



การปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและค่าตอบแทนที่ได้รับ  
ที่ส่งผลต่อการฝังตรึงในงานของพนักงานเจนเนอเรชันซีในเขตกรุงเทพมหานคร  
WORK ADJUSTMENT, WORK-LIFE BALANCE, AND COMPENSATION AFFECTING  
JOB EMBEDDEDNESS OF GENERATION Z IN THE BANGKOK METROPOLITAN AREA

ผาภูมิ ศรีทับทิม

การปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและค่าตอบแทนที่ได้รับ  
ที่ส่งผลต่อการฝังต้วริ่งในงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นซีในเขตกรุงเทพมหานคร



ปริญญาานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาพัฒนาการ  
คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ปีการศึกษา 2565  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

WORK ADJUSTMENT, WORK-LIFE BALANCE, AND COMPENSATION AFFECTING  
JOB EMBEDDEDNESS OF GENERATION Z IN THE BANGKOK METROPOLITAN AREA



PHAPUM SRITABTIM

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements  
for the Degree of MASTER OF ARTS  
(Developmental Psychology)

Faculty of Humanities, Srinakharinwirot University

2022

Copyright of Srinakharinwirot University

ปริญญานิพนธ์

เรื่อง

การปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและค่าตอบแทนที่ได้รับ  
ที่ส่งผลกระทบต่อการฝังตริงในงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นซีในเขตกรุงเทพมหานคร

ของ

ผาภูมิ ศรีทับทิม

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาพัฒนาการ

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

(รองศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการสอบปากเปล่าปริญญานิพนธ์

..... ที่ปรึกษาหลัก  
(อาจารย์ ดร.ชาญ รัตนะพิสิฐ)

..... ประธาน  
(รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพชร)

..... กรรมการ  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญญา ลี้ศัตร์พ่าย)

ชื่อเรื่อง	การปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและค่าตอบแทนที่ได้รับ ที่ส่งผลต่อการฝังตริงในงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นซีในเขตกรุงเทพมหานคร
ผู้วิจัย	ผาภูมิ ศรีทับทิม
ปริญญา	ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา	2565
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร. ชานู รัตนะพิสิฐ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และค่าตอบแทนในการทำงานกับการฝังตริงในงานของพนักงานเอกชนที่อยู่ในเจนเนอเรชั่นซี ในเขตกรุงเทพมหานคร และ 2) เพื่อศึกษาการปรับตัวในการทำงานสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และค่าตอบแทนในการทำงานในการร่วมกันทำนายการฝังตริงในงานของพนักงานเอกชนที่อยู่ในเจนเนอเรชั่นซีในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิงที่เกิดระหว่างปี.ศ. 2538 – 2545 ซึ่งทำงานอยู่ในองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครโดยมีอายุงานไม่ต่ำกว่า 1 เดือน จำนวน 225 คน เก็บข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถามมาตรฐาน 5 ระดับ แบบออนไลน์ ประกอบด้วยแบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล แบบสอบถามการฝังตริงในงาน แบบสอบถามการปรับตัวในการทำงาน แบบสอบถามสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และแบบสอบถามค่าตอบแทนที่ได้รับจากการทำงาน ผลการวิจัยพบว่าการปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และค่าตอบแทนในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการฝังตริงในงานเท่ากับ 55.25, 62 ตามลำดับอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 นอกจากนี้ยังพบว่าการปรับตัวในการทำงาน และค่าตอบแทนในการทำงาน สามารถร่วมกันทำนายการฝังตริงในงานในภาพรวมของพนักงานเจนเนอเรชั่นซี ได้ร้อยละ 52.70

คำสำคัญ : การฝังตริงในงาน, การปรับตัวในการทำงาน, สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน, ค่าตอบแทนในการทำงาน, เจนเนอเรชั่นซี

Title	WORK ADJUSTMENT, WORK-LIFE BALANCE, AND COMPENSATION AFFECTING JOB EMBEDDEDNESS OF GENERATION Z IN THE BANGKOK METROPOLITAN AREA
Author	PHAPUM SRITABTIM
Degree	MASTER OF ARTS
Academic Year	2022
Thesis Advisor	Dr. Charn Rattanasit

The objectives of this research are as follows: (1) to examine the relationships between job embeddedness with work adjustment, work-life balance, and compensation among members of Generation Z in the Bangkok metropolitan area; (2) to identify work adjustment, work-life balance, and compensation affecting the job embeddedness of Generation Z in the Bangkok metropolitan area. The sample was a group of both male and female employees, born between 1995 and 2002 and working in private organizations in the Bangkok metropolitan area, with a working period of more than one month. The sample consisted of 225 people and the data were collected from online questionnaires with a five-point rating scale consisting of personal information, job embeddedness, work adjustment, work-life balance, and compensation. The study found that work adjustment, work-life balance and compensation had a significant correlation with job embeddedness were .55, .25, and .62, respectively and statistically significant at a level of .01. In addition, compensation and work adjustment and were able to predict 52.70% of the overall job embeddedness.

Keyword : Job embeddedness, Work adjustment, Work-life balance, Compensation, Generation Z

## กิตติกรรมประกาศ

ปริญญาานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้จากการดูแลให้คำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาปริญญา  
นิพนธ์ อาจารย์ ดร.ชาญ รัตนะพิสิฐ ประธานหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยา  
พัฒนาการ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญญา ลีศักดิ์รุฬห์ รวมไปถึงคณาจารย์ในหลักสูตรทุกท่านที่ได้  
มอบคำแนะนำในการทำให้ปริญญาานิพนธ์เล่มนี้จนเสร็จสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ปิ่นกนก วงศ์ปิ่นเพ็ชรที่กรุณาเป็นประธาน  
คณะกรรมการสอบปากเปล่าพร้อมให้คำแนะนำในการทำวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบพระคุณ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิธัญญา วัฒนโธ อาจารย์ ดร.ฐิติมา เวชพงศ์ และ  
คุณติณณ์ ชุ่มใจ ที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการเป็นผู้ทรงคุณวุฒิในส่วนของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย  
ครั้งนี้

ขอขอบพระคุณผู้เข้าร่วมการวิจัยครั้งนี้ที่ได้สละเวลาในการให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เพื่อให้  
การวิจัยครั้งนี้มีความสมบูรณ์

ขอขอบพระคุณ เพื่อน ๆ ทุกคนที่ผ่านเข้ามาในชีวิตที่คอยให้ที่คอยให้คำปรึกษา คำแนะนำ  
ความช่วยเหลือ ให้กำลังใจจนทำปริญญาานิพนธ์เล่มนี้ได้อย่างลุล่วง

งานวิจัยฉบับนี้ได้รับทุนสนับสนุนการวิจัยจากหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
จิตวิทยาพัฒนาการ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ทางผู้วิจัยจึงขอขอบพระคุณ  
ทางหลักสูตรที่ได้เห็นถึงประโยชน์ของงานวิจัยฉบับนี้

และที่สำคัญอย่างยิ่งขอขอบพระคุณครอบครัวที่คอยให้การสนับสนุนในด้านต่าง ๆ จนทำ  
ให้การทำปริญญาานิพนธ์ลุล่วงไปได้ด้วยดี

ผาภูมิ ศรีทับทิม

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญรูปภาพ .....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความสำคัญของปัญหาการวิจัย.....	1
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	4
ความสำคัญของการวิจัย .....	5
ขอบเขตการวิจัย .....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
นิยามศัพท์ปฏิบัติการ .....	6
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	10
1.แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาการของวัยผู้ใหญ่ตอนต้น .....	11
1.1 ความหมายของวัยผู้ใหญ่ตอนต้น .....	11
1.2 บทบาทของวัยผู้ใหญ่ตอนต้น .....	12
1.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัยผู้ใหญ่ตอนต้น .....	13
1.4 แนวคิดที่เกี่ยวข้องของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นซี.....	14
2. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการฝังตริงในงาน .....	17
2.1 ความหมายของการฝังตริงในงาน.....	17



2.2 แนวคิดและทฤษฎีของการผังตึ้งในงาน .....	18
2.3 ความสำคัญของการผังตึ้งในงาน .....	21
2.4 การวัดการผังตึ้งในการทำงาน .....	21
3. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวในการทำงาน.....	23
3.1 ความหมายของการปรับตัวต่อการทำงาน .....	23
3.2 แนวคิดและทฤษฎีของการปรับตัวในการทำงาน .....	24
3.3 การวัดการปรับตัวต่อการทำงาน.....	29
4. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน.....	30
4.1 ความหมายของสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน .....	30
4.2 แนวคิดของสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน.....	31
4.3 การวัดสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน.....	33
5. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนในการทำงาน.....	34
5.1 ความหมายของค่าตอบแทนในการทำงาน .....	34
5.2 องค์ประกอบของค่าตอบแทนในการทำงาน.....	35
5.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องของค่าตอบแทนในการทำงาน .....	38
5.4 การวัดค่าตอบแทนในการทำงาน.....	39
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	40
6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวในการทำงานและการผังตึ้งในงาน.....	40
6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและการผังตึ้งในงาน .....	41
6.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนในการทำงานและการผังตึ้งในงาน .....	42
7. กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	43
8. สมมติฐานของการวิจัย.....	45
บทที่ 3 วิธีดำเนินงานวิจัย .....	46

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างงานวิจัย.....	46
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	47
3. การสร้างแบบวัดและการหาคุณภาพของเครื่องมือวิจัย.....	50
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	51
5. การวิเคราะห์ข้อมูล.....	51
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	53
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	60
สรุปผลการวิจัย.....	61
อภิปรายผลการวิจัย.....	61
บรรณานุกรม.....	69
ภาคผนวก.....	78
ภาคผนวก ก.....	79
ภาคผนวก ข.....	83
ภาคผนวก ค.....	85
ภาคผนวก ง.....	87
ประวัติผู้เขียน.....	92

