยู่ พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = -0.044 ซึ่งมีค่าที่ลดลง และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$) ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นตัวแปรคั่นกลางที่มีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพและความตั้งใจคงอยู่ จึงส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (Full mediation) (Baron & Kenny, 1986)

4.3.2.3 ทดสอบสมมติฐานที่ 7 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลชีวิตในการทำงานและความตั้งใจคงอยู่ (WLB \rightarrow EE \rightarrow ITS)
 ตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์ความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การทดสอบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลชีวิตในการทำงานและความตั้งใจคงอยู่

รายการ	เกณฑ์	ค่าที่คำนวณได้ ก่อนปรับโมเดล	ค่าที่คำนวณได้ หลังปรับโมเดล	ผลการพิจารณา
CMIN/DF	< 2.0	5.237	1.915	ผ่านเกณฑ์
RMR	< 0.05	0.063	0.035	ผ่านเกณฑ์
GFI	≥ 0.90	0.785	0.932	ผ่านเกณฑ์
CFI	≥ 0.90	0.872	0.977	ผ่านเกณฑ์
NFI	≥ 0.90	0.847	0.953	ผ่านเกณฑ์
TLI	≥ 0.90	0.855	0.969	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.106	0.049	ผ่านเกณฑ์



หมายเหตุ:

*** p-value < 0.001 WLB= ความสมดุลชีวิตในการทำงาน, EE = ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
ITS = ความตั้งใจคงอยู่

ภาพที่ 13 แสดงการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง การทดสอบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
มีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลชีวิตในการทำงานและความตั้งใจคงอยู่

ตารางที่ 33 ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 7 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านใน
ความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลชีวิตในการทำงาน และความตั้งใจคงอยู่

เส้นทาง	ทดสอบแบบไม่มี		ทดสอบแบบมี		C.R.	P-Value	Mediation Type
	ตัวแปรคั่นกลาง		ตัวแปรคั่นกลาง				
	ทางตรง	ทางตรง	ทางอ้อม				
WLB > ITS	0.513***	0.088	0.423***	9.985	0.073	Full	
WLB > EE			0.568***	10.639	0.000	mediation	
EE > ITS			0.746***	12.890	0.000		

หมายเหตุ : *** หมายถึง นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 (p < 0.001) WLB= ความสมดุลชีวิตใน
การทำงาน, EE = ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และ ITS = ความตั้งใจคงอยู่

จากตารางที่ 33 แสดงผลการทดสอบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลชีวิตในการทำงาน และความตั้งใจคงอยู่ พบว่าเมื่อทดสอบโดยเพิ่มตัวแปรคั่นกลางความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระหว่างตัวแปรต้น คือ ความสมดุลชีวิตในการทำงาน และตัวแปรตามคือ ความตั้งใจคงอยู่ พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.088 ซึ่งมีค่าที่ลดลง และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$) ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นตัวแปรคั่นกลางที่มีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลชีวิตในการทำงานและความตั้งใจคงอยู่ จึงส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (Full mediation) (Baron & Kenny, 1986)

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 -7 การทดสอบอิทธิพลส่งผ่านของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สามารถแสดงรายละเอียดได้ตารางที่ 34 ดังนี้

ตารางที่ 34 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 - 7

สมมติฐาน	Hypothesis	(β)	C.R.	P-Value	ผลลัพธ์
H5	FC \rightarrow EE \rightarrow ITS	0.087	1.814	0.070	ยอมรับสมมติฐาน
H6	CGO \rightarrow EE \rightarrow ITS	-0.044	-0.693	0.488	ยอมรับสมมติฐาน
H7	WLB \rightarrow EE \rightarrow ITS	0.088	9.985	0.073	ยอมรับสมมติฐาน

หมายเหตุ : FC = ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน, CGO= โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ, WLB= ความสมดุลชีวิตในการทำงาน, EE = ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และ ITS = ความตั้งใจคงอยู่

จากตารางที่ 34 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5-7 ได้ว่า สมมติฐานที่ 5 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และความตั้งใจคงอยู่ ผลการทดสอบ พบว่าเมื่อทดสอบโดยเพิ่มตัวแปรคั่นกลางความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระหว่างตัวแปรต้น คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และตัวแปรตาม คือความตั้งใจคงอยู่ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.087 มีค่าที่ลดลง และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$) ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นตัวแปรคั่นกลางที่มีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและความตั้งใจคงอยู่ ซึ่งเป็นการส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (Full mediation) (Baron & Kenny, 1986) ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 5

สมมติฐานที่ 6 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และความตั้งใจคงอยู่ ผลการทดสอบ พบว่าเมื่อทดสอบโดยเพิ่มตัวแปรคั่นกลางความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระหว่างตัวแปรต้น คือ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และตัวแปรตาม คือความตั้งใจคงอยู่ พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = -0.044 ซึ่งมีค่าที่ลดลง และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$) ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นตัวแปรคั่นกลางที่มีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพและความตั้งใจคงอยู่ ซึ่งเป็นการส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (Full mediation) (Baron & Kenny, 1986) ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 6

สมมติฐานที่ 7 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลชีวิตในการทำงาน และความตั้งใจคงอยู่ ผลการทดสอบ พบว่าเมื่อทดสอบโดยเพิ่มตัวแปรคั่นกลางความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระหว่างตัวแปรต้น คือ ความสมดุลชีวิตในการทำงาน และตัวแปรตามคือ ความตั้งใจคงอยู่ พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.088 ซึ่งมีค่าที่ลดลง และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$) ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นตัวแปรคั่นกลางที่มีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลชีวิตในการทำงานและความตั้งใจคงอยู่ ซึ่งเป็นการส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (Full mediation) (Baron & Kenny, 1986) ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 7



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาวิจัย เรื่อง ความตั้งใจคงอยู่ของข้าราชการเจเนอเรชันวายกรมสรรพากร: บทบาทของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในฐานะตัวแปรส่งผ่าน เป็นการศึกษาวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการเจเนอเรชันวายของกรมสรรพากร ซึ่งหมายถึงผู้ที่เกิดตั้งแต่ปี พ.ศ.2523 ถึงปี พ.ศ.2543 และปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร คือ กรมสรรพากร ส่วนกลาง สำนักงานสรรพากรภาค 1 สำนักงานสรรพากรภาค 2 และสำนักงานสรรพากรภาค 3 จำนวนทั้งสิ้น 350 คน ทั้งนี้ เพื่อขจัดข้อผิดพลาดที่อาจเกิดขึ้น ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลกลุ่มตัวอย่างเพิ่มรวมเป็นจำนวนทั้งสิ้น 377 คน ซึ่งมีจำนวนมากกว่ากลุ่มตัวอย่างที่กำหนดและจากการประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัย และให้ข้อเสนอแนะ ดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

5.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 70.60 และรองลงมาเป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ 29.40 โดยมีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 26 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 49.60 รองลงมาคือ ผู้ที่มีอายุระหว่าง 31 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.44 รองลงมาคือ ผู้ที่มีอายุระหว่าง 36 – 40 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.94 รองลงมาคือ ผู้ที่มีอายุระหว่าง 41 – 43 ปี คิดเป็นร้อยละ 6.90 และผู้ที่มีอายุระหว่าง 23 – 25 ปี คิดเป็นร้อยละ 2.12 ตามลำดับ ในส่วนของระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จบการศึกษาในระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 70.03 รองลงมาคือ ระดับการศึกษาปริญญาโท คิดเป็นร้อยละ 28.12 และสุดท้ายต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 1.85 ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 78.78 และดำรงตำแหน่งประเภททั่วไป คิดเป็นร้อยละ 21.22 ส่วนระดับตำแหน่งงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ ดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 66.31 รองลงมาคือดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 17.51 รองลงมาคือ ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญการ คิดเป็นร้อยละ 12.20 รองลงมาคือ ดำรงตำแหน่งระดับชำนาญงาน คิดเป็นร้อยละ 3.18 และสุดท้ายดำรงตำแหน่งระดับอาวุโส หรือ ชำนาญการพิเศษขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 0.80 ตามลำดับ ด้านระดับรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ มีรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน อยู่ระหว่าง 15,000 - 25,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 94.43 รองลงมาคือ อยู่ระหว่าง 25,001 - 30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 2.12 รองลงมาคือ ต่ำกว่า 15,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 1.59

รองลงมาคือ อยู่ระหว่าง 30,001 - 40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 1.33 และมีรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน ตั้งแต่ 40,001 บาท ขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 0.53 ตามลำดับ สำหรับระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน อยู่ระหว่าง 1 - 3 ปี คิดเป็นร้อยละ 43.77 รองลงมาคือ ผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน อยู่ระหว่าง 4 - 6 ปี คิดเป็นร้อยละ 39.79 รองลงมาคือ ผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน อยู่ระหว่าง 7 - 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 10.34 และผู้ที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน มากกว่า 10 ปี คิดเป็นร้อยละ 6.10 ตามลำดับ สำหรับหน่วยงานที่สังกัด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ สังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 2 คิดเป็นร้อยละ 29.44 รองลงมาสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 1 คิดเป็นร้อยละ 28.38 รองลงมาสังกัดกรมสรรพากรส่วนกลาง คิดเป็นร้อยละ 21.49 และสังกัดสำนักงานสรรพากรภาค 3 คิดเป็นร้อยละ 20.69

5.1.2 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นของข้อมูล

1. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 2.59 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน อยู่ในระดับน้อย โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อข้อความ “ท่านคิดว่าเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับค่าครองชีพ” อยู่ในระดับน้อยที่สุด และข้อความ “ท่านมีความพึงพอใจกับเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับ เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษ ค่าตอบแทนทำงานนอกเวลาราชการ เงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ” ก็อยู่ในระดับน้อยเช่นเดียวกัน

2. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 3.56 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพอยู่ในระดับมาก โดยมีระดับความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยต่อข้อความมากที่สุดเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ “กรมสรรพากรมีการจัดหลักสูตรอบรมและให้โอกาสในการพัฒนาทักษะความรู้ด้านต่างๆ ให้แก่บุคลากรในสังกัดอย่างต่อเนื่อง” รองลงมาคือ “ท่านมีโอกาสเท่าเทียมกับผู้อื่นที่จะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น” และ “ท่านคิดว่าระบบการเลื่อนตำแหน่งของกรมสรรพากรเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ” ซึ่งอยู่ในระดับมาก และมีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลางคือข้อความ “ท่านคิดว่าการทำงานในกรมสรรพากรนี้มีโอกาสก้าวหน้ามากกว่าหน่วยงานอื่น”

3. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรความสมดุลชีวิตในการทำงาน

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรความสมดุลชีวิตในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 3.70 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความสมดุลชีวิตในการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยมีระดับความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยต่อข้อความมากที่สุดเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย 3

ลำดับแรก “แม้ต้องทุ่มเทเวลาให้กับงาน แต่ท่านสามารถรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับสมาชิกในครอบครัวได้” รองลงมาคือ “วันหยุด คือ วันที่ท่านได้พักผ่อนอย่างเต็มที่” และ “ปัญหาเรื่องส่วนตัวไม่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของท่าน” ซึ่งอยู่ในระดับมาก และมีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลาง คือ ข้อคำถาม “ปริมาณงานที่ดำเนินการให้แล้วเสร็จในแต่ละวันมีความเหมาะสม ท่านไม่ต้องการลางเวลา”

4. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 3.85 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน อยู่ในระดับมาก โดยมีระดับความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยต่อข้อคำถามมากที่สุดเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ “ท่านพยายามทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้กรมสรรพากรประสบความสำเร็จ” รองลงมาคือ “ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเทความสามารถเพื่อช่วยให้กรมสรรพากรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย” และ “ท่านยอมรับ และยินดีปฏิบัติงานตามนโยบายหรือเป้าหมายของกรมสรรพากร” ซึ่งอยู่ในระดับมาก

5. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรความตั้งใจคงอยู่

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรความตั้งใจคงอยู่มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ที่ 3.52 หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความตั้งใจคงอยู่ อยู่ในระดับมาก โดยมีระดับความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยต่อข้อคำถามมากที่สุดเรียงตามลำดับจากมากไปน้อย 3 ลำดับแรก คือ “ท่านวางแผนจะทำงานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้อย่างน้อย 2-3” รองลงมาคือ “ท่านวางแผนจะทำงานในที่ปัจจุบันนี้นานที่สุดเท่าที่จะนานได้” และ “ท่านไม่อยากลาออกจากงานปัจจุบันที่ทำอยู่” ซึ่งอยู่ในระดับมาก

5.1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลการทดสอบสมมติฐานโดยใช้การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structure Equation Model: SEM)

ผลการวิเคราะห์โดยใช้โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) และทำการปรับค่า Modification Indices (M.I.) ตามคำแนะนำของโปรแกรม พบว่าโมเดลที่นำเสนอมีความเหมาะสมสอดคล้องกับทฤษฎี โดยมีค่าดัชนีชี้วัด ดังนี้ ค่าไค-สแควร์สัมพันธ์ $CMIN/DF = 1.776$, ค่าดัชนีรากของกำลังสองเฉลี่ยของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (RMR) = 0.048, ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) = 0.902, ดัชนีความสอดคล้องสัมพันธ์ (CFI) = 0.967, ดัชนีความสอดคล้องกลมกลืนสัมพันธ์ (NFI) = 0.927, ค่า Tucker-Lewis Index (TLI) = 0.960 และค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) = 0.045 ซึ่งผ่านเกณฑ์ทุกค่า แสดงว่า โมเดลที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

และสามารถใช้พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และความตั้งใจคงอยู่ (ตัวแปรตาม) ได้ร้อยละ 50.10 (R square = 0.501) และร้อยละ 64.50 (R square = 0.645) ตามลำดับ

5.1.4 การทดสอบสมมติฐาน

การศึกษาในครั้งนี้มีการทดสอบสมมติฐานการวิจัย ประกอบด้วย 7 สมมติฐาน ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.178 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 ($p = 0.000$) ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 1 แสดงให้เห็นว่า เมื่อระดับความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเพิ่มสูงขึ้น ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจะเพิ่มขึ้นด้วย

สมมติฐานที่ 2 โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.339 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 ($p = 0.000$) ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 2 แสดงให้เห็นว่า เมื่อโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพเพิ่มสูงขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจะเพิ่มขึ้นด้วย

สมมติฐานที่ 3 ความสมดุลชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.317 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 ($p = 0.000$) ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 3 แสดงให้เห็นว่า เมื่อความสมดุลชีวิตในการทำงานเพิ่มสูงขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจะเพิ่มขึ้นด้วย

สมมติฐานที่ 4 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.803 ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 ($p = 0.000$) ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 4 แสดงให้เห็นว่า เมื่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น ความตั้งใจคงอยู่จะเพิ่มขึ้นด้วย

สมมติฐานที่ 5 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และความตั้งใจคงอยู่ ผลการทดสอบ พบว่าเมื่อทดสอบโดยเพิ่มตัวแปรคั่นกลางความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระหว่างตัวแปรต้น คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และตัวแปรตาม คือความตั้งใจคงอยู่ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.087 ซึ่งมีค่าที่ลดลงและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$) ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นตัวแปรคั่นกลางที่มีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและความตั้งใจคงอยู่ ซึ่งเป็นการส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (Full mediation) (Baron & Kenny, 1986) ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานที่ 5 แสดงให้เห็นว่า เมื่อระดับความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเพิ่มขึ้น ความตั้งใจคงอยู่จะเพิ่มสูงขึ้นไปด้วยโดยผ่านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

สมมติฐานที่ 6 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และความตั้งใจคงอยู่ ผลการทดสอบ พบว่า เมื่อทดสอบโดยเพิ่มตัวแปรคั่นกลางความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระหว่างตัวแปรต้น คือ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และตัวแปรตาม คือความตั้งใจคงอยู่ พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = -0.044 ซึ่งมีค่าที่ลดลง และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$) ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นตัวแปรคั่นกลางที่มีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพและความตั้งใจคงอยู่ ซึ่งเป็นการส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (Full mediation) (Baron & Kenny, 1986) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 6 แสดงให้เห็นว่า เมื่อระดับการรับรู้โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น ความตั้งใจคงอยู่จะเพิ่มสูงขึ้นไปด้วยโดยผ่านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

สมมติฐานที่ 7 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลชีวิตในการทำงาน และความตั้งใจคงอยู่ ผลการทดสอบ พบว่า เมื่อทดสอบโดยเพิ่มตัวแปรคั่นกลางความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระหว่างตัวแปรต้น คือ ความสมดุลชีวิตในการทำงาน และตัวแปรตามคือ ความตั้งใจคงอยู่ พบว่ามีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.088 ซึ่งมีค่าที่ลดลง และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$) ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นตัวแปรคั่นกลางที่มีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลชีวิตในการทำงานและความตั้งใจคงอยู่ ซึ่งเป็นการส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (Full mediation) (Baron & Kenny, 1986) ดังนั้นจึงยอมรับสมมติฐานที่ 7 แสดงให้เห็นว่า เมื่อระดับความสมดุลในชีวิตการทำงานสูงขึ้น ความตั้งใจคงอยู่จะเพิ่มสูงขึ้นไปด้วยโดยผ่านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการทดสอบสมมติฐานผู้วิจัยได้แบ่งการอภิปรายออกเป็น 7 ข้อ ตามข้อสมมติฐานที่ได้กำหนดไว้ในตอนแรกของการวิจัย ดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

จากผลการทดสอบสมมติฐาน ที่พบว่า ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 อธิบายได้ว่า เมื่อระดับความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเพิ่มสูงขึ้น ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจะเพิ่มขึ้นด้วย โดย Aon Hewitt (2013) ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทุนมนุษย์ที่ได้รับการยอมรับในระดับโลก ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการเพิ่มหรือลดระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานนั้น ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเป็นปัจจัยพื้นฐานที่สร้างความพึงพอใจให้แก่พนักงานได้ และในทางตรงกันข้ามหากพนักงานพบว่าค่าตอบแทนของตนต่ำกว่าเพื่อนร่วมงาน หรือต่ำกว่าอัตราตลาด จะก่อให้เกิด

ความไม่พึงพอใจได้หรืออาจจะกล่าวได้ว่า ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการสร้าง ความผูกพันต่อองค์กรที่มีความสำคัญและไม่สามารถละเลยได้ แม้ในสถานการณ์ที่เศรษฐกิจจะล่อตัวและ องค์กรไม่สามารถให้ผลตอบแทนพนักงานเพิ่มขึ้น องค์กรก็ยังสามารถรักษาระดับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงาน ด้วยการไม่ลดผลตอบแทนในระดับพื้นฐานต่างๆ เช่น เงินเดือนและสวัสดิการที่จำเป็น เพราะการลดอัตราค่าตอบแทนของพนักงานลง นอกจากจะไม่สามารถรักษาระดับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานได้แล้ว ยังอาจจะ "ลด" ความพึงพอใจของพนักงานที่มีต่อองค์กรลงด้วย ดังนั้น องค์กรควร ให้ความสำคัญกับการจ่ายค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสมกับค่าครองชีพ ปริมาณงานและความ รับผิดชอบ รวมถึงกระบวนการพิจารณาเพื่อเลื่อนเงินเดือนที่มีประสิทธิภาพ เพราะเป็นปัจจัยที่ทำให้ ข้าราชการเจเนอเรชันวายกรมสรรพากรเกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานกับองค์กร มีความสุขในการ ทำงานกับองค์กรและส่งผลให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยสอดคล้องกับการศึกษาของ Siswanto and Lestari (2019) ที่ได้ศึกษากลุ่มตัวอย่างพนักงานในบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมการผลิต ในเมืองโมโจเกอร์โต ประเทศอินโดนีเซีย เกี่ยวกับปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กรของ พบว่า ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และสอดคล้อง กับผลการศึกษาของ Tahir (2019) ที่ศึกษาการวิเคราะห์การบริหารจัดการค่าตอบแทนที่มีอิทธิพลต่อ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทพัฒนาซอฟต์แวร์ในประเทศปากีสถาน พบว่า ค่าตอบแทนที่ เป็นตัวเงินมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และอธิบายว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัว เงินมีความสำคัญและนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้

2. โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

จากผลการทดสอบสมมติฐาน ที่พบว่า โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพมีอิทธิพลเชิงบวกต่อ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 อธิบายได้ว่า เมื่อพนักงานรับรู้ถึง โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพที่เพิ่มสูงขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจะเพิ่มขึ้นด้วย จากทฤษฎีสองปัจจัยของ เฟรดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor theory) ได้กล่าวถึง ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรงที่ส่งผลให้พนักงานเกิด แรงจูงใจในการทำงาน มีความพึงพอใจในการทำงาน คือ การเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลใน องค์กร โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน รวมถึงการได้รับการพัฒนาให้มีศักยภาพมากยิ่งขึ้น เช่น การมี โอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม (Herzberg et al., 1959) ดังนั้น องค์กร จึงควรสื่อสารให้พนักงานมองเห็นเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพรวมถึงส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาส พัฒนาตนเองอยู่เสมอ อีกทั้งควรมีระบบการปรับเลื่อนตำแหน่งที่เป็นระบบและยุติธรรม เมื่อพนักงาน มองเห็นเส้นทางเติบโตในองค์กรและได้รับการสนับสนุนจากองค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมในการ เติบโตในอาชีพของตน จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น ผลการวิจัย สอดคล้องกับการศึกษาของ วารุณพร เชื้อวณิชช์ และธรรมวิมล สุขเสริม (2563) ที่พบว่า ปัจจัย

แรงจูงใจด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในทางบวก เมื่อปัจจัยแรงจูงใจด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพเพิ่มขึ้น จะส่งผลให้ความผูกพันของพนักงานเพิ่มขึ้น และสอดคล้องกับการศึกษาของสาวิตรี ตรีเกษร (2565) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในบริษัทสตาร์ทอัพกลุ่มธุรกิจซอฟต์แวร์ในประเทศไทยในช่วงที่มีการทำงานที่บ้าน Work from Home พบว่า ปัจจัยด้านโอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในงานมีอิทธิพลเชิงบวกกับความผูกพันองค์กร อธิบายว่า การที่องค์กรให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพิ่มการอบรม การพัฒนาทักษะที่เหมาะสมจะส่งผลให้ความผูกพันองค์กรของพนักงานเพิ่มมากขึ้น

3. ความสมดุลชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

จากผลการทดสอบสมมติฐาน ที่พบว่า ความสมดุลชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 อธิบายได้ว่า เมื่อความสมดุลชีวิตในการทำงานของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจะเพิ่มขึ้นด้วย Madhavi and Pardhasaradhi (2021) ได้อธิบายถึงประโยชน์ของความสมดุลในชีวิตการทำงาน (Work-life Balance) จากการวิจัย SRMP กล่าวว่า ความสมดุลในชีวิตการทำงาน มีส่วนช่วยในการธำรงรักษาพนักงานและสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานได้ เพราะการที่พนักงานสามารถบริหารจัดการจัดการเวลาในการทำงานและการทำกิจกรรมในชีวิตส่วนตัว เช่น การดูแลครอบครัว การดูแลสุขภาพร่างกาย การจัดการธุระสำคัญในชีวิตประจำวันได้อย่างเหมาะสม ไม่เกิดความขัดแย้งกัน จะช่วยลดความเครียดให้กับพนักงานและรู้สึกมีความสุขกับการทำงานมากยิ่งขึ้น ถึงแม้พนักงานจะให้ความสำคัญกับชีวิตการทำงานแต่พวกเขาก็ให้ความสำคัญกับชีวิตส่วนตัวและครอบครัวด้วยเช่นกัน ดังนั้น กรมสรรพากรควรส่งเสริมให้ข้าราชการกลุ่มเจนเอเรชั่นวายมีความสมดุลระหว่างชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัว เพื่อไม่ให้เกิดความขัดแย้งระหว่างบทบาทในการทำงาน กับบทบาทในชีวิตส่วนตัว และครอบครัว เมื่อพวกเขาสามารถบริหารจัดการเวลาในการทำงาน และการดำเนินชีวิตส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม กล่าวคือ การมีปริมาณงานที่ต้องดำเนินการให้แล้วเสร็จในแต่ละวันมีความเหมาะสม ไม่มากเกินไปจนทำให้ต้องทำงานล่วงเวลาหรือต้องนำงานกลับไปทำที่บ้านหรือต้องทำงานในวันหยุด รวมถึงสามารถพักผ่อนในวันหยุดได้อย่างเต็มที่ มีเวลาในการทำกิจกรรมอดิเรกที่ชื่นชอบ มีเวลาเข้าร่วมกิจกรรมกับครอบครัวอย่างสม่ำเสมอ โดยไม่ต้องกังวลกับเรื่องงาน จะทำให้ข้าราชการกลุ่มเจนเอเรชั่นวายของกรมสรรพากรทำงานอย่างมีความสุข ส่งผลให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น ผลการวิจัยสอดคล้องกับการศึกษาของ Larasati and Hasanati (2019) ที่ได้ศึกษาผลกระทบของความสมดุลในชีวิตการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในกลุ่มเจนเอเรชั่นมิลเลนเนียล โดยศึกษาพนักงานของ PT เซนเวลล์ อินโดนีเซีย เมืองบันจาร์มาซิน ประเทศอินโดนีเซีย จากการศึกษพบว่า ความสมดุลในชีวิตการทำงานมีผลกระทบทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เมื่อระดับความสมดุลในชีวิตการทำงานสูงขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของ

พนักงานจะสูงขึ้นด้วย และผลการวิจัยสอดคล้องกับการศึกษาของ Nguyen and Pham (2020) ได้ศึกษาปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาคส่วนองค์กรไม่แสวงหาผลกำไร (NFPO) ในประเทศเวียดนาม ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านความสมดุลในชีวิตการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานก็เป็นปัจจัยที่มีคุณค่าต่อพนักงาน องค์กรควรให้ความสำคัญ มีนโยบายที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความสมดุลในชีวิตการทำงาน เช่น เวลาการทำงานที่ยืดหยุ่น จำนวนวันทำงานที่มีความเหมาะสม

4. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่

จากผลการทดสอบสมมติฐาน ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.001 อธิบายได้ว่า เมื่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น ความตั้งใจคงอยู่จะเพิ่มขึ้นด้วย สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ (2556) ได้กล่าวว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น การสร้างความผูกพันต่อองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์ในการดูแลรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรอย่างยาวนาน และได้มีผลจากการศึกษาและวิจัยที่ผ่านมาจำนวนมาก ที่พบว่าองค์กรที่มีระดับความผูกพันของพนักงานสูงจะส่งผลให้อัตราการลาออกและการขาดงานของพนักงานลดลง และพิชิต เทพวรรณ (2554) ได้กล่าวว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีความสำคัญเพราะมีความสัมพันธ์กับอัตราการลาออก ถ้าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง อัตราการลาออกของพนักงานก็จะต่ำ หรือกล่าวได้ว่าพนักงานจะมีความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรมากยิ่งขึ้น ดังนั้น การส่งเสริมให้ข้าราชการกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายเกิดความรู้สึกรู้สึกผูกพันต่อองค์กรจึงมีความสำคัญ เพราะเมื่อมีความผูกพันกับองค์กรจะมีความพึงพอใจในงานที่ตนเองได้ทำ ต้องการมีส่วนร่วมกับองค์กร มีความสุขกับการทำงานกับองค์กร และปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกในองค์กรไปอย่างยาวนาน ผลการวิจัยสอดคล้องกับการศึกษาของ Dwiputri et al. (2022) ได้ศึกษาอิทธิพลของบรรยากาศขององค์กรต่อความตั้งใจคงอยู่โดยมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยศึกษาพนักงานของเบ คูกู ไค มาลิ่ง (Bea Cukai Malang) ของประเทศอินโดนีเซีย ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานและเป็นในทิศทางบวก และสอดคล้องกับการศึกษาของ คณากร สุขคันธรักษ์ (2560) ได้ศึกษาอิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่กับองค์กรผ่านความผูกพันของพนักงานของบุคลากรสายสนับสนุนเจนเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานภายในมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐในพื้นที่จังหวัดนครปฐม ผลจากการศึกษา พบว่า ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจอยู่กับองค์กรของพนักงาน

5. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และความตั้งใจคงอยู่

จากผลการทดสอบสมมติฐาน ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธระหว่างค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และความตั้งใจคงอยู่ โดยเมื่อใส่ตัวแปรคั่นกลาง คือ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ระหว่างตัวแปรต้น คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และตัวแปรตาม คือ ความตั้งใจคงอยู่ พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.087 ซึ่งมีค่าที่ลดลง และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$) จึงเป็นการส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (Full mediation) (Baron & Kenny, 1986) อธิบายได้ว่า เมื่อระดับความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเพิ่มขึ้น ความตั้งใจคงอยู่จะเพิ่มสูงขึ้นไปด้วยโดยผ่านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน การที่องค์กรให้ความสำคัญกับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ให้ค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมกับค่าครองชีพ มีความเหมาะสมกับปริมาณงานและความรับผิดชอบ และมีความใกล้เคียงกับองค์กรอื่นที่มีลักษณะใกล้เคียงกันจนข้าราชการกลุ่มเจนเอเรชั่นวายเกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงานกับองค์กรซึ่งส่งผลให้พวกเขาเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร และมีความทุ่มเท มุ่งมั่น และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรด้วยความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เมื่อข้าราชการกลุ่มเจนเอเรชั่นวายเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรแล้วจะส่งผลให้พวกเขาปรารถนาที่จะทำงานร่วมกับองค์กรไปอย่างยาวนานด้วยความเต็มใจ ผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของ Tahir (2019) ที่ได้ศึกษาการวิเคราะห์การบริหารจัดการค่าตอบแทนที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทพัฒนาซอฟต์แวร์ในประเทศปากีสถาน พบว่า ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินเพิ่มขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วย สอดคล้องกับการศึกษาของ Dwiputri et al. (2022) ได้ศึกษาอิทธิพลของบรรยากาศขององค์กรต่อความตั้งใจคงอยู่โดยมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยศึกษาพนักงานของเบ คูกู มาลัง (Bea Cukai Malang) ของประเทศอินโดนีเซีย ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานและเป็นในทิศทางบวก และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศขององค์กรต่อความตั้งใจคงอยู่โดยเป็นการส่งผ่านแบบบางส่วน และจากงานวิจัยของ อาหมิน ขุนดุเร๊ะ (2561) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความตั้งใจคงอยู่กับองค์กรของพนักงานธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา พบว่า ปัจจัยด้านค่าตอบแทนไม่มีความสัมพันธ์ทางตรงกับความตั้งใจคงอยู่ของพนักงาน แสดงให้เห็นได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านอย่างสมบูรณ์ในความสัมพันธ์ระหว่างค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และความตั้งใจคงอยู่ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ วิทศนีย์ ใจฉวะสุมาลี รามันัญ และธัญนันท์ บุญอยู่ (2565) ได้ศึกษาอิทธิพลของความผูกพันของพนักงานในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความพึงพอใจของพนักงาน

ส่งผลต่อการดำรงรักษาพนักงานของบริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์พลาสติก จังหวัดระยอง พบว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรคั่นกลางที่ส่งผ่านความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นคือความพึงพอใจของพนักงานและตัวแปรตามคือการดำรงรักษาพนักงาน

6. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และความตั้งใจคงอยู่

จากผลการทดสอบสมมติฐาน ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และความตั้งใจคงอยู่ โดยเมื่อใส่ตัวแปรคั่นกลางคือ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ระหว่างตัวแปรต้น คือ โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และตัวแปรตาม คือ ความตั้งใจคงอยู่ พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = -0.044 ซึ่งมีค่าที่ลดลง และไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$) จึงเป็นการส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (Full mediation) (Baron & Kenny, 1986) อธิบายได้ว่า เมื่อระดับการรับรู้โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานเพิ่มสูงขึ้น ความตั้งใจคงอยู่จะเพิ่มสูงขึ้นไปด้วยโดยผ่านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน การที่องค์กรสนับสนุนให้พนักงานมีความก้าวหน้าในอาชีพหรือเติบโตในหน้าที่การงาน พนักงานก็จะเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ต้องการมีส่วนร่วมกับองค์กรและมีความสุขกับการทำงานกับองค์กร และเมื่อมีความผูกพันต่อองค์กรแล้วจะส่งผลให้เกิดความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กรและปฏิบัติงานในองค์กรต่อด้วยความเต็มใจ ไม่มองหาอาชีพอื่นหรือองค์กรอื่นเพื่อเปลี่ยนงาน ผลจากการวิจัยสอดคล้องกับการศึกษาของ วารุณพร เชื้อวณิชช์ และธรรมวิมล สุขเสริม (2563) ที่พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในทางบวก เมื่อปัจจัยแรงจูงใจด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพเพิ่มขึ้น จะส่งผลให้ความผูกพันของพนักงานเพิ่มขึ้น และสอดคล้องกับการศึกษา Mahfouz, Abd Halim, Bahkia, and Alias (2022) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ และมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นและตัวแปรตาม และสอดคล้องกับการศึกษาของ วิโรชนา ทองโชติ (2565) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจคงอยู่ในงานของข้าราชการที่อาศัยในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล พบว่า ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจคงอยู่ในงานของข้าราชการที่อาศัยในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล แสดงให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านอย่างสมบูรณ์ในความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และความตั้งใจคงอยู่ และสอดคล้องการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในฐานะตัวแปรส่งผ่านที่ผ่านมา เช่น การศึกษาของ สุวรรณ สินธุนวงษ์ ธีญนันท์ บุญอยู่ และสุมาลี รามัญญ์ (2565) ได้ศึกษาโมเดลความสัมพันธ์ของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกที่มีต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในนิคมอุตสาหกรรมอัญมณี กรุงเทพมหานคร จากการศึกษาพบว่า ความผูกพันของพนักงานเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างทุนทาง

จิตวิทยาเชิงบวกสู่ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และเป็นตัวแปรคั่นกลางระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสู่ประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

7. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างความสมดุลชีวิตในการทำงาน และความตั้งใจคงอยู่

จากผลการทดสอบสมมติฐาน ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธระหว่างความสมดุลชีวิตในการทำงาน และความตั้งใจคงอยู่ โดยเมื่อใส่ตัวแปรคั่นกลางคือ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ระหว่างตัวแปรต้น คือ ความสมดุลชีวิตในการทำงาน และตัวแปรตาม คือ ความตั้งใจคงอยู่ ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยมาตรฐาน (β) = 0.088 ซึ่งมีค่าที่ลดลงและไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$) จึงเป็นการส่งผ่านแบบสมบูรณ์ (Full mediation) (Baron & Kenny, 1986) อธิบายได้ว่า เมื่อระดับความสมดุลในชีวิตการทำงานสูงขึ้น ความตั้งใจคงอยู่จะเพิ่มสูงขึ้นไปด้วยโดยผ่านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน องค์กรที่ส่งเสริมให้พนักงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตในการทำงานและชีวิตส่วนตัว พนักงานสามารถบริหารจัดการเวลาในการทำงานและการดำเนินชีวิตส่วนตัวและครอบครัว ได้อย่างมีความเหมาะสม เกิดความสมดุลระหว่างชีวิตในการทำงานส่งผลให้เกิดความสุขในการทำงานกับองค์กร และความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย พนักงานก็จะเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้นไปด้วย ส่งผลให้เกิดความต้องการที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรด้วยความเต็มใจ มีความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กรไปอย่างยาวนาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ Dinh (2020) ได้ศึกษาปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานและความเครียดจากการทำงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง ผลจากการศึกษาพบว่าความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เมื่อระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานเพิ่มสูงขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วย และสอดคล้องกับการศึกษาของ รุ่งอรุณ กระแสสินธุ์ (2564) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ในองค์กร และจากงานวิจัยของ จรัมพร โห้ล่ายอง และศิรินันท์ กิตติสุขสถิต (2565) ได้ศึกษาอิทธิพลของสมดุลชีวิตกับการทำงาน ต่อความตั้งใจลาออกและความตั้งใจคงอยู่กับองค์กร ในกลุ่มบุคลากรภาคการศึกษา พบว่า ความสมดุลด้านเวลาทำให้ระหว่างงานกับชีวิตในมิติด้านเวลาในการทำงานกลับไม่มีผลต่อทั้งโอกาสในการลาออก และไม่มีผลต่อความตั้งใจคงอยู่กับองค์กร ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า การต้องรับผิดชอบงานที่หนัก หรือต้องใช้เวลาในการทำงานเป็นเวลานาน ไม่ได้ส่งผลที่จะทำให้บุคลากรภาคการศึกษาตั้งใจที่จะคงอยู่หรือลาออกจากองค์กรแต่อย่างใด ประกอบกับผลการศึกษาของ Sudibjo and Suwarli (2020) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการฝังตรึงในงานและความพึงพอใจในงานในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่างความสมดุลชีวิตกับการทำงานและความตั้งใจคงอยู่ พบว่า ความสมดุลชีวิตกับการทำงานมีอิทธิพลทางบวกต่อความตั้งใจคงอยู่โดยมีความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่านในความสัมพันธ์ แสดงให้เห็นว่าความผูกพันต่อ

องค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านอย่างสมบูรณ์ในความสัมพันธ์ความสมดุลชีวิตในการทำงาน และความตั้งใจคงอยู่ และสอดคล้องการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในฐานะตัวแปรส่งผ่านที่ผ่านมา เช่น Arifin, Nirwanto, and Manan (2019) ได้ศึกษาเกี่ยวกับผลกระทบของความพึงพอใจในการทำงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานผ่านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยศึกษาพนักงานของบริษัทเหมืองแร่ในกาลิมันตัน ประเทศอินโดนีเซีย ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงานและผลการปฏิบัติงาน

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะสำหรับการประยุกต์ใช้ในการบริหาร

1. ผู้บริหารกรมสรรพากรสามารถนำข้อมูลระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ความสมดุลชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และความตั้งใจคงอยู่ ไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการบริหารคนและองค์กร เช่น ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ที่อยู่ในระดับน้อย โดยเฉพาะด้านเงินเดือนและค่าตอบแทนที่มีความเหมาะสมกับค่าครองชีพ นั้นมีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด ดังนั้น กรมสรรพากรควรมีการทบทวนเกี่ยวกับระบบค่าตอบแทนหรือการเพิ่มค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินอื่นๆ ที่เพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงานของข้าราชการในสังกัด และจากระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านการทำงานในกรมสรรพากรมีโอกาสก้าวหน้ามากกว่าหน่วยงานอื่น มีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลาง กรมสรรพากรควรให้ความสำคัญกับเส้นทางการเติบโตของข้าราชการในสังกัด มีการสื่อสารให้ข้าราชการในสังกัดมองเห็นโอกาสเติบโตในหน้าที่การงานของเขาในองค์กรมากยิ่งขึ้น และส่งเสริมนโยบายที่สร้างความสมดุลชีวิตในการทำงาน โดยเฉพาะการจัดสรรปริมาณงานให้มีความเหมาะสมกับอัตรากำลัง หรือมีแนวทางหรือเทคโนโลยีที่ช่วยลดเวลาการทำงาน หรือมีกระบวนการทำงานที่กระชับ และส่งเสริมการสร้างความผูกพันต่อองค์กรเพื่อให้ข้าราชการกรมสรรพากรมีความสุขในการทำงานกับองค์กรและะอยากที่จะคงอยู่ในองค์กรต่อไปในอนาคตอย่างยาวนาน