## สารบัญตาราง

หน้า

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบค่าตอบแทนในการทำงาน.....	37
ตาราง 2 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของพนักงานเงินเดือนเรชั่นซี เขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตาม ตัวแปรภูมิหลัง ได้แก่ เพศ อายุ อาชีพ आयुงาน และชั่วโมงในการทำงาน.....	53
ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต่าง ๆ .....	54
ตาราง 4 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการพึงตั้งในงาน การปรับตัวในการ ทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และค่าตอบแทนในการทำงานของพนักงานเงินเดือนเรชั่นซี .....	56
ตาราง 5 ค่าความสอดคล้องภายใน แบบสอบถามการพึงตั้งในงานของพนักงานเงินเดือนเรชั่นซี	88
ตาราง 6 ค่าความสอดคล้องภายใน แบบสอบถามการปรับตัวในการทำงานของพนักงาน เงินนอ เรชั่นซี.....	89
ตาราง 7 ค่าความสอดคล้องภายในแบบสอบถามสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของพนักงาน เงินเดือนเรชั่นซี .....	90
ตาราง 8 ค่าความสอดคล้องภายในแบบสอบถามค่าตอบแทนในการทำงานของพนักงาน เงินนอ เรชั่นซี.....	91

## สารบัญรูปภาพ

หน้า

รูปภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	44
-----------------------------------	----



# บทที่ 1

## บทนำ

### ความสำคัญของปัญหาการวิจัย

จากสถานการณ์โลกในปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วและเชื่อมโยงกันจนเป็นสภาพไร้พรมแดน มีการพัฒนาทางเทคโนโลยีที่ทันสมัยและรวดเร็วทำให้ส่งผลต่อสภาพวิถีชีวิต เศรษฐกิจและสังคม รัฐบาลจึงได้กำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 เพื่อให้ประเทศไทยสามารถพัฒนาต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น มุ่งเน้นการเติบโตทางเศรษฐกิจ พร้อมกับพัฒนาสังคมไทยอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน มีความพร้อมและเท่าทันความเปลี่ยนแปลงทุกมิติในปัจจุบัน (สำนักคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2560) นอกจากนี้ข้างต้น ด้านของการทำงานในปัจจุบันมีการหันมาใช้เทคโนโลยีมากขึ้น ประเทศไทยได้เตรียมตัวเพื่อพร้อมรับมือกับการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ในยุค 4.0 ด้วยการประกาศนโยบายดิจิทัลเพื่อเศรษฐกิจและสังคม (Digital Economy) โดยมุ่งเน้นการขับเคลื่อนด้วยนวัตกรรม 4.0 นำเทคโนโลยีต่าง ๆ ที่ทันสมัยมาช่วยเสริมการทำงานให้รวดเร็วมากและสะดวกสบายขึ้น รวมไปถึงการนำเทคโนโลยีมาใช้ในการช่วยวางแผนต่อทิศทางขององค์กร เมื่อองค์กรมีโครงสร้างและระบบงานที่ยืดหยุ่นสามารถตัดสินใจได้อย่างอิสระทำให้งานจากเดิมที่ต้องใช้ทักษะเพียงด้านเดียวกลายมาเป็นงานที่ใช้หลากหลายทักษะ ทำให้ต้องพัฒนาและปรับตัวให้สามารถปฏิบัติงานเหล่านี้ได้ (ณัฐพร จริยะปัญญา, 2556) จากการเปลี่ยนแปลงทั้งลักษณะขององค์กรและระบบการทำงานที่ได้กล่าว ทำให้องค์กรในปัจจุบันต้องการแรงงานที่ยังมีอายุน้อยที่ถือว่าเป็นกลุ่มคลื่นลูกใหม่หรือคนเจนเนอเรชันซี (Generation Z หรือ Gen Z) ที่เข้ามาเป็นส่วนสำคัญในตลาดแรงงานยุคปัจจุบัน

เจนเนอเรชันซี หรือ เจน Z เป็นประชากรที่เกิดในช่วงปี 2538 - 2542 และเป็นช่วงแห่งความก้าวหน้าของเทคโนโลยีและโลกของดิจิทัล ตลอดจนการที่อินเทอร์เน็ตเข้ามามีบทบาทในวิถีชีวิตประจำวัน ทำให้คนเหล่านี้มีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีสมัยใหม่สามารถกล่าวได้ว่าคนเหล่านี้เกิดมาเป็น Digital native สามารถที่จะเรียนรู้และรับข้อมูลข่าวสารจากทั่วโลกได้อย่างรวดเร็ว สะดวกและง่ายดาย (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2564) การเข้าถึงโลกดิจิทัลได้ง่ายของคนเจนเนอเรชันซีทำให้คนกลุ่มนี้มีลักษณะที่แตกต่างออกไปจากคนกลุ่มอื่น ๆ อย่างสิ้นเชิง ไม่ว่าจะเป็นการไม่ชินกับการรอคอยและมีความอดทนที่ลดลงเนื่องมาจากการเข้าถึงเทคโนโลยีที่ทำให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว มีความเข้าใจถึงความหลากหลายและแตกต่างของสังคม มีความกล้าแสดงออกในความคิดของตนเองมากกว่ารุ่นก่อน ๆ เน้นความต้องการของตนเองเป็นหลัก (JobsDB, 2559)

นอกจากนี้ยังมองถึงความสำเร็จไว้ว่าเป็นการที่ตนเองมีความสุขกับสิ่งที่ตนเป็น และยังมีมองว่าการรักและให้คุณค่ากับตนเองเป็นสิ่งสำคัญ (Hakuhodo Institute of Life and Living ASEAN, 2021) ในการทำงานของบุคคลเจนเนอเรชันซีจะให้ความสำคัญงานที่มีความเหมาะสมกับตนเองได้ค่าตอบแทนที่เหมาะสม มีความยืดหยุ่น มีความก้าวหน้าจากความสามารถและผลงานที่มีประสิทธิภาพมากกว่าใช้ระบบอาวุโสเหมือนสมัยก่อน และกระบวนการดังกล่าวต้องมีความโปร่งใส ซึ่งถ้าหากองค์กรละเลยในสิ่งเหล่านี้ จะทำให้บุคคลคิดว่าบุคคลไม่ให้ความสำคัญกับตนเอง เกิดความไม่พอใจ ขาดแรงจูงใจ หหมดไฟ ความผูกพันกับองค์กรที่ลดลงจนนำไปสู่การลาออกจากองค์กรเพื่อไปแสวงหาองค์กรที่เหมาะสมกับตนเองมากกว่า ซึ่งในปัจจุบันหลายองค์กรในประเทศไทย และทั่วโลกกำลังประสบปัญหานี้เพิ่มสูงขึ้นเรื่อย ๆ (JobsDB, 2559; World Economic Forum, 2019; ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2564)

ดังนั้นองค์กรจึงต้องปรับตัวและเปลี่ยนแปลงเพื่อรักษาพนักงานรุ่นใหม่ที่กำลังจะเข้ามาเป็นส่วนสำคัญ ทำให้พนักงานรับรู้ถึงการดูแลเอาใจใส่ รับรู้ถึงคุณค่าที่ทำให้กับองค์กรและเป็นส่วนหนึ่งให้กับองค์กรในการขับเคลื่อนไปข้างหน้า โดยการฝังตรึงในงาน (Job Embeddedness) เป็นตัวแปรหนึ่งที่สามารถรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรและลดอัตราการลาออกของพนักงานลงมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยที่ทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรโดยสมัครใจ (Mitchell, Holtom, Lee, Sablinski, และ Erez, 2001; เกวลิน พวงย่อยแก้ว เศรษฐสุกร, สมฉวี ศิริโสภณา, มัญชวี ผอบทิพย์, และ ณัท กิจพัฒน์ หอมวิจิตรกุล, 2561) ซึ่งผู้ที่มีการฝังตรึงในงานสูงจะรับรู้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร งานที่ตนเองกำลังทำอยู่มีความเหมาะสมกับความสามารถที่มีอยู่และองค์กรก็เป็นสิ่งที่มีค่าต่อตนเอง การลาออกหรือจากลาจากองค์กรนั้นจะทำให้ตนเองรู้สึกสูญเสียทั้งในแง่ผลประโยชน์ ความก้าวหน้า หรือความสัมพันธ์อันดีจากเพื่อนร่วมงาน

โดยเฉพาะอย่างยิ่งในปัจจุบันที่แนวโน้มการทำงานที่มีลักษณะเปลี่ยนแปลงไปจากในอดีต คือจากที่ต้องทำงานในสถานที่ตั้งขององค์กร กลายเป็นการทำงานออนไลน์หรือการทำงานแบบอยู่ภายในที่พักอาศัย (Work From Home : WFH) กันมากขึ้น ทำให้องค์กรหรือตัวพนักงานเองควรต้องเสริมสร้างความฝังตรึงในงานให้เพิ่มสูงขึ้นผ่านการปรับตัวในการทำงาน (Work Adjustment) เพื่อสามารถทำงานในสภาวะที่มีความเปลี่ยนแปลงไม่แน่นอนสูงต่อไปได้ (Savickas, 1997) โดยผู้ที่สามารถปรับตัวต้องมีคุณลักษณะอยู่ 4 ประการ (Savickas, 2013) ได้แก่ ความเอาใจใส่ด้านอาชีพ (Career Concern) ผู้ที่มีความเอาใจใส่จะมีการเตรียมการและวางแผนการทำงานโดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์โรคระบาดที่ทำให้การทำงานจะต้องมีการเตรียมการและวางแผนถึงอนาคต การควบคุมตนเองด้านอาชีพ (Career Control) เป็นสิ่งที่จะทำ

ให้สามารถปฏิบัติงานได้จนสำเร็จโดยมีพื้นฐานมาจากความเป็นอิสระในตนเอง ความมุ่งมั่นในตนเอง และความพยายาม ทำให้สามารถควบคุมไปในทิศทางที่ต้องการได้เกิดความเชื่อมั่นว่าตนเองจะสามารถปฏิบัติงานนี้ได้จนสำเร็จ ความใฝ่รู้ด้านอาชีพ (Career Curiosity) เป็นการพัฒนาตนเองรวมถึงการเรียนรู้สิ่งที่จะช่วยให้การทำงานเป็นไปได้อย่างดีขึ้น โดยเฉพาะในสถานการณ์ปัจจุบันที่มีการทำงานผ่านระบบออนไลน์กันมากขึ้น ทำให้ต้องมีการเรียนรู้และเตรียมความพร้อมที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ และสุดท้ายคือความมั่นใจด้านอาชีพ (Career Confidence) เป็นอีกหนึ่งคุณลักษณะที่สะท้อนให้เห็นถึงความแน่วแน่และมุ่งมั่นถึงความสำเร็จ เกิดความภาคภูมิใจและรับรู้ถึงความสามารถของตนเอง ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญในการทำงานในองค์กรเป็นอย่างมาก ปัจจัยทั้ง 4 เหล่านี้จะช่วยให้พนักงานปรับตัวต่อการทำงานยุคในปัจจุบันไปได้โดยเฉพาะกลุ่มเจนเนอเรชั่นซีที่เพิ่งจะเข้าสู่โลกแห่งการทำงาน จากการศึกษาของ Safavi และ Bouzari (2021) พบว่าการปรับตัวทางอาชีพส่งผลต่อการฝังตรึงในงานโดยเฉพาะความเอาใจใส่ด้านอาชีพ ความใฝ่รู้ด้านอาชีพ และความมั่นใจด้านอาชีพ แสดงให้เห็นว่าการปรับตัวในการทำงานจะช่วยส่งเสริมให้มีการฝังตรึงในงานได้

การมีสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานที่ดีเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ช่วยส่งเสริมให้พนักงานยังคงอยู่กับองค์กรต่อไปได้ การที่ต้องใช้เวลาไปกับการทำงานเพื่อให้ได้งานมีคุณภาพนั้น ยังต้องคำนึงถึงเวลาชีวิตส่วนตัวในการพักผ่อนหย่อนใจ ลดความเหนื่อยล้าและฟื้นฟูร่างกายให้มีคุณภาพชีวิตที่ดียิ่งขึ้น (เจตน์ รัตนจีนะ, ธนะภูมิ รัตนานุกพงศ์, และ พรชัย สิทธิศรีธัญกุล, 2559) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ของการทำงานในปัจจุบันของเจนเนอเรชั่นซีที่มักมีสัดส่วนการทำงานจากที่พักอาศัยที่สูงขึ้นจนพื้นที่ส่วนตัวและพื้นที่ทำงานถูกผนวกเข้าไว้ด้วยกัน (Baum, 2019) โดยผู้ที่สามารถบริหารเวลาทำงานและส่วนตัวได้อย่างเหมาะสม จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีความสุขในการใช้ชีวิตที่ดียิ่งขึ้น (ปัทมาวรรณ จินดารักษ์ และ สายสุนีย์ เกษม, 2562) จากผลการศึกษา Sudibjoa, Birgita, และ Suwarlib (2020) และ Dechawatanapaisal (2017) ที่พบว่าสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีผลต่อการฝังตรึงในงานในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ หมายความว่าสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลต่อการตัดสินใจที่จะทำงานกับองค์กรและมีความสำคัญต่อการทำงานในปัจจุบัน โดยสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานนอกจากจะเป็นการแบ่งเวลาในการทำงานและใช้เวลาส่วนตัวได้อย่างเท่ากันแล้ว ยังรวมถึงการได้ใช้ชีวิตส่วนตัวกับการทำงานได้อย่างมีสมดุลที่มุ่งเน้นไปที่การได้ทำงานอย่างเต็มที่ ในขณะที่เดียวกันก็มีเวลาพักผ่อน และใช้ชีวิตส่วนตัวในการทำสิ่งต่าง ๆ ที่ตนเองต้องการ หรือแบ่งเวลาให้กับชีวิตครอบครัวได้อย่างเต็มที่เช่นเดียวกัน

ถึงแม้ว่าในปัจจุบันการทำงานที่บ้านจะไม่มีค่าใช้จ่ายในเดินทาง แต่ยังมีค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ที่ยังคงอยู่และยังมีเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ค่าตอบแทนในการทำงานจึงช่วยรักษาหล่อเลี้ยงพนักงานไว้ พนักงาน โดยจากงานวิจัยของ Shibiti (2019) พบว่าค่าตอบแทนในการทำงานมีผลต่อการฝังตรึงในงานหมายความว่าผู้ที่มีค่าตอบแทนที่เหมาะสมจะมีระดับการฝังตรึงในงานที่ดี ซึ่งในพนักงานเจนเนอเรชันซีจะคำนึงถึงเรื่องความเหมาะสมของค่าตอบแทนที่ได้ที่มีต่อภาระงาน ( Lee, Aravamudhan, Roback, Lim, & Ruane ,2021) หากค่าตอบแทนไม่มีความเหมาะสมกับภาระงานที่ต้องรับผิดชอบจะทำให้พนักงานมีความคิดที่จะลาออกเพื่อหาองค์กรที่ให้ค่าตอบแทนได้อย่างเหมาะสม ค่าตอบแทนในการทำงานที่องค์กรมักจะจ่ายให้กับพนักงานอย่างแรกคือเงินเดือนและค่าครองชีพตามตำแหน่งและภาระงานที่ได้มอบหมายไว้โดยเป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับพนักงานอย่างคงที่ตามที่กำหนดไว้ ในส่วนต่อมาคือเงินโบนัสและรางวัลเพื่อเสริมสร้างแรงใจพนักงานให้ทำงานได้ดียิ่งขึ้น และอย่างสุดท้ายคือสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีความพึงพอใจและรักษาให้คงอยู่ในองค์กรได้ (ชินวุฒิ เจษฎาญาณเมธา, 2563)

ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์และอิทธิพลของการปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และค่าตอบแทนในการทำงานที่มีผลต่อการฝังตรึงในงานของพนักงานเจนเนอเรชันซี ที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร เนื่องจากเป็นเขตเศรษฐกิจหลักของประเทศที่มีแนวโน้มที่เจนเนอเรชันซีเข้ามาเป็นประชากรที่สำคัญในตลาดแรงงานมากขึ้นเรื่อย ๆ และช่วยให้เศรษฐกิจพัฒนาไปได้อย่างยั่งยืน โดยการที่พนักงานมีการฝังตรึงที่ดีจะแสดงให้เห็นถึงความใส่ใจในการดูแลและรักษาพนักงานให้มีความสุข ส่งเสริมการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เกิดคุณภาพชีวิตที่ดีและสอดคล้องกับพัฒนาการในวัยผู้ใหญ่ตอนต้นที่เกี่ยวข้องกับทำงาน จนเกิดความพึงพอใจที่จะทำงานต่อไป และช่วยแก้ปัญหาการขาดแรงจูงใจของพนักงานที่ลาออกจากองค์กรได้

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และค่าตอบแทนในการทำงานกับการฝังตรึงในงานของพนักงานเอกชนเจนเนอเรชันซี ในเขตกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาการปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และค่าตอบแทนในการทำงานในการร่วมกันทำนายการฝังตรึงในงานของพนักงานเอกชนเจนเนอเรชันซี ในเขตกรุงเทพมหานคร



### ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้จะได้ข้อมูลความสัมพันธ์ระหว่างการปรับตัวในการทำงาน สมดุลชีวิตกับการทำงาน ค่าตอบแทนในการทำงานกับการฝังตริงในงานไปปรับใช้ในองค์กรต่าง ๆ ทำให้พนักงานเกิดการฝังตริงในงานจนส่งเสริมเกิดการคงอยู่ของพนักงานเจนเนอเรชั่นซีในองค์กรให้เพิ่มสูงขึ้นผ่านการช่วยเหลือให้พนักงานรุ่นใหม่มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี จากการนำผลการศึกษาด้านการปรับตัวในการทำงานและด้านสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมาช่วยเหลือพนักงานรุ่นใหม่สามารถปรับตัวและรักษาสมดุลชีวิตในการทำงานท่ามกลางสภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ และนอกจากนี้องค์กรยังสามารถนำข้อมูลที่ได้มาจัดการบริหารค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันเพื่อให้พนักงานมีประสิทธิภาพในการทำงานและคุณภาพชีวิตที่ดีสอดคล้องกับหลักพัฒนาการในวัยผู้ใหญ่ตอนต้น แสดงให้เห็นถึงการให้ความสำคัญและมีการดูแลเอาใจใส่ต่อบุคลากรขององค์กร จนเกิดความรักและฝังตริงต่อองค์กร ส่งผลให้เลือกที่จะอยู่และทำงานกับองค์กรต่อไปโดยสมัครใจ

### ขอบเขตการวิจัย

#### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานองค์กรเอกชนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2538 – 2545 จำนวน ประมาณ 800,000 คน (กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, 2565; สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2563)

#### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่าง (sampling) ในการศึกษาครั้งนี้เป็นพนักงานองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ที่เกิดระหว่างปีพ.ศ. 2538 – 2545 จำนวน 225 คน โดยได้คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้โปรแกรม G\*Power จากรูปแบบการใช้สถิติถดถอย

#### ตัวแปร

ตัวแปรต้น คือ การปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และค่าตอบแทนในการทำงาน

ตัวแปรตาม คือ การฝังตริงในงาน

## นิยามศัพท์เฉพาะ

พนักงานเจนเนอเรชั่นซี หมายถึง พนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร ทั้งเพศชายและเพศหญิง ที่เกิดระหว่างปีพ.ศ. 2538 – 2545 หรือมีอายุระหว่าง 20 – 27 ปี โดยมีสถานะการทำงานเป็นแบบการจ้างงานปกติ ในแผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ ของบริษัท

## นิยามศัพท์ปฏิบัติการ

1. การฝังตัวในงาน (Job Embeddedness) หมายถึง การรับรู้ถึงอิทธิพลขององค์กร รวมถึงสภาวะแวดล้อมและชุมชนที่ส่งผลต่อตนเองในแง่บวก ทำให้บุคคลเกิดความต้องการที่จะทำงาน และเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นอย่างเหนียวแน่นอยู่ต่อไป โดยแบ่งองค์ประกอบของการฝังตัวในงานได้เป็น 6 มิติ คือ

1.1) ความเหมาะสมลงตัวต่อองค์กร (Fit-Organization) หมายถึง การมีค่านิยมเป้าหมายในอาชีพ ทักษะความสามารถที่สอดคล้อง เหมาะสมกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย จากการทำงานในองค์กรนั้น

1.2) ความเหมาะสมลงตัวต่อสภาวะแวดล้อมและชุมชน (Fit-Community) หมายถึง การมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงาน รวมถึงวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร ความยืดหยุ่นในการทำงาน และสภาพสังคมโดยรอบ สถานที่ทำงานที่เหมาะสมต่อตัวบุคคล

1.3) ความเชื่อมโยงต่อองค์กร (Links-Organization) หมายถึง การมีความสัมพันธ์กับ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง หรือทีมงาน ในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

1.4) ความเชื่อมโยงต่อสภาวะแวดล้อมและชุมชน (Links-Community) หมายถึง การได้รับอิทธิพลจากสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลจากสถาบันทางสังคม ครอบครัว และชุมชนที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ โดยจะส่งผลต่อสภาพจิตใจ การตัดสินใจในการทำงานด้านต่างๆ