2. ผู้บริหารกรมสรรพากรสามารถนำผลจากการศึกษาครั้งนี้ที่ พบว่า ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ความสมดุลชีวิตในการทำงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความตั้งใจคงอยู่ รวมถึงผลการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีอิทธิพลส่งผ่านในความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นข้างต้น กับความตั้งใจคงอยู่ ดังนั้น กรมสรรพากร ควรกำหนดนโยบาย โครงการ แผนงาน และกิจกรรมที่ส่งเสริมให้ข้าราชการเกิดความพึงพอใจในค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ส่งเสริมให้ข้าราชการในสังกัดได้มีโอกาสเติบโตในสายอาชีพของตนอย่างเท่าเทียมและโปร่งใส รวมถึงมีการสนับสนุนและ

เตรียมความพร้อมทั้งความรู้และทักษะ เพื่อรองรับการเติบโตในอนาคต และให้ความสำคัญกับการสร้างความสมดุลชีวิตในการทำงานของข้าราชการในสังกัด รวมไปถึงการพิจารณาส่งเสริมปัจจัยด้านอื่นๆ ที่จะสร้างแรงจูงใจและสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้กับข้าราชการในสังกัดกรมสรรพากร เช่น ภาวะผู้นำ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความยอมรับนับถือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น เพื่อส่งเสริมให้ข้าราชการในสังกัดมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร เมื่อข้าราชการมีความผูกพันต่อองค์กร ก็จะมีความตั้งใจคงอยู่กับองค์กรมากขึ้น ลดอัตราการลาออกจากงานได้

3. หน่วยงานราชการอื่นสามารถนำผลวิจัยที่ได้จากการศึกษาครั้งนี้ใช้เป็นแนวทางในการวางแผนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้กับข้าราชการในสังกัดและความตั้งใจคงอยู่กับองค์กรได้

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการศึกษาปัจจัยอื่นๆ เพิ่มเติมที่อาจส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และความตั้งใจคงอยู่ของข้าราชการเจเนอเรชันวายกรมสรรพากร เพื่อนำผลการวิจัยมาเปรียบเทียบและนำไปใช้ได้กว้างขวางมากขึ้น

2. ควรขยายขอบเขตด้านกลุ่มตัวอย่าง เช่น การศึกษาข้าราชการกลุ่มเจเนอเรชันอื่นๆ เนื่องจากงานวิจัยนี้ศึกษาเฉพาะกลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการเจเนอเรชันวายกรมสรรพากรเท่านั้น เพื่อนำข้อมูลจากการศึกษามาเปรียบเทียบความเหมือน ความแตกต่าง เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาต่อไปได้

3. ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรมีเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลแบบอื่นๆ เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ไปใช้ประกอบผลการวิจัยได้อย่างครอบคลุมที่กว้างขวางมากยิ่งขึ้น

รายการอ้างอิง

- Alderfer, C. P. (1972). Existence, relatedness, and growth. *Human Needs in Organizational setting*.
- Ali, Z., Bashir, M., & Mehreen, A. (2019). Managing organizational effectiveness through talent management and career development: The mediating role of employee engagement. *Journal of Management Sciences*, 6(1), 62-78.
- Aon Hewitt. (2013). Trends in Global Employee Engagement Report Highlights. Retrieved from www.aonhewitt.com
- Arifin, Z., Nirwanto, N., & Manan, A. (2019). Improving the Effect of Work Satisfaction on Job Performance through Employee Engagement. *International Journal of Multi Discipline Science (IJ-MDS)*, 2(1), 1-9.
- Baron, R., & Kenny, D. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
doi:10.1037//0022-3514.51.6.1173
- Black, A. (2010). Gen Y: Who they are and how they learn. *Educational Horizons*, 88(2), 92-101.
- Bollen, K. A. (1989). *Structural equations with latent variables* (Vol. 210): John Wiley & Sons.
- Bolton, R. N., Parasuraman, A., Hoefnagels, A., Migchels, N., Kabadayi, S., Gruber, T., . . . Solnet, D. (2013). Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda. *Journal of service management*, 24(3), 245-267.
- Byars, L. L., & Leslie, W. R. (1997). *Human Resources Management*.
- Chang, H.-P., Hsieh, C.-M., Lan, M.-Y., & Chen, H.-S. (2019). Examining the moderating effects of work-life balance between human resource practices and intention to stay. *Sustainability*, 11(17), 4585.
- Crampton, S. M., & Hodge, J. W. (2009). Generation Y: uncharted territory. *Journal of Business & Economics Research (JBER)*, 7(4).
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. *psychometrika*, 16(3), 297-334.
- Daipuria, P., & Kakar, D. (2013). Work-life balance for working parents: Perspectives and

- strategies. *Journal of strategic human resource management*, 2(1), 45.
- Diamantopoulos, A., & Siguaw, J. A. (2000). *Introducing Lisrel: A guide for the uninitiated*. *Introducing LISREL*, 1-192.
- Dinh, L. (2020). Determinants of employee engagement mediated by work-life balance and work stress. *Management Science Letters*, 10, 923-928.
doi:10.5267/j.msl.2019.10.003
- Dwiputri, R., Rumijati, A., & Utama, E. K. (2022). The Effect of Organizational Climate on Intention to Stay with Employee Engagement as Intervening Variable. *Jurnal Manajemen Bisnis dan Kewirausahaan (JAMANIKA)*, 2(03), 207-217.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., & Shaw, J. D. (2003). The relation between work-family balance and quality of life. *Journal of vocational behavior*, 63(3), 510-531.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspectives*. Upper Saddle River (7th ed. ed.). Upper Saddle River New Jersey: Pearson Education.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work* New York. John Wiley.
- Johari, J., Tan, F. Y., & Zulkamain, Z. I. T. (2018). Autonomy, workload, work-life balance and job performance among teachers. *International Journal of Educational Management*.
- Katili, P. B., Wibowo, W., & Akbar, M. (2021). The effects of leaderships styles, work-life balance, and employee engagement on employee performance. *Quantitative Economics and Management Studies*, 2(3), 199-205.
- Kline, R. B. (2015). *Principles and practice of structural equation modeling*: Guilford publications.
- Larasati, D. P., & Hasanati, N. (2019). The effects of work-life balance towards employee engagement in millennial generation. Paper presented at the 4th ASEAN Conference on Psychology, Counselling, and Humanities (ACPCH 2018).
- Madhavi, S., & Pardhasaradhi, S. (2021). *A Handbook on Work life Balance in IT Sector*: Readworthy Press Corporation.
- Mahfouz, S., Abd Halim, M. S., Bahkia, A. S., & Alias, N. (2022). How Sustainable Human Resource Management Practices Can Increase Intention to Stay Through

- Organisational Justice and Employee Engagement. *International Transaction Journal of Engineering, Management, & Applied Sciences & Technologies*.
- Mathis, R. L., & Jackson, J. H. (2008). *Human resource management twelfth edition*. Ohio: Thomson South-Western.
- Mengistu, A. B., & Worku, M. M. (2020). Effect of Work-Life Balance on Organizational Commitment in Commercial Bank of Ethiopia. *Journal of strategic human resource management*, 9(1), 17-29.
- Mondy, R. W., & Martocchio, J. J. (2016). *Human Resource Management*. 14.
- Nguyen, L. G. T., & Pham, H. T. (2020). Factors affecting employee engagement at not-for-profit organizations: A case in Vietnam. *The Journal of Asian Finance, Economics and Business (JAFEB)*, 7(8), 495-507.
- Ohunakin, F., Adeniji, A., & Oludayo, O. (2018). Perception of frontline employees towards career growth opportunities: Implications on turnover intention. *Business: Theory and Practice*, 19, 278-287.
- Prasanthi, P. (2020). Employees' Intention to Stay: Mediating Role of Work-Life Balance. *SCMS Journal of Indian Management*, 17(4), 44-50.
- Robinson, D., Perryman, S., & Hayday, S. (2004). *The drivers of employee engagement report 408*. Institute for Employment Studies, UK, 72.
- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation modeling (3rd ed ed.)*: Routledge Taylor & Francis Group.
- Sethi, U. J. (2015). Influence of work life balance on organisational commitment: A comparative study of women employees working in public and private sector banks. *International Journal of Management, IT and Engineering*, 5(1), 243-255.
- Shakeel, N., & But, S. (2015). Factors influencing employee retention: An integrated perspective. *Journal of Resources development and Management*, 6(1), 32-49.
- Siswanto, S., & Lestari, A. E. (2019). The Determinant of Employee Engagement. *IQTISHADIA Jurnal Ekonomi & Perbankan Syariah*, 6(2), 119-130.
- Sudibjo, N., & Suwarli, M. (2020). Job embeddedness and job satisfaction as a mediator between work-life balance and intention to stay. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(8), 311-331.
- Tahir, M. (2019). Analysis of reward practices and their influence on employee