1.5) การสูญเสียจากองค์กรเมื่อลาออก (Sacrifice-Organization) หมายถึง การรับรู้ถึงการสูญเสียค่าตอบแทน ผลประโยชน์ที่ได้รับ รวมถึงการสูญเสียความมั่นคง ก้าวหน้าในงานไปเมื่อลาออกจากองค์กรที่ตนเองทำงานอยู่

1.6) การสูญเสียทางสภาวะแวดล้อมและชุมชนเมื่อลาออก (Sacrifice-Community) หมายถึง การรับรู้ถึงการสูญเสียสถานภาพในการดำเนินชีวิตภายใต้สถาบันทางสังคม ครอบครัว หรือชุมชนที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่เมื่อตนเองลาออกจากองค์กร ทั้งในแง่มุมมองสัมพันธ์ภาพ การเห็นคุณค่า และการยอมรับทางสังคม

ในการประเมินตัวแปรการฝังตริงในงาน ผู้วิจัยได้พัฒนามาตรวัดตามแนวคิดของ Mitchell และคณะ (2001) และ Holtom, Mitchell, และ Lee (2006) มาตรวัดมีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง จนถึง 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง ซึ่งพนักงานที่ได้คะแนนจากมาตรวัดการฝังตริงในงานสูงหมายถึงมีการฝังตริงในงานและมีความต้องการคงอยู่ในองค์กรนั้นต่อไปมากกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า

**2. การปรับตัวในการทำงาน (Work Adjustment)** หมายถึง กระบวนการค้นหา และปรับปรุงพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสมต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในการทำงานและสภาพแวดล้อมของการทำงาน ส่งผลให้เกิดความรู้สึกผ่อนคลาย และสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรกำหนด เป็นที่ยอมรับในองค์กร พร้อมทั้งเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ ประกอบไปด้วย 4 ด้านดังนี้

2.1) ความเอาใจใส่ด้านอาชีพ (Career Concern) หมายถึง การมีการนำเอาประสบการณ์ หรือสิ่งที่ตนเองได้รับจากการทำงานในอดีต และปัจจุบัน มาใช้ในการวางแผนและเตรียมตัวสำหรับการทำงานในอนาคต

2.2) การควบคุมตนเองด้านอาชีพ (Career Control) หมายถึง การมีความสามารถด้านการคิด การตัดสินใจ การมีความรอบคอบ และมีระเบียบวินัย ตลอดจนความทุ่มเทพยายาม จนสามารถควบคุมทิศทางในการทำงานให้เป็นไปในทางที่ตนเองต้องการ

2.3) ความใฝ่รู้ด้านอาชีพ (Career Curiosity) หมายถึง การมีการสำรวจเกี่ยวกับตนเองในการประกอบอาชีพ ทั้งการเรียนรู้ในวิธีทำงานที่มีความหลากหลายอย่างลงตัว เปิดใจรับประสบการณ์ ทดลองและค้นหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้ตนเองมีความพร้อมและสามารถอยู่บนโลกของการทำงานได้อย่างต่อเนื่องยาวนาน

2.4) ความมั่นใจด้านอาชีพ (Career Confidence) หมายถึง การมีความภาคภูมิใจในตนเอง สามารถการรับรู้ความสามารถของตน มีความแน่วแน่ มุ่งมั่น และความคาดหวังในความสำเร็จที่จะเผชิญและท้าทายในการเอาชนะอุปสรรคไปได้ สามารถเลือกแนวทางการทำงานของตนเองได้อย่างเหมาะสม สามารถที่จะแก้ปัญหาและหาทางบรรลุเป้าหมายไปได้

โดยการปรับตัวในการทำงานวัดได้โดยมาตรวัดการปรับตัวในการทำงานที่พัฒนาขึ้นตามแนวคิด Savickas (2013) มาตรวัดมีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง จนถึง 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง ซึ่งพนักงานที่ได้คะแนนจากมาตรวัดสูงหมายถึงมีการปรับตัวในการทำงานได้ดีกว่าพนักงานที่ได้คะแนนจากมาตรวัดต่ำกว่า

**3. สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Work Life Balance)** หมายถึง ความสามารถในการบริหารและกำหนดเวลาให้มีความสมดุลระหว่างเวลาในการทำงาน เวลาส่วนตัวรวมถึงเวลาที่ใช้กับครอบครัวเหมาะสม ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจระหว่างบทบาทในงานและชีวิต ประกอบไปด้วย 3 ด้านดังนี้

3.1) ความสมดุลด้านเวลา (Time Balance) หมายถึง การใช้เวลาในบทบาทของการทำงานและบทบาทของชีวิตส่วนตัว หรือชีวิตครอบครัวในสัดส่วนที่เท่าเทียม มีความสมดุลกัน

3.2) ความสมดุลด้านการมีส่วนร่วมในงานและการดำเนินชีวิต (Involvement Balance) หมายถึง การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของการทำงานในองค์กร รวมถึงกิจกรรมในการดำเนินชีวิตประจำวันส่วนตัว และกิจกรรมของครอบครัวได้อย่างสมดุล

3.3) ความสมดุลด้านความพึงพอใจ (Satisfaction Balance) หมายถึง การมีความพึงพอใจในบทบาทของตนเองที่มีต่อชีวิตส่วนตัวและการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน

ตัวแปรสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานในการวิจัยครั้งนี้ วัดได้โดยมาตรวัดสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามแนวคิดของ Greenhaus, Collins, และ Shaw (2002) มาตรวัดมีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ตั้งแต่ 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง จนถึง 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยพนักงานที่ได้คะแนนจากมาตรวัดสูง หมายถึง พนักงานผู้นั้นสามารถบริหารและรักษาสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า

**4. ค่าตอบแทนในการทำงาน (Compensation)** หมายถึง สิ่งที่ได้รับจากองค์กรเพื่อเป็นการตอบแทนจากการทำงานเพื่อให้พนักงานมีความพึงพอใจ เกิดความผูกพันต่อองค์กร และทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์กรต่อไป ประกอบไปด้วย 3 ด้านดังนี้

4.1) ค่าตอบแทนคงที่ (Fix-pay) หมายถึง การได้ค่าตอบแทนในรูปของตัวเงินในอัตราคงที่ ได้แก่ เงินเดือน ค่าครองชีพ ตามที่สัญญากำหนดไว้ เพื่อส่งเสริมและตอบแทนตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของพนักงาน

4.2) สวัสดิการ (Welfare) หมายถึง การได้ค่าตอบแทนที่จัดให้เพื่อส่งเสริมความมั่นคงในการดำรงชีวิตและเป็นขวัญกำลังใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ทุนการศึกษา เงินสวัสดิการสำหรับการปฏิบัติงานประจำสำนักงานในพื้นที่พิเศษ ที่พักอาศัย บำเหน็จบำนาญ การลาต่าง ๆ

4.3) เงินรางวัลพิเศษ (Bonus) หมายถึง การได้ค่าตอบแทนที่จ่ายให้เป็นกรณีพิเศษ ได้แก่ เงินโบนัส ค่าส่วนแบ่ง ให้กับพนักงานเพื่อเป็นแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น

ค่าตอบแทนในการทำงาน วัดได้โดยมาตรวัดค่าตอบแทนในการทำงาน ที่พัฒนาขึ้นตามการทบทวนแนวคิดของ กิงพร ทองใบ (2553), ชินวุฒิ เจษฎาฎานเมธา (2563), Pigors และ Myers (1981) และ สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2555) มาตรวัดมีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ ตั้งแต่ 1 ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง จนถึง 5 เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยพนักงานที่ได้คะแนนจากการตอบมาตรวัดสูงหมายถึงพนักงานได้รับค่าตอบแทนซึ่งเป็นส่วนประกอบจากค่าตอบแทนคงที่ เงินรางวัลพิเศษ และสวัสดิการในภาพรวมอยู่ในระดับที่เหมาะสมกว่าพนักงานที่ได้คะแนนต่ำกว่า



## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาการปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและค่าตอบแทนในการทำงานที่ส่งผลต่อการฝังตริงในงานของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นซี เขตกรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

1. แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัยผู้ใหญ่ตอนต้น
  - 1.1 ความหมายของวัยผู้ใหญ่ตอนต้น
  - 1.2 บทบาทของวัยผู้ใหญ่ตอนต้น
  - 1.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัยผู้ใหญ่ตอนต้น
  - 1.4 แนวคิดที่เกี่ยวข้องของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นซี
2. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการฝังตริงในงาน
  - 2.1 ความหมายของการฝังตริงในงาน
  - 2.2 แนวคิดและทฤษฎีของการฝังตริงในงาน
  - 2.3 ความสำคัญของการฝังตริงในงาน
  - 2.4 การวัดการฝังตริงในงาน
3. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวในการทำงาน
  - 3.1 ความหมายของการปรับตัวในการทำงาน
  - 3.2 แนวคิดและทฤษฎีของการปรับตัวในการทำงาน
  - 3.3 การวัดการปรับตัวในการทำงาน
4. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน
  - 4.1 ความหมายของสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน
  - 4.2 แนวคิดและทฤษฎีของสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน
  - 4.3 การวัดสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน
5. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนในการทำงาน
  - 5.1 ความหมายของค่าตอบแทนในการทำงาน
  - 5.2 องค์ประกอบของค่าตอบแทนในการทำงาน
  - 5.3 แนวคิดและทฤษฎีของค่าตอบแทนในการทำงาน
  - 5.4 การวัดค่าตอบแทนในการทำงาน
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7. กรอบแนวคิดของการวิจัย

8. สมมติฐานของการวิจัย

## 1.แนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพัฒนาการของวัยผู้ใหญ่ตอนต้น

### 1.1 ความหมายของวัยผู้ใหญ่ตอนต้น

วัยผู้ใหญ่ตอนต้น (Early adulthood) เป็นวัยที่เจริญเติบโตมาจากช่วงตอนวัยรุ่น โดยประณต เค้าฉิม (2549) อธิบายว่าเป็นช่วงวัยที่มีอายุระหว่าง 18 ถึง 40 ปี โดยในช่วงนี้จะเป็นช่วงวัยที่มีพัฒนาการทางด้านร่างกายที่เจริญเติบโตเต็มที่และประสิทธิภาพ มีพัฒนาการด้านสติปัญญา การควบคุมอารมณ์ที่ความมั่นคงกว่าเดิม ส่งผลให้มีความพร้อมที่จะปรับตัวต่อรูปแบบและวิถีชีวิตใหม่ โดยเฉพาะการปรับตัวในบทบาททางสังคมที่แตกต่างไปจากตอนวัยรุ่นตั้งแต่บทบาทหน้าที่การงาน บทบาทในครอบครัว และพัฒนาทางด้านความคิดและค่านิยมให้สอดคล้องกับบทบาทเหล่านั้น

ในส่วนของนักวิชาการท่านอื่นได้เพิ่มเติมไว้ว่าวัยผู้ใหญ่ตอนต้นมีช่วงอายุตั้งแต่ 20 ถึง 25 ปีไปจนถึงอายุ 40 ปี มักจะเรียกระยะนี้ว่าระยะสำรวจโดยจะเป็นการวางแผนการดำเนินชีวิตที่เหมาะสมกับตนเองทั้งหน้าที่การงาน ชีวิตครอบครัว ฐานะ ความมั่นคง (ศรีเรือน แก้วกังวาล , 2553) ในส่วนของ สุชา จันทน์เอม (2540) ได้เสนอไว้ว่าวัยผู้ใหญ่ตอนต้นจะนับช่วงอายุตั้งแต่ 21 ไปจนถึง 40 ปี เป็นช่วงที่สำคัญต่อชีวิต เนื่องจากเป็นช่วงวัยที่จะเลือกอาชีพ การคบหาและเข้าสังคม การแต่งงานและครอบครัว ผู้ใหญ่จะมีความสำเร็จในหน้าที่การงานและชีวิตครอบครัวจะขึ้นอยู่กับช่วงวัยนี้เป็นหลัก และนอกจากนี้ยังเป็นช่วงวัยที่ต้องมีการปรับตัวในหลากหลายด้าน หากปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพจะสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุขและราบรื่น สอดคล้องกับนิยามของ เกษร เกษมสุข และ อุษณีย์ บุญบรรจบ (2561) ว่าเป็นบุคคลที่มีอายุระหว่าง 18 ถึง 35 ปี เป็นช่วงที่ร่างกายมีการเจริญเติบโตเต็มที่ สติปัญญา อารมณ์ และสังคม มีพัฒนาการที่ค่อนข้างสมบูรณ์พร้อมที่จะมีสถานภาพทางสังคมและดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่น เป็นช่วงที่สร้างครอบครัว สร้างรายได้ มีอาชีพ สามารถทำสิ่งต่าง ๆ ที่กฎหมายกำหนดได้มากขึ้น และยังเป็นช่วงของความสำเร็จของชีวิต

Havighurst (1953) ได้อธิบายถึงวัยผู้ใหญ่ตอนต้นไว้ว่าจะเริ่มมีการดำเนินชีวิตแบบผู้ใหญ่เพื่อที่จะบรรลุภารกิจพัฒนาการในช่วงของวัยนี้ได้แก่ การเริ่มหาคู่ครองเพื่อที่จะสร้างครอบครัวเป็นของตนเอง เริ่มบทบาทของการงานอาชีพ รับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตนเอง และสังคม โดยช่วงอายุนี้จะอยู่ประมาณ 18 ถึง 30 ปี ในการศึกษาของ Simpson (2018) นิยามไว้ว่าวัยผู้ใหญ่ตอนต้นอายุตั้งแต่ 18 ถึง 25 ปี จะเป็นช่วงที่มีพัฒนาการเปลี่ยนแปลงอย่างเต็มที่

ระบบความคิดและมุมมองที่ซับซ้อน การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นที่มีมิติมากกว่าแต่ก่อน สามารถตัดสินใจได้จากการชั่งน้ำหนักของผลกระทบ ความเสี่ยงที่จะเกิดขึ้น และอนาคตของตนเอง มีการพัฒนาทักษะใหม่ และในช่วงของวัยนี้จะเผชิญกับความสำเร็จหรือความเสี่ยงในชีวิต ในส่วนของ Levinson (1986) ได้อธิบายไว้ว่าในช่วงวัยผู้ใหญ่ตอนต้นมีอายุประมาณ 17 ถึง 45 ปี เป็นช่วงที่มีทั้งความสมบูรณ์และความขัดแย้งที่มากที่สุดทั้งในแง่ของสังคมและจิตใจ อีกทั้งยังเป็นช่วงสำคัญที่สุดในชีวิต เริ่มต้นและเปลี่ยนแปลงวิถีการดำเนินชีวิตด้วยตนเองตามที่คาดหวังไว้ทั้งในแง่ของความก้าวหน้าทางอาชีพ บทบาททางสังคมและครอบครัว เป้าหมายของชีวิต

จากนิยามข้างต้นทำให้สรุปได้ว่า วัยผู้ใหญ่ตอนต้น (Early adulthood) เป็นช่วงวัยที่มีอายุระหว่าง 20 ถึง 40 ปี ร่างกายมีพัฒนาการเจริญเติบโตสมบูรณ์และมีประสิทธิภาพ พัฒนาการทางด้านสติปัญญาและอารมณ์ที่มีพัฒนาการอย่างเต็มที่ ระบบความคิดและมุมมองมีความหลากหลาย มีการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นในบทบาทที่ต่างออกไป พร้อมทั้งจะปรับตัวต่อรูปแบบและวิถีชีวิตในด้านต่าง ๆ เพื่อที่จะดำเนินชีวิตร่วมกับสังคม รวมไปถึงการสำรวจแนวทางและวางแผนการดำเนินชีวิต อาชีพการงาน ฐานะ ครอบครัว รับผิดชอบต่อบทบาทหน้าที่ของตนเองและสังคม มีการพัฒนาทักษะใหม่ โดยวัยนี้หากสามารถปรับตัวอย่างมีประสิทธิภาพจะพบกับความสำเร็จในชีวิต

## 1.2 บทบาทของวัยผู้ใหญ่ตอนต้น

วัยผู้ใหญ่ตอนต้นเป็นระยะที่พัฒนาการทางร่างกายมีการเจริญเติบโตที่เต็มที่ รวมไปถึงความมั่นคงทางจิตใจ ความคิดและการแสดงออกทางอารมณ์ มีการปรับตัวต่อสภาพสังคม บทบาทและวิถีชีวิตใหม่ ๆ ที่จะต้องเผชิญ อีกทั้งยังเป็นช่วงของการเลือกแบบแผนและแนวทางในการดำเนินชีวิต จึงมีความยากลำบากและพิเศษกว่าช่วงวัยอื่น ๆ ในการดำเนินชีวิตโดยไม่มีความช่วยเหลือเหมือนเมื่อก่อน (ประณต คำฉิม, 2549)

ศรีเรือน แก้วกังวาล (2553) ได้อธิบายถึงการงานอาชีพเป็นสิ่งสำคัญในช่วงวัยของวัยผู้ใหญ่ตอนต้น เพราะเป็นสิ่งที่สร้างฐานะทางการเงิน ความมั่นคงและการสร้างฐานะในชีวิต และเป็นทางไปสู่ความสำเร็จในชีวิต ในความก้าวหน้าและการเลือกประกอบอาชีพนั้นมักจะมาจากหลากหลายปัจจัยตั้งแต่ทักษะความสามารถ ความรู้ การปรับตัวต่อ การทำงานและสภาพแวดล้อม เพื่อนและหัวหน้างาน หรือแม้กระทั่งครอบครัวของวัยผู้ใหญ่ตอนต้นเหล่านั้นก็ล้วนมีผลต่อการงานอาชีพในวัยนี้ได้ ด้วยวัยนี้เป็นวัยในช่วงระยะสำรวจการดำเนินชีวิตจึงอาจทำให้มีการเปลี่ยนงานหลายครั้งจนกว่าจะเจองานที่เหมาะสมกับตนเอง ทั้งในด้านของเนื้อหา



ค่าตอบแทนและสวัสดิการ สภาพสังคมในองค์กรและการทำงาน ซึ่งการเปลี่ยนงานบ่อยครั้งมักจะเป็นปัญหาที่พบได้ในช่วงวัยนี้

จะเห็นว่าวัยผู้ใหญ่ตอนต้นเป็นวัยที่ต้องเริ่มต้นบทบาทในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะบทบาททางด้านอาชีพที่เป็นบทบาทที่มีความสำคัญเพราะเป็นการวางรากฐานและความมั่นคงให้กับตนเอง หากสามารถปรับตัวในบทบาทอาชีพจะเกิดความผาสุกต่องานที่ทำ ส่งผลต่อการดำเนินชีวิตในบทบาทอื่น ๆ ทั้งบทบาทด้านครอบครัว บทบาททางสังคม หรือแม้กระทั่งบทบาทในการใช้ชีวิตของตนเองได้อย่างมั่นคงและมีความสุข

### 1.3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัยผู้ใหญ่ตอนต้น

วัยผู้ใหญ่ตอนต้นถือว่าเป็นอีกช่วงที่สำคัญเป็นอย่างมาก เนื่องจากเป็นวัยที่พัฒนาการในทุกด้านเติบโตได้อย่างเต็มที่โดยขึ้นอยู่กับพัฒนาการของวัยที่ผ่านมา นอกจากนั้นวัยนี้ยังเป็นวัยที่จะต้องใช้ชีวิตและเลือกเส้นทางการดำเนินชีวิตด้วยตนเอง ซึ่งมีทฤษฎีที่ได้กล่าวถึงพัฒนาการในช่วงวัยผู้ใหญ่ตอนต้นที่น่าสนใจไว้หลากหลาย ดังต่อไปนี้