- engagement among software development firms in Pakistan. *International Journal of Management & Entrepreneurship Research*, 1(3), 140-150.
- Weng, Q., & McElroy, J. C. (2012). Organizational career growth, affective occupational commitment and turnover intentions. *Journal of vocational behavior*, 80(2), 256-265.
- Yuan, K. H., Wu, R., & Bentler, P. M. (2011). Ridge structural equation modelling with correlation matrices for ordinal and continuous data. *British Journal of Mathematical and Statistical Psychology*, 64(1), 107-133.
- Zedeck, S., & Mosier, K. L. (1990). Work in the family and employing organization. *American psychologist*, 45(2), 240.
- Zhang, H. (2019). Predictors of Intention to Stay Among Employees management in The Selangor Manufacturing Organizations. *International Journal of Science*, 6(11), 53-63.
- กรมสรรพากร. (2565). รายงานการบริหารทรัพยากรบุคคล ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 กรมสรรพากร
- กรมสรรพากร. (2566). รายงานข้าราชการเรียงลำดับอาวุโส จากระบบสารสนเทศเพื่อการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์กรมสรรพากร.
- กัญญลักษณ์ นิลพิสิษฐ์. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความพึงพอใจด้านการสื่อสารภายในองค์กรต่อความผูกพันของบุคลากรกลุ่มเจ เนอเรชั่นวายใน องค์กรภาคเอกชน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาวารสารศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
- กัลยาณี เสนาสุ. (2556). การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: สำนักกิจการโรงพิมพ์ องค์การ สงเคราะห์ทหารผ่านศึก.
- กิ่งพร ทองใบ. (2553). ระบบค่าตอบแทนสมัยใหม่จากวิชาการสู่วิชาชีพ. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นต์เตอร์.
- คณากร สุขคันธรักษ์. (2560). อิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรที่มีต่อความตั้งใจอยู่ กับองค์กรผ่านความผูกพันของพนักงาน. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.,
- จรัมพร ให้อยอง และศิรินันท์ กิตติสุขสถิต. (2565). อิทธิพลของสมดุลชีวิตกับการทำงาน ต่อความ ตั้งใจลาออก และความตั้งใจคงอยู่กับองค์กร ในกลุ่มบุคลากรภาคการศึกษา. *วารสารวิชาการ การจัดการภาครัฐและเอกชน*, 4(3), 210-226.
- ชไมพร คงโพ. (2559). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล รัตนโกสินทร์. (ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล

รัตน์โกสินทร์,

ฐานิตตา สิงห์ล่อ. (2563). ความสมดุลในชีวิตการทำงานของพนักงานการประชาสัมพันธ์ภูมิภาคเขต 3 (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร.,

ฐานิศร์ เหราบัตย์ และกฤตณัย บุญราช. (2562). เด็กสมัยนี้...ทำความเข้าใจคนรุ่นใหม่กับสไตล์การทำงานในอนาคต. วารสารเศรษฐกิจและสังคม, 2(56), 68-83.

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2545). การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.

ธนวิษฐ์ เกษศิลา. (2565). อิทธิพลของความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรที่อยู่ในฐานะตัวแปรคั่นกลางระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรสู่ความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงานในสถานประกอบกิจการเกี่ยวกับการตัดกรอผ้าใยสังเคราะห์จังหวัดระยอง. วารสารด้านการบริหารรัฐกิจและการเมือง, 11(1), 61-76.

ธัญญา ญาณภักดี. (2562). รูปแบบการดำรงรักษาบุคลากรนักบินออสายการบินต้นทุนต่ำในประเทศไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,

นฤมล นุ้ยรัตน์ และกัญญาดา ประจุกสิลา. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล สมดุลชีวิตกับการทำงาน การสนับสนุนจากองค์กรกับความตั้งใจคงอยู่ในงานของพยาบาลผู้มีประสบการณ์โรงพยาบาลเอกชนที่ผ่านการรับรองโรงพยาบาล มาตรฐานระดับสากล กรุงเทพมหานคร. วารสารพยาบาลทหารบก, 19(0), 149-157.

บุญธิดา เทือกสุบรรณ. (2565). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพในโรงพยาบาลศูนย์. วารสารวิจัยสุขภาพและการพยาบาล (วารสารวิทยาลัยพยาบาลบรมราชชนนี กรุงเทพฯ), 38(3), 128-142.

ปฎิญา ปิ่นทอง และจุฑามาศ ทวีไพบูลย์วงษ์. (2561). อิทธิพลของการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ของพนักงานวิศวกรกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย ในเขตนิคมอุตสาหกรรม จังหวัดระยอง. วารสารสุทธิปริทัศน์, 32(103), 174-188.

ประเวศน์ มหารัตน์สกุล. (2542). การบริหารทรัพยากรมนุษย์แนวทางใหม่. กรุงเทพฯ: สถาบันส่งเสริมเทคโนโลยี (ไทย - ญี่ปุ่น).

ปัทมาภรณ์ กุสุมภ์. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลต่อการตัดสินใจลาออกของข้าราชการกรณีศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงสาธารณสุข (การค้นคว้าอิสระปริญญารัฐศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

ปิยสุนีย์ ชัยปาณี เอกสิทธิ์ สนามทอง อิทธิพัทธ์ สุวทันพรกุล และดวงเดือน จันทร์เจริญ. (2563). กลยุทธ์ทางเลือกการสร้างสมดุลในชีวิตและการทำงานของบุคลากร ในองค์กรที่มีสมรรถนะสูงในประเทศไทย. วารสารวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, 12(2), 88-104.

พลกฤต รักจุล ประภัสสร วรณสฤติ กัญญพัทธ์วิ กล่อมธงเจริญ และชัยวัฒน์ ไบไม้. (2563). ภาวะผู้นำ

- การเปลี่ยนแปลง ความผูกพัน และความตั้งใจ ที่จะคงอยู่ของพนักงาน: ทบทวนวรรณกรรม. วารสารสังคมศาสตร์และมานุษยวิทยาเชิงพุทธ, 5(12), 15-29.
- พิชชาภา เกาะเต็น. (2563). ผลกระทบของการทำงานเป็นทีม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการรับรู้ การสนับสนุนจากองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพัน และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ พนักงาน บริษัท โตโยต้านครธน จำกัด (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร,
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ภักดีพงษ์ ประสิทธิ์วิทยากุล. (2562). การพัฒนาทักษะ วิธีการประเมินผลงาน การให้ข้อมูลย้อนกลับ และโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงานองค์กรเอกชน กลุ่ม Generation Y ในองค์กรที่ ตนสังกัด(เขตกรุงเทพมหานคร). (สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.
- รติรัตน์ ณ พัทลุง และณาริญา วีระกิจ. (2561). คุณค่าในการทำงาน ความสมดุลในชีวิตการทำงาน และ ความผูกพันทางใจของพนักงานต่อองค์กรของเจนเนอเรชั่นวาย : กรณีศึกษาของพนักงานโรงแรม ในจังหวัดภูเก็ต. วารสารวิเทศศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, 8(1), 57-80.
- ระชา เมืองสุวรรณ. (2564). ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยบูรพา จังหวัดชลบุรี. วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 8(2), 125-137.
- รุ่งอรุณ กระแสสินธุ์. (2564). ความตั้งใจคงอยู่ในองค์กรของพนักงานกลุ่ม Generation Y ในช่วง สถานการณ์การแพร่ระบาดของโคโรนาไวรัส 2019. วารสารเกษมบัณฑิต, 22(2), 27-42.
- รุจิรา ตันทพงษ์ อัญญา บัญปาไลต์ และเกริกฤทธิ์ อัมพะวัต. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใน การปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักงานนโยบายและแผนการขนส่งและจราจร. วารสารวิชาการสถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก (สาขามนุษยศาสตร์และ สังคมศาสตร์), 7(3), 266-281.
- วรัญพงค์ บุญศิริธรรมชัย กุลกานต์ เมเวส และพลอย สุดอ่อน. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อผลการ ปฏิบัติงานและความตั้งใจในการลาออกของพนักงาน กรณีศึกษา: ในกลุ่มพนักงานวิศวกรเจนเนอ เรชั่น Y ในเขตกรุงเทพมหานคร. วารสารบริหารธุรกิจและการบัญชี มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 6(2), 1-16.
- วรางคณา ชูเชิดรัตน์. (2557). แรงจูงใจในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การรับรู้ความยุติธรรม ในองค์กร และความสามารถในการฟันฝ่าอุปสรรคที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยกรุงเทพ., กรุงเทพฯ.
- วารุณพร เชื้อวณิชช์ และธรรมวิมล สุขเสริม. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานใน

- องค์กร: กรณีศึกษาของกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี. วารสารวิจัย
วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย ราชภัฏสุรินทร์, 4(2), 81-95.
- วิษณีย์ เกียรติพิริยะ ถวัลย์ เนียมทรัพย์ และศยามล เอกะกุลนันต์. (2565). อิทธิพลของการรับรู้การ
สนับสนุนจากองค์กร สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และความผาสุกทางใจที่มีต่อความ
ตั้งใจคงอยู่ของพนักงานสายการพาณิชย์ในสายการบินแห่งหนึ่ง. วารสารมนุษยศาสตร์และ
สังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม, 12(1), 246-260.
- วิฑูรย์ โชตนะพันธ์. (2563). ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันของพนักงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่
ดีขององค์กร และผลการปฏิบัติงานส่วนบุคคล: กรณีศึกษาการประปานครหลวง. (บริหารธุรกิจ
มหาบัณฑิต (การจัดการธุรกิจสากล)). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,
- วิทัศนีย์ ใจฉวะ สุมาลี รามัญญ์ และธัญนันท์ บุญอยู่. (2565). อิทธิพลของความผูกพันของพนักงานใน
ฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความพึงพอใจของ
พนักงานส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัทแห่งหนึ่ง ในอุตสาหกรรมผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์
พลาสติก จังหวัดระยอง. วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 9(1), 253-264.
- วิโรชนา ทองโชติ. (2565). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความตั้งใจคงอยู่ในงานของข้าราชการที่อาศัยใน
เขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล. (ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล,
- วิลาวัลย์ เพ็งพานิชย์ มาลีวัล เลิศสาครศิริ และสมพร ชินโนรส. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างความพึง
พอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรกับการคงอยู่ในองค์กรของพยาบาลวิชาชีพสำเร็จใหม่ ใน
โรงพยาบาลเอกชนที่ไม่แสวงหากำไร กรุงเทพมหานคร. วารสารพยาบาล, 68(3), 30-38.
- ศศิ อ่วมเพ็ง. (2558). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงานระดับบังคับบัญชาสำนักงาน
บัญชีกลาง บริษัท ปูนซีเมนต์ไทย จำกัด (มหาชน). (การศึกษาค้นคว้าอิสระปริญญา
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ศุภย์วิจัยเพื่อการพัฒนาสังคมและธุรกิจ(SAB). (2562). ทิศนคติและปัจจัยด้านเศรษฐกิจและสังคมที่มีผล
ต่อการมีบุตร ในกลุ่มประชากรเจนเอเรชั่นวาย
- สาวิตรี ตรีเกษร. (2565). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในบริษัทสตาร์ทอัพกลุ่ม
ธุรกิจ ซอฟต์แวร์ในประเทศไทยในช่วงที่มีการทำงานที่บ้าน Work from Home. (ปริญญาการ
จัดการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหิดล).
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2555). คู่มือระบบค่าตอบแทนสำหรับข้าราชการพลเรือน
สามัญ: โรงพิมพ์สำนักงาน ก.พ.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2556). คู่มือการวางแผนทางก้าวหน้าในสายอาชีพ: บริษัท
อภัยยูครีเอทีฟ จำกัด.
- สิริสร่า ประชามิตรกิจ. (2561). ปัจจัยค่าตอบแทนที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพยาบาลวิชาชีพ

- กรณีศึกษา โรงพยาบาลรัฐแห่งหนึ่ง. (การค้นคว้าอิสระปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยมหิดล, กรุงเทพฯ.
- สุกัญญา ตีทอง. (2563). ตัวแปรที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของกลุ่มคน Gen Y. วารสารวิชาการ สถาบันพัฒนาพระวิทยากร, 3(2), 71-80.
- สุกัญญา รัศมีธรรมโชติ. (2556). ผูกใจพนักงานอย่างไรให้ได้ทั้งใจทั้งงาน = Employee engagement in practice. กรุงเทพฯ: สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ.
- สุพีร์ ดาวเรือง และชวนชื่น อัครกะวณิชชา. (2562). พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเรื่องการรักษาสິงแวดลอม: ผลกระทบของการไหลลันจากพฤติกรรมการใช้ชีวิตส่วนตัวไปสู่การทำงาน. จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์, 41(3), 74-101.
- สุวรรณ สินธุชนวงษ์ ธีญานันท์ บุญอยู่ และสุมาลี รามันฎ. (2565). โมเดลความสัมพันธ์ของทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกที่มีต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผลิตอัญมณีและเครื่องประดับในนิคมอุตสาหกรรมอัญธานี กรุงเทพมหานคร. วารสารวิชาการ สถาบันเทคโนโลยีแห่งสุวรรณภูมิ, 8(1), 129-141.
- อาภาณรี สือสุวรรณ. (2555). อิทธิพลในการทำงานของปัจจัยของค่าตอบแทนและการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร กรณีศึกษา บุคลากรทางพยาบาลโรงพยาบาลราชบุรี. (ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศรีปทุม, กรุงเทพฯ.
- อามีน ขุนดุเร๊ะ. (2561). ความตั้งใจคงอยู่กับองค์กรของพนักงานธุรกิจรับเหมาก่อสร้างในอำเภอหาดใหญ่ จังหวัดสงขลา. (ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์,



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก
แบบสอบถามงานวิจัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ความตั้งใจคงอยู่ของข้าราชการเจเนอเรชันวายกรมสรรพากร: บทบาทของความผูกพันต่อองค์กร
ของพนักงานในฐานะตัวแปรส่งผ่าน

คำชี้แจง

แบบสอบถามชุดนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาปริญญาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาเอกบริหารธุรกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้ในการศึกษางานวิจัย คำตอบของท่านถือว่าเป็นสิทธิส่วนบุคคล และข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถามนี้จะถูกเก็บไว้เป็นความลับเพื่อใช้ในการศึกษาและประโยชน์ในทางวิชาการเท่านั้น ขอให้ท่านตอบแบบสอบถามตรงตามความคิดเห็นและความจริงมากที่สุด โดยลักษณะคำถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 8 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้

ส่วนที่ 2.1 ข้อมูลและความคิดเห็นปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน จำนวน 4 ข้อ

ส่วนที่ 2.2 ข้อมูลและความคิดเห็นปัจจัยโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ จำนวน 5 ข้อ

ส่วนที่ 2.3 ข้อมูลและความคิดเห็นปัจจัยความสมดุลชีวิตในการทำงาน จำนวน 10 ข้อ

ส่วนที่ 2.4 ข้อมูลและความคิดเห็นความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน จำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

* **หมายเหตุ** หากท่านเกิดในช่วงปี พ.ศ. 2523 ถึงปี พ.ศ. 2543 และปฏิบัติราชการในกรมสรรพากรมาแล้วเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่า 1 ปี กรุณาตอบแบบสอบถามต่อไป
**หากท่านไม่ได้เกิดในช่วงปี พ.ศ. ดังกล่าว หรือปฏิบัติราชการในกรมสรรพากรเป็นระยะเวลา
น้อยกว่า 1 ปี ขอขอบคุณสำหรับการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้**

- | | | |
|---------|-------------------------------------|-------------------------------------|
| 1. เพศ | <input type="checkbox"/> ชาย | <input type="checkbox"/> หญิง |
| 2. อายุ | <input type="checkbox"/> 23 – 25 ปี | <input type="checkbox"/> 26 – 30 ปี |
| | <input type="checkbox"/> 31 – 35 ปี | <input type="checkbox"/> 36 – 40 ปี |
| | <input type="checkbox"/> 41- 43 ปี | |

3. ระดับการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี
 ปริญญาโท ปริญญาเอก
4. ประเภทตำแหน่งงาน ประเภทวิชาการ ประเภททั่วไป
5. ระดับตำแหน่งงาน ปฏิบัติงาน ชำนาญงาน
 ปฏิบัติการ ชำนาญการ
 อาวุโส หรือ ชำนาญการพิเศษขึ้นไป
6. ระดับรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน ต่ำกว่า 15,000 บาท 15,000 - 25,000 บาท
 25,001 - 30,000 บาท 30,001 - 40,000 บาท
 40,001 บาท ขึ้นไป
7. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1 - 3 ปี 4 - 6 ปี
 7 - 10 ปี มากกว่า 10 ปี
8. หน่วยงานที่สังกัด กรมสรรพากรส่วนกลาง
 สำนักงานสรรพากรภาค 1
 สำนักงานสรรพากรภาค 2
 สำนักงานสรรพากรภาค 3

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้

คำชี้แจง ให้ท่านใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียวให้ครบทุกข้อ แต่ละข้อมีระดับความคิดเห็นให้ท่านเลือกตอบโดยแบ่งเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ระดับคะแนน 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ระดับคะแนน 4 หมายถึง เห็นด้วย

ระดับคะแนน 3 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง

ระดับคะแนน 2 หมายถึง ไม่เห็นด้วย

ระดับคะแนน 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 2.1 ข้อมูลและความคิดเห็นปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน จำนวน 4 ข้อ

ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation)		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
9	ท่านคิดว่าเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับงานและความรับผิดชอบ					
10	ท่านมีความพึงพอใจกับเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับ เช่น เงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษ ค่าตอบแทนทำงานนอกเวลาราชการ เงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งที่มีเหตุพิเศษ					
11	ท่านคิดว่าเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับค่าครองชีพ					
12	ท่านมีความพึงพอใจในกระบวนการพิจารณาเพื่อเลื่อนเงินเดือนข้าราชการของกรมสรรพากร					



ส่วนที่ 2.2 ข้อมูลและความคิดเห็นปัจจัยโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ จำนวน 5 ข้อ

โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Growth Opportunities)		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
13	ท่านคิดว่าการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งของกรมสรรพากรมีความยุติธรรมและเหมาะสม					
14	ท่านคิดว่าระบบการเลื่อนตำแหน่งของกรมสรรพากรเป็นระบบที่มีประสิทธิภาพ					
15	ท่านคิดว่าการทำงานในกรมสรรพากรนี้มีโอกาสดำเนินการมากกว่าหน่วยงานอื่น					
16	กรมสรรพากรมีการจัดหลักสูตรอบรมและให้โอกาสในการพัฒนาทักษะความรู้ด้านต่างๆ ให้แก่บุคลากรในสังกัดอย่างต่อเนื่อง					
17	ท่านมีโอกาสเท่าเทียมกับผู้อื่นที่จะได้รับการพิจารณาให้เลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น					

ส่วนที่ 2.3 ข้อมูลและความคิดเห็นปัจจัยความสมดุลชีวิตในการทำงาน จำนวน 10 ข้อ

ความสมดุลชีวิตในการทำงาน (Work Life Balance)		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
18	ปริมาณงานที่ดำเนินการให้แล้วเสร็จในแต่ละวัน มีความเหมาะสม ท่านไม่ต้องทำงานล่วงเวลา					
19	ท่านมีเวลาสำหรับสังสรรค์กับเพื่อน หรือสมาชิกในครอบครัว					
20	ท่านสามารถทำงานเสร็จในเวลา โดยไม่ต้องนำงานกลับไปทำที่บ้าน					
21	วันหยุด คือ วันที่ท่านได้พักผ่อนอย่างเต็มที่					
22	ปัญหาเรื่องส่วนตัวไม่ส่งผลกระทบต่อความสามารถในการปฏิบัติงานของท่าน					
23	ปัญหาเรื่องงานไม่ส่งผลกระทบต่อการดำเนินชีวิตส่วนตัว ท่านไม่ต้องกังวลเรื่องงานเมื่ออยู่นอกเวลางาน					
24	แม้ต้องทุ่มเทเวลาให้กับงาน แต่ท่านสามารถรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับสมาชิกในครอบครัวได้					
25	ท่านมีเวลาเข้าร่วมกิจกรรมกับครอบครัวอย่างสม่ำเสมอ					
26	ท่านมีเวลาสำหรับทำงานอดิเรกที่ท่านชอบ					
27	ท่านมีความสุขกับชีวิตการทำงานและการใช้ชีวิตส่วนตัวในปัจจุบัน					