#### 1.3.1 ทฤษฎีของ Levinson (Daniel Levinson's Theory)

Levinson (1986) ได้เสนอแนวคิดพัฒนาการทางสังคมของวัยผู้ใหญ่โดยที่เขาได้อธิบายไว้ว่าในช่วงอายุ 17 ถึง 22 ปี ซึ่งเป็นวัยหัวเลี้ยวหัวต่อจากวัยรุ่นไปสู่วัยผู้ใหญ่ตอนต้นจะต้องมีงานที่ทำอยู่ 2 ประการคือ 1) เป็นการอำลาช่วงชีวิตในวัยเด็ก ด้วยการลดการพึ่งพาทางด้านจิตใจจากวัยเด็ก 2) การเตรียมความพร้อมเพื่อความเป็นผู้ใหญ่ มีการวางแผนถึงอนาคตของตนเองรวมถึงเรียนรู้เกี่ยวกับตนเองและสังคม กล่าวได้ว่าในช่วงอายุนี้อาจจะเป็นการเตรียมความพร้อมเพื่อที่จะเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ตอนต้นในช่วงอายุ 22 ถึง 28 ปี โดยในช่วงวัยนี้จะเป็นวัยที่สำคัญวางแผนการใช้ชีวิตของตนเองทั้งในเรื่องของการงาน สังคม วิถีชีวิต ค่านิยม รวมทั้งแนวทางการสร้างความฝันของตนเองให้กลายเป็นจริง และเมื่อเข้าสู่ช่วงอายุ 28 ถึง 30 ปี จะเป็นการดำเนินชีวิตของตนเองในด้านต่าง ๆ ตามที่ได้มีการสำรวจและวางแผนในช่วงวัยก่อนหน้าแต่ยังมีการปรับแนวทางให้มีความเหมาะสมตามช่วงวัยที่เกิดขึ้น หากประสบความสำเร็จในช่วงนี้ได้จะเรียกว่าการเปลี่ยนแปลงที่ราบรื่น ในทางตรงกันข้ามหากปรับตัวได้ไม่ดีและผ่านช่วงนี้ไปจะทำให้เกิดแรงกดดันในชีวิตหรือเรียกว่าเป็นวิกฤตการณ์วัยสามสิบ

#### 1.3.2 ทฤษฎีพัฒนาการตามขั้นตอนประจำวัยของ Havighurst

Havighurst (1961 อ้างถึงใน ศรีเรือน แก้วกังวาล (2553)) ได้อธิบายไว้ว่าพัฒนาการของบุคคลเป็นขั้นตอนกระบวนการที่ต่อเนื่องและส่งผลต่อกัน หากมีพัฒนาการที่ดีจะช่วยเสริมสร้างพัฒนาการในขั้นต่อไปแต่หากมีพัฒนาการที่ไม่ดีจะทำให้ขั้นต่อไปมีปัญหาตามไปด้วย พัฒนาการในวัยผู้ใหญ่ตอนต้นจะสืบเนื่องมาจากช่วงวัยรุ่นและส่งผลต่อไปยังวัยผู้ใหญ่

ตอนกลาง โดยในพัฒนาการวัยรุ่น Havighurst ได้อธิบายไว้ว่าเป็นช่วงที่พัฒนาด้าน สติปัญญา บทบาททางสังคม เรียนรู้พัฒนาการทางร่างกายที่เจริญเติบโตขึ้น มีความรู้สึกนึกคิดเป็นของตนเอง รวมไปถึงการวางแผนและเตรียมพร้อมในด้านการงานอาชีพต่อไป

ในส่วนของวัยผู้ใหญ่ตอนต้นจะเป็นการต่อยอดจากพัฒนาการในช่วงวัยรุ่นที่จะเป็นการเตรียมพร้อมมาเป็นการดำเนินชีวิตตามที่วางแผนไว้ก่อนหน้านี้แต่ก็ยังคงมีการเรียนรู้ ทดลอง และเลือกแนวทางชีวิตให้เหมาะสมกับตนเองอยู่ โดยเฉพาะเรื่องของการงานที่ต้องรับผิดชอบและยังมีบทบาททางสังคมมีการคบหาสมาคมกับเพื่อนและสร้างครอบครัว

เมื่อมาถึงช่วงวัยผู้ใหญ่ตอนกลางหรือวัยกลางคนพัฒนาการในช่วงนี้จะมีความมั่นคงมากขึ้นจากวัยก่อนหากวัยก่อนหน้าสามารถที่จะปรับตัวและบรรลุภารกิจพัฒนาการได้ โดยในวัยนี้หน้าที่การงานจะมีความมั่นคงและอยู่กับงานที่พึงพอใจ มีการปรับตัวต่อลักษณะของครอบครัวที่เปลี่ยนแปลงไป รับผิดชอบต่อบทบาททางสังคม ลักษณะทางความคิด ทศนคติที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิม และนอกจากนี้ยังต้องปรับตัวต่อสภาพร่างกายที่เปลี่ยนแปลงไปตามวัยกลางคน

จากการตรวจสอบเอกสารและหลักฐานทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับวัยผู้ใหญ่ตอนต้นจะเห็นได้ว่าแนวคิดเหล่านี้จะมีการอธิบายถึงลักษณะพัฒนาการของวัยผู้ใหญ่ตอนต้นได้อย่างสอดคล้องและไปในทางเดียวกัน โดยแนวคิดของ Levinson จะอธิบายว่าในช่วงต้นของวัยนี้จะเป็นการสำรวจ ทดลอง วางแผนและปรับตัวให้เข้ากับการดำเนินชีวิตและเส้นทางอาชีพตนเอง และเมื่อถึงช่วงอายุ 30 ปี จะเป็นช่วงที่ดำเนินชีวิตตนเองได้วางแผนไว้อย่างเต็มรูปแบบ ซึ่งสอดคล้องกับภารกิจพัฒนาการตามแนวคิดของ Havighurst โดยในวัยนี้จะมีบทบาทการงานที่ต้องรับผิดชอบมากขึ้นและมีผลต่อบทบาทในสังคมอีกด้วย

#### 1.4 แนวคิดที่เกี่ยวข้องของกลุ่มคนเจนเนอเรชันซี

เจนเนอเรชัน (Generation) คือ การแบ่งกลุ่มคนจากช่วงเวลาเกิดที่ใกล้เคียงกัน มีการเติบโตในเหตุการณ์ต่าง ๆ สภาพแวดล้อม ที่ทำให้มีแนวคิดและการดำเนินชีวิตที่ใกล้เคียงกัน (Strauss และ Howe, 1992) ซึ่ง Mannheim (Karl, 1927) ได้ตีพิมพ์งานที่ศึกษาแนวคิดเรื่องเจนเนอเรชันไว้ว่า กลุ่มคนที่ได้รับอิทธิพลจากบริบททางสังคม เหตุการณ์ทางประวัติศาสตร์ นวัตกรรม ในช่วงเดียวกัน จะมีพฤติกรรมและลักษณะความคิดที่คล้ายคลึงกัน และลักษณะนั้นก็จะมีกำหนดอนาคตของสังคมต่อไป ซึ่งจากแนวคิดนี้ได้มีนักวิชาการได้ศึกษาต่อยอดในองค์ความรู้สายต่าง ๆ และได้ทำการศึกษาและแบ่งช่วงเจนเนอเรชันตามเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ในปัจจุบัน

เจนเนอเรชั่นที่จะมาเป็นกำลังและมีบทบาทสำคัญในองค์กรคือกลุ่มเจนเนอเรชั่นซีซึ่งมีนิยามและความหมายที่นักวิชาการได้อธิบายไว้ดังนี้

เจนเนอเรชั่นซี (Generation Z) เป็นประชากรที่เกิดอยู่ในช่วงปี พ.ศ. 2538 ถึง พ.ศ. 2552 เป็นยุคของ Digital Native หรือเติบโตมากับสิ่งอำนวยความสะดวกและเทคโนโลยีที่ทันสมัยทำให้กลุ่มคนในรุ่นนี้มีความคุ้นเคยกับเทคโนโลยีมากกว่ารุ่นก่อน ๆ สามารถค้นคว้าหาข้อมูลได้จากทั่วทั้งโลกจึงทำให้เชื่อในสิ่งที่มีข้อมูลมารองรับ มีความเชื่อในระบบอาวุโสที่น้อยกว่ารุ่นอื่น ๆ ในด้านการทำงานพบว่าประชากรกลุ่มนี้จะยึดติดกับองค์กรน้อยลง นอกจากคำนึงถึงในเรื่องค่าตอบแทนแล้วยังคำนึงถึงเรื่องของ สถานที่ทำงาน ความยืดหยุ่นในการทำงาน สวัสดิการ และยิ่งรวมถึงเรื่องสมดุลระหว่างการใช้ชีวิตกับการใช้เวลาทำงานอย่างเหมาะสม (Work Life Balance) นอกจากนี้ยังมีความคิดที่จะทำกิจการใหม่ ๆ หรือที่เรียกกันว่า Start Up อีกทั้งในยุคที่เทคโนโลยีมีความรุ่งเรืองก็ทำให้เกิดอาชีพใหม่ ๆ มากขึ้นเช่น Youtuber Vlogger E-sport แม่ค้าออนไลน์ ซึ่งการเข้ามาของเทคโนโลยีในยุคนี้ทำให้ประชากรกลุ่มนี้มีทางเลือกมากขึ้น นอกจากนี้ยังเกิดหลักสูตรระยะสั้นที่เปิดสอนโดยผู้เชี่ยวชาญจากทั่วทั้งมุมโลกที่ทำให้สามารถเรียนรู้ในสายงานที่หลากหลายได้ในระยะเวลาที่สั้น ส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนงานในระยะเวลาอันสั้นและแสดงให้เห็นว่าการที่ต้องอดทนทำงานหรืออยู่ในองค์กรที่ไม่ชอบมีแนวโน้มที่จะลดลง (ศุภนิวิชัยกสิกรไทย, 2564) นอกจากนี้ JobsDB (2559) ก็ยังได้อธิบายถึงประชากรกลุ่มนี้เพิ่มเติมไว้ว่าเป็นวัยที่มักจะไม่ชินกับการรอคอยอันเนื่องมาจากการเติบโตของเทคโนโลยีที่ทำให้ทุกอย่างเป็นไปอย่างรวดเร็ว มีความกล้าแสดงออกในความคิดของตนเองมากกว่ารุ่นก่อน ๆ แสดงให้เห็นถึงการเน้นความต้องการของตนเองเป็นหลัก (self-center) อีกทั้งยังเน้นในเรื่องของความแตกต่างระหว่างบุคคลมากขึ้นแต่ก่อน นอกจากนี้การพิจารณาผลงานจากฝีมือมากกว่าระบบอาวุโสยังเป็นอีกสิ่งที่คุณรุ่นใหม่ให้ความสำคัญ และยังต้องมีความเหมาะสมและโปร่งใส หากไม่เช่นนั้นจะคิดว่าองค์กรไม่ได้ให้และมองเห็นถึงความสำคัญกับผลงานที่พวกเขาทำและเลือกที่จะลาออกไปในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ มนัสวี ศรีนนท์ (2560) อธิบายไว้ว่าเป็นกลุ่มได้รับการเลี้ยงดูที่ดี มีเทคโนโลยีที่ใช้งานได้ง่าย รวมไปถึงการเข้าถึงแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ที่ง่ายและรวดเร็ว ทำให้คนกลุ่มนี้จะทำสิ่งที่ตนเองชอบ เน้นความสะดวกสบาย และทำสิ่งต่าง ๆ ได้หลายอย่างในเวลาเดียวกัน ชอบแนวคิดทางธุรกิจและอยากเป็นเจ้าของธุรกิจ รวมไปถึงชอบการทำงานอิสระ ไม่เป็นลูกน้องใคร

Turner (2015) ศึกษาถึงเทคโนโลยีกับเจนเนอเรชั่นซี ได้อธิบายลักษณะของคนกลุ่มนี้ไว้ว่า เป็นกลุ่มคนที่เจริญเติบโตท่ามกลางเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าขึ้นกว่ารุ่นก่อน ๆ และยังสามารถติดต่อสื่อสารทั่วทุกมุมโลกได้อย่างตลอดเวลา ทำให้ได้พบกับความหลากหลายทาง

วัฒนธรรมและกลุ่มสังคม คนกลุ่มนี้จึงมีความเข้าใจถึงความหลากหลายและแตกต่างของสังคม แต่ในขณะเดียวกันนั้นคนกลุ่มนี้ยังเติบโตในช่วงของความผันผวนและวิกฤตการณ์ของโลกไม่ว่าจะเป็นปัญหาทางเศรษฐกิจ ปัญหาความไม่สงบ การก่อการร้าย ภาวะโลกร้อน จึงทำให้คนกลุ่มนี้มองว่าโลกไม่มีความปลอดภัยและแน่นอน จากความไม่แน่นอนที่ได้เผชิญมาทำให้คนกลุ่มนี้เห็นคุณค่าของการจัดการและบริหารทางการเงิน มีความใจกว้างกับผู้อื่น เน้นการศึกษาที่ใช้ได้จริง การจ้างงานแบบลักษณะยืดหยุ่น และการได้เป็นส่วนหนึ่งของสังคม นอกจากนี้จากการเข้าถึงเทคโนโลยีของคนรุ่นใหม่ยังส่งผลให้พวกเขาสามารถที่จะเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ ตามที่พวกเขาสนใจได้ง่าย รวดเร็วและตลอดเวลา ทำให้มีความสามารถและความสนใจที่หลากหลายตามไปด้วย

นอกจากนี้ HILL ASEAN (Hakuhodo Institute of Life and Living ASEAN, 2021) ได้ทำการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นซีในประเทศกลุ่มอาเซียน คนกลุ่มนี้จะถูกเลี้ยงดูมาจากผู้ปกครองที่เป็นคนเจนเอ็กซ์ ซึ่งมีการเลี้ยงดูที่ให้อิสระในการใช้ชีวิต อีกทั้งด้วยเทคโนโลยีที่พัฒนาอย่างรวดเร็วจึงทำให้กลุ่มคนเหล่านี้มีการเปิดรับข้อมูลข่าวสาร และยังรวมไปถึงปัญหาสถานการณ์ของโลกต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว จึงทำให้กลุ่มคนรุ่นใหม่มีแนวคิดที่จะจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคม นอกจากนี้ยังมองถึงความสำเร็จไว้ว่าเป็นการที่ตนเองมีความสุขกับสิ่งที่ตนเป็น โดยไม่คำนึงว่าคนอื่นจะมองตนเองอย่างไร และยังมองว่าการรักและให้คุณค่ากับตนเองเป็นสิ่งสำคัญเพราะคนรอบข้างจะไม่มีความสุขหากตนเองนั้นไม่มีความสุข

จากนิยามข้างต้นสามารถสรุปได้ว่าเจนเนอเรชั่นซี หมายถึง ประชากรหรือกลุ่มคนที่เกิดระหว่าง 2538 – 2552 และเติบโตในช่วงที่มีเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ทำให้สามารถรับข้อมูลข่าวสารและเรียนรู้เนื้อหาได้อย่างรวดเร็ว เรียนรู้และเข้าใจความแตกต่างในหลายมิติบนโลก เน้นความต้องการและคุณค่าที่ตนเองมีเป็นหลัก กล้าแสดงออกในความคิดของตนเองมากกว่ารุ่นก่อน เชื่อในระบบอาวุโสและยึดติดกับองค์กรน้อยกว่ารุ่นอื่น ๆ ทำงานโดยคำนึงถึงค่าตอบแทนและความยืดหยุ่นเป็นหลัก มีแนวคิดเรื่องของสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และการทำอาชีพอิสระ แต่การศึกษาครั้งนี้ได้เลือกศึกษาเจนเนอเรชั่นซีในช่วงวัยผู้ใหญ่ตอนต้นที่ถือได้ว่าเป็นช่วงวัยที่มีการเตรียมพร้อม สรรวหาแนวทาง และมีการปรับตัวต่อชีวิตการทำงานของตนเอง (Levinson, 1986) นอกจากนี้บทบาทการทำงานจะยังมีความสำคัญต่อบทบาทอื่น ๆ ของวัยผู้ใหญ่ตอนต้นด้วย (Havighurst, 1961 อ้างถึงใน ศรีเรือน แก้วกังวาล, 2553) ผู้วิจัยจึงได้กำหนดช่วงของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นซีในการศึกษาครั้งนี้เป็นผู้ที่เกิดในช่วงปี พ.ศ. 2538 ถึง พ.ศ. 2545

## 2. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการฝังตริงในงาน

### 2.1 ความหมายของการฝังตริงในงาน

ในปัจจุบันได้มีการอธิบายถึงปัจจัยการคงอยู่ของพนักงานในองค์กรโดยมุ่งเน้นถึงสาเหตุของการลาออก แต่อย่างไรก็ตามก็ได้มีนักวิชาการที่ได้ศึกษาถึงสาเหตุปัจจัยของการที่พนักงานคงอยู่โดยเน้นที่สาเหตุที่พนักงานยังคงสมัครใจที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป โดยแนวคิดนี้ได้ถูกเรียกว่าแนวคิดการฝังตริงในงาน (Job Embeddedness) ซึ่งแนวคิดนี้ได้เริ่มทำการศึกษาโดย Mitchell และคณะ (2001) ซึ่งได้เริ่มต้นคำถามที่ว่า “ทำไมพนักงานถึงลาออกจางาน” และ “ทำไมพนักงานบางคนถึงอยู่ต่อ” ซึ่งมักจะพบว่าพนักงานมักจะอยู่ในองค์กรถ้าพวกเขามีความพึงพอใจในงานและมีความผูกพันกับองค์กรหากไม่มีสองสิ่งนี้พนักงานมักจะตัดสินใจลาออก แต่อย่างไรก็ตามก็ยังมีการศึกษาเพื่อให้สามารถอธิบายได้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยได้ค้นพบปัจจัยการฝังตริงในงานซึ่งมีรากฐานจากทฤษฎีสถานะของ Lewin ที่ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของชีวิต ได้แก่ ความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยง ความเป็นสิ่งแวดล้อม และความเป็นสิ่งเฉพาะในบุคคล (เกวลิน พวงย้อยแก้ว เศรษฐสุกร และคณะ, 2561) จากทฤษฎีสถานะสามารถมาอธิบายในแนวคิดนี้ได้ว่าบุคคลมีความเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงหรือมีความสัมพันธ์ในงานและองค์กร โดยที่สิ่งเหล่านั้นมีความเหมาะสมลงตัวในบุคคลนั้น และความสัมพันธ์เหล่านั้นจะเสียไปก็ต่อเมื่อพวกเขาลาออกจากองค์กร ซึ่ง Mitchell และคณะ (2001) นิยามการฝังตริงในงานไว้ว่า เป็นโครงสร้างที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานในองค์กร โดยเปรียบเสมือนตะขอยึดที่ทำให้พนักงานเหล่านั้นติดอยู่กับองค์กรยากออกไปไหนได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Holtom และ O'Neill (2004) ในเรื่องของโครงสร้างที่ให้เห็นถึงภาพรวมของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับนายจ้างได้อย่างครอบคลุม โดยมุ่งไปที่การรักษาพนักงานให้คงอยู่ไว้ เพื่อเป็นการรักษาคนในองค์กร มากกว่าการป้องกันไม่ให้นักงนลาออกไปอยู่องค์กรอื่น และ Afsar และ Badir (2016) ยังได้อธิบายถึงโครงสร้างที่เกิดขึ้นจากบริบทและการรับรู้อิทธิพลที่ผูกมัดผู้คนเข้ากับสถานที่ ผู้คน ภาระหน้าที่ในงาน ครอบครัว ชุมชน โอกาสในด้านการงานและผลประโยชน์ที่ได้จากการทำงาน โดยการฝังตริงในงานเปรียบเสมือนกับตะขอยึดหรือใยที่ทำให้พนักงานติดตริงกับองค์กร

นอกจากแนวคิดข้างต้น Holtom และคณะ (2006) ยังได้อธิบายเพิ่มเติมถึงอิทธิพลของการฝังตริงในงานที่มีต่อการคงอยู่ของพนักงาน โดยมีลักษณะที่สำคัญคือขอบเขตของงานที่มีความคล้ายคลึงและเหมาะสมกับด้านต่าง ๆ ของบุคคล อีกทั้งบุคคลนั้นมีความสัมพันธ์หรือความเกี่ยวข้องกับบุคคลหรือการงานอื่น ๆ และจะสูญเสียสิ่งเหล่านี้ที่สำคัญไปเมื่อบุคคลออกจากงาน Allen (2006) ยังได้กล่าวถึงการฝังตริงในงานเป็นขอบเขตที่บุคคลถูกผูกมัดด้วยปัจจัยที่เชื่อมโยงบุคคลเข้ากับงานและองค์กร สอดคล้องกันกับ William, Lee, และ Mitchell (2014) ที่ได้อธิบาย