ส่วนที่ 2.4 ข้อมูลและความคิดเห็นความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน จำนวน 7 ข้อ

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement)		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
28	ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าเป็นข้าราชการกรมสรรพากร					
29	ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเทความสามารถเพื่อช่วยให้กรมสรรพากรบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย					
30	ท่านมีความสุข และพึงพอใจที่ได้ทำงานกับกรมสรรพากร					
31	ท่านต้องการทำงานกับกรมสรรพากรและมักพูดถึงกรมสรรพากรในทางที่ดีเสมอ					
32	ท่านยอมรับ และยินดีปฏิบัติตามนโยบายหรือเป้าหมายของกรมสรรพากร					
33	ท่านเต็มใจปฏิบัติงานทุกอย่างเพื่อสร้างชื่อเสียงให้กับกรมสรรพากร					
34	ท่านพยายามทำงานอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้กรมสรรพากรประสบความสำเร็จ					

ส่วนที่ 2.5 ข้อมูลและความคิดเห็นความตั้งใจคงอยู่ จำนวน 4 ข้อ

ความตั้งใจคงอยู่ (Intention to Stay)		ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
35	ท่านวางแผนจะทำงานในที่ปัจจุบันนี้นานที่สุดเท่าที่จะนานได้					
36	ท่านไม่ได้กำลังมองหาใหม่ในอนาคตอันใกล้					
37	ท่านวางแผนจะทำงานที่ท่านทำอยู่ในขณะนี้อย่างน้อย 2-3 ปี					
38	ท่านไม่อยากจะลาออกจากงานปัจจุบันที่ทำอยู่					

*****ขอขอบพระคุณอย่างยิ่งในความอนุเคราะห์ของท่านในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้*****





บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร โทร.0 3259 4031
ที่ อว 8618.1/ 1238 วันที่ 24 มีนาคม 2566

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.อมรินทร์ เทวดา

ด้วยนางสาวพรไพลิน เจาะขาว รหัสประจำตัว 641220036 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์
เรื่อง "ความตั้งใจคงอยู่ของข้าราชการเจนเนอเรชันวายกรมสรรพากร: บทบาทของความผูกพันต่อองค์กรของ
พนักงานในฐานะตัวแปรส่งผ่าน"

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรมีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะ
ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(อาจารย์ ดร.บุษริน วงศ์วิวัฒนา)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ





บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร โทร.0 3259 4031
ที่ อว 8618.1/ **1239** วันที่ **24** มีนาคม 2566

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.วงศ์ศักดิ์ดา วีระไพบุลย์

ด้วยนางสาวพรไพลิน เจาะขาว รหัสประจำตัว 641220036 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์
เรื่อง "ความตั้งใจคงอยู่ของข้าราชการเจเนอเรชันวายกรมสรรพากร: บทบาทของความผูกพันต่อองค์กรของ
พนักงานในฐานะตัวแปรส่งผ่าน"

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรมีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะ
ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(อาจารย์ ดร.บุษริน วงศ์วิวัฒนา)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะวิทยาการจัดการ





บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร โทร.0 3259 4031
ที่ อว 8618.1/ 1240 วันที่ 24 มีนาคม 2566

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย

เรียน อาจารย์ ดร.ทิพวรรณ กำศิริมงคล

ด้วยนางสาวพรไพลิน เจาะขาว รหัสประจำตัว 641220036 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์
เรื่อง "ความตั้งใจคงอยู่ของข้าราชการเจนเนอเรชั่นวายกรมสรรพากร: บทบาทของความผูกพันต่อองค์กรของ
พนักงานในฐานะตัวแปรส่งผ่าน"

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากรมีความประสงค์ขอเรียนเชิญท่านในฐานะ
ผู้เชี่ยวชาญเป็นผู้ตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัยให้กับนักศึกษาดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

(อาจารย์ ดร.บุษริน วงศ์วิวัฒนา)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะวิทยาการจัดการ





ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล



ที่ อว 8618/ 0159

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

17 เมษายน 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน อธิบดีกรมสรรพากร

ด้วยนางสาวพรไพลิน เจาะขาว รหัสประจำตัว 641220036 นักศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิต
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง
"ความตั้งใจของผู้ชำระภาษีเงินออเงินรายเดือนรายกรมสรรพากร: บทบาทของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานใน
ฐานะตัวแทนส่งผ่าน" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลกับข้าราชการพลเรือนสามัญเงินออเงินราย
กรมสรรพากร (ผู้ที่เกิดในช่วงปี พ.ศ.2523 ถึงปี พ.ศ.2543) ในสังกัดกรมสรรพากรส่วนกลาง เพื่อประกอบ
ดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ
อนุเคราะห์แก่นักศึกษาคณะที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่
ในการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ คณะวิทยาการจัดการ ขออนุญาตให้นางสาวพรไพลิน
เจาะขาว หมายเลขโทรศัพท์ 08 3116 1750 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วันชัย สุทธะนันท์)

คณบดีคณะวิทยาการจัดการ ปฏิบัติการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยศิลปากร

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

โทร.0 3259 4031





ที่ อว 8618.1/ 1235

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา
อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

24 มีนาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน สรรพากรภาค 1

ด้วยนางสาวพรไพสิณ เจาะขาว รหัสประจำตัว 641220036 นิสิตศึกษาระดับปริญญาโทบัณฑิตศึกษาระดับบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง "ความตั้งใจของผู้ชำระค่าธรรมเนียมรถยนต์: บทบาทของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในฐานะตัวแปรส่งผ่าน" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลกับข้าราชการพลเรือนเงินเดือนเรอชั้นวายุ กรมสรรพากร (ผู้ที่เกิดในช่วงปี พ.ศ.2523 ถึงปี พ.ศ.2543) เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ในการเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ คณะวิทยาการจัดการ ขออนุญาตให้นางสาวพรไพสิณ เจาะขาว หมายเลขโทรศัพท์ 08 3116 1750 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.บุษริน วงศ์วิวัฒนา)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน
คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
โทร.0 3259 4031





ที่ อว 8618.1/ 1236

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
 เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา
 อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

24 มีนาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน สรรพากรภาค 2

ด้วยนางสาวพรไพลิน เจาะขาว รหัสประจำตัว 641220036 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต
 หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง
 "ความตั้งใจคงอยู่ของข้าราชการเงินออเรชั่นวัยกรมสรรพากร: บทบาทของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานใน
 สถานะตัวแปรส่งผ่าน" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลกับข้าราชการพลเรือนเงินออเรชั่นวัย กรมสรรพากร
 (ผู้ที่เกิดในช่วงปี พ.ศ.2523 ถึงปี พ.ศ.2543) เพื่อประกอบกรดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ
 อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ใน
 การเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ คณะวิทยาการจัดการ ขออนุญาตให้นางสาวพรไพลิน
 เจาะขาว หมายเลขโทรศัพท์ 08 3116 1750 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.บุษริน วงศ์วิวัฒนา)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
 โทร.0 3259 4031



ที่ อว 8618.1/1237

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
 เลขที่ 1 หมู่ 3 ตำบลสามพระยา
 อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120

24 มีนาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เรียน สรรพากรภาค 3

ด้วยนางสาวพรไพลิน เจาะขาว รหัสประจำตัว 641220036 นักศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิต
 หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร กำลังดำเนินการวิทยานิพนธ์ เรื่อง
 "ความตั้งใจคงอยู่ของข้าราชการเงินออเรชั่นวายุกรมสรรพากร: บทบาทของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานใน
 สถานะตัวแปรส่งผ่าน" มีความประสงค์จะขอเก็บรวบรวมข้อมูลกับข้าราชการพลเรือนเงินออเรชั่นวายุ กรมสรรพากร
 (ผู้ที่เกิดในช่วงปี พ.ศ.2523 ถึงปี พ.ศ.2543) เพื่อประกอบการดำเนินการวิทยานิพนธ์

ในการนี้ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดให้ความ
 อนุเคราะห์แก่นักศึกษาตามที่เห็นสมควร ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ทางการศึกษา สำหรับกำหนดวัน เวลา สถานที่ใน
 การเข้าเก็บรวบรวมข้อมูลและรายละเอียดเพิ่มเติมต่าง ๆ คณะวิทยาการจัดการ ขออนุญาตให้นางสาวพรไพลิน
 เจาะขาว หมายเลขโทรศัพท์ 08 3116 1750 เป็นผู้ประสานงานโดยตรงต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดให้ความอนุเคราะห์ จักขอบพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์ ดร.บุษริน วงศ์วิวัฒนา)

รองคณบดีฝ่ายบัณฑิตศึกษา ปฏิบัติการแทน

คณบดีคณะวิทยาการจัดการ

คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร
 โทรศ. ๖๖๕๑ ๕๐๖๑

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวพรไพลิน เจาะขาว
วัน เดือน ปี เกิด	16 สิงหาคม 2533
สถานที่เกิด	จังหวัดสุพรรณบุรี
วุฒิการศึกษา	รัฐศาสตรบัณฑิต มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
ที่อยู่ปัจจุบัน	86/1 หมู่ 6 ตำบลหนองโสน อำเภอเลาขวัญ จังหวัดกาญจนบุรี 71210