การฝังตรึงในงานว่าเป็นขอบเขตของการติดตรึงในพนักงานหรือความผูกพันภายในระบบสังคม อีกทั้งเป็นผลมาจากปัจจัยภายนอกหรือสภาพสังคม โดยแบ่งเป็น ความเชื่อมโยง ความเหมาะสม และการเสียสละ ทั้งองค์กรและสภาวะแวดล้อม ทั้งหมดเหล่านี้ล้วนมีผลต่อพนักงานทั้งสิ้น Jex และ Britt (2014 อ้างถึงใน Sudibjoa และคณะ, 2020) อธิบายการเกิดการฝังตรึงในงานไว้ว่า จะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานมีความเข้ากันได้กับงาน องค์กร และสภาพแวดล้อมที่ทำงาน ในระดับที่สูง และมาจากการที่พนักงานสร้างความสัมพันธ์หรือความเชื่อมโยงระหว่างเนื้องานและบุคคลอื่นในองค์กรของตน และเมื่อพนักงานลาออกจากองค์กรก็จะต้องสูญเสียความสัมพันธ์ในแง่ของผลประโยชน์เหล่านั้นไป ในส่วนของเกวลิน พวงย่อยแก้ว เศรษฐกร และคณะ (2561) ได้อธิบายความหมายไว้ว่าการยึดติดหรือเชื่อมโยงกับสิ่งแวดล้อมในหลายวิธี ซึ่งการยึดติดนี้อาจจะอ่อนแอหรือแข็งแรงขึ้นกับปัจจัยทั้งที่เกี่ยวกับงานและไม่เกี่ยวกับงาน ผู้ที่มีการฝังตรึงในงานที่สูงย่อมมีความตั้งใจลาออกจากงานที่ต่ำ

จากการศึกษานิยามการฝังตรึงในงานข้างต้นจึงสรุปนิยามได้ว่า เป็นโครงสร้างที่มีอิทธิพลขององค์กร รวมถึงสภาวะแวดล้อมและชุมชนส่งผลต่อตนเองในแง่บวก จะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานมีความเข้ากันได้กับงาน องค์กร สภาพแวดล้อมที่ทำงานและชุมชนในระดับที่สูง ทำให้บุคคลเกิดความต้องการที่จะทำงาน และเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นอย่างเหนียวแน่นอยู่ต่อไป

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีของของการฝังตรึงในงาน

Mitchell และคณะ (2001) ได้นำแนวคิดข้างต้นไปศึกษากับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานร้านค้า 700 คน และพนักงานทางการแพทย์ 500 คน โดยผลออกมาว่าการฝังตรึงในงานสามารถทำนายความตั้งใจที่จะลาออกได้และยังเป็นมาตรวัดที่ดีกว่าความพึงพอใจกับความผูกพันในองค์กร แสดงว่าการฝังตรึงในงานทำให้พนักงานเลือกที่จะอยู่กับองค์กรโดยมีองค์ประกอบย่อย 3 อย่าง คือ

1) Link หรือ ความเชื่อมโยง เป็นสิ่งต่าง ๆ ที่เชื่อมพนักงาน เพื่อนร่วมงานหรือแม้กระทั่งองค์กรเข้าไว้ด้วยกัน โดยหากยิ่งพนักงานมีความสัมพันธ์กับสิ่งต่าง ๆ ในองค์กรเช่น เพื่อนร่วมงาน ตัวงาน หัวหน้างาน สวัสดิการและค่าตอบแทน และรวมไปถึงสิ่งแวดล้อมในการทำงาน ยิ่งพนักงานรับรู้ว่ามันมีความสัมพันธ์กับสิ่งเหล่านี้มากเท่าไรก็ยิ่งส่งผลให้พนักงานรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและส่งผลต่อการฝังตรึงในงานมากขึ้นเท่านั้น

2) Fit หรือ ความเหมาะสมลงตัว เป็นการที่พนักงานสามารถรับรู้ได้ถึงความเข้ากันได้ของตนเองในองค์กร ไม่ว่าจะเป็นค่านิยม เป้าหมาย ความรู้ ทักษะความสามารถ ที่สอดคล้องไปกับตัวองค์กรได้ โดยพนักงานจะพิจารณาว่าตนเองนั้นมีความเข้ากันได้มากเพียงใด แล้วพนักงาน

ก็จะปรับตัวเพื่อให้ตนเองมีความเข้ากันกับองค์กรให้มากขึ้นเท่านั้น ยิ่งพนักงานรู้สึกว่าคุณเข้ากันกับองค์กรได้ดีเท่าไรยิ่งส่งผลให้พวกเขาอยู่ในองค์กรมากขึ้นเท่านั้น

3) Sacrifice หรือการสูญเสีย เป็นการรับรู้ถึงการสูญเสียผลประโยชน์ที่ได้รับจากงานเมื่อลาออกไป ไม่ว่าจะเป็นค่าตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยเฉพาะสิ่งทีมาจากความเชื่อมโยงและความลงตัวของพนักงานและองค์กร ยิ่งทั้งสองสิ่งนั้นมีมากเท่าไร พนักงานจะรับรู้ถึงผลกระทบที่จะต้องสูญเสียสิ่งเหล่านั้นออกไปเมื่อลาออกจากงานมากขึ้นเท่านั้น ส่งผลให้พนักงานตัดสินใจที่จะย้ายหรือออกจากงานได้น้อยลง ในทางกลับกันหากพนักงานมีความสัมพันธ์เชื่อมโยงและความลงตัวในองค์กรน้อยทำให้พนักงานรับรู้ถึงการสูญเสียสิ่งต่าง ๆ ได้น้อยกว่า ทำให้พนักงานเลือกที่จะออกจากองค์กรและหาองค์กรที่เหมาะสมกับตัวเขาต่อไป

และนอกจากปัจจัยข้างต้นทั้ง 3 แล้วนั้น ในแต่ละปัจจัยยังแบ่งออกเป็น 2 ปัจจัยย่อยได้แก่ การฝังตรึงที่เป็นตัวงาน (On-the-job) ที่เกี่ยวข้องกับตัวงานโดยตรงเช่นตำแหน่งงาน ลักษณะงาน ทักษะความสามารถที่ใช้กับงาน ค่าตอบแทน ความก้าวหน้าในงาน กับปัจจัยการฝังตรึงที่ไม่ได้เป็นตัวงาน (Off-the-job) เป็นปัจจัยที่เป็นผลจากสังคมในงาน เช่นเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน หัวหน้างาน สังคมในองค์กร จึงทำให้ประกอบไปด้วย 6 ปัจจัยได้แก่ ความเหมาะสมลงตัวต่อองค์กร (Fit-organization) ความเหมาะสมลงตัวต่อสภาวะแวดล้อมและชุมชน (Fit-community) ความเชื่อมโยงต่อองค์กร (Links-organization) ความเชื่อมโยงต่อสภาวะแวดล้อมและชุมชน (Links-community) การสูญเสียจากองค์กรเมื่อลาออก (Sacrifice-organization) และการสูญเสียทางสภาวะแวดล้อมและชุมชนเมื่อลาออก (Sacrifice-community)

ต่อมา Lee, Mitchell, Sablinski, Burton, และ Holtom (2004) ได้นำแนวคิดนี้ไปศึกษาการฝังตรึงในงานในการเป็นสมาชิกขององค์กร ประสิทธิภาพในการทำงาน การขาดงานโดยตั้งใจ และการสมัครใจลาออก มีความสัมพันธ์กันหรือไม่กับพนักงานจำนวน 839 คน โดยมุ่งเน้นไปที่ปัจจัยการฝังตรึงที่เป็นตัวงาน (On-the-job) กับปัจจัยการฝังตรึงที่ไม่ได้เป็นตัวงาน (Off-the-job) พบว่าปัจจัยการฝังตรึงที่ไม่ได้เป็นตัวงานสามารถที่จะทำนายและยับยั้งพฤติกรรมลาออกได้ ในส่วนของปัจจัยการฝังตรึงที่เป็นตัวงานสามารถทำนายประสิทธิภาพการทำงานและการเป็นสมาชิกองค์กรที่ดีได้อย่างมีนัยสำคัญ แสดงให้เห็นว่าทั้งสองปัจจัยที่ศึกษาข้างต้นมีความสำคัญเช่นเดียวกัน ต่อมา Allen (2006) ได้ทำการศึกษาถึงกลวิธีการถ่ายทอดทางสังคมในองค์กรที่มีผลต่อการฝังตรึงในงานกับพนักงานใหม่ที่มีอายุงานไม่เกิน 12 เดือน จำนวน 259 คน โดยใช้แนวคิดการฝังตรึงในงานของ Mitchell และคณะ (2001) ผลการศึกษาพบว่ากลวิธีการถ่ายทอดทางสังคม

ในองค์กรช่วยทำให้พนักงานมีการฝังตรึ้งในงานมากขึ้น แสดงให้เห็นว่าการฝังตรึ้งในงานสามารถเกิดขึ้นได้ถึงแม้ว่าอายุงานจะไม่ถึง 1 ปีก็ตาม

Holtom และคณะ (2006) ได้สรุปและอธิบายแนวคิดการฝังตรึ้งในงานของ Mitchell และคณะ (2001) ในแต่ละด้านไว้ดังนี้

1) ความเหมาะสมลงตัวต่อองค์กร (Fit-organization) คือ จะสะท้อนถึงค่านิยมเป้าหมายในอาชีพ ทักษะความสามารถที่สอดคล้อง เหมาะสมกับภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย จากการทำงานในองค์กรนั้น

2) ความเหมาะสมลงตัวในสภาพแวดล้อมขององค์กร (Fit-community) แสดงให้เห็นถึงการที่พนักงานมีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อม และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการทำงาน รวมไปถึงวัฒนธรรมการทำงานขององค์กร ความยืดหยุ่นในการทำงาน และสภาพสังคมโดยรอบสถานที่ทำงานที่เหมาะสมต่อตัวบุคคล

3) ความเชื่อมโยงต่อองค์กร (Links-organization) เป็นความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงระหว่างพนักงานกับหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง หรือทีมงาน ในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ

4) ความเชื่อมโยงต่อสภาวะแวดล้อมและชุมชน (Links-community) เป็นการที่พนักงานได้รับอิทธิพลจากสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลจากสถาบันทางสังคม ครอบครัว และชุมชนที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ โดยจะส่งผลต่อสภาพจิตใจ การตัดสินใจในการทำงานด้านต่างๆ

5) การสูญเสียจากองค์กรเมื่อลาออก (Sacrifice-organization) เป็นการที่พนักงานรับรู้ถึงการสูญเสียค่าตอบแทน ผลประโยชน์ที่ได้รับ รวมถึงการสูญเสียความมั่นคง ก้าวหน้าในงานไปเมื่อลาออกจากองค์กรที่ตนเองทำงานอยู่

6) การสูญเสียทางสภาวะแวดล้อมและชุมชนเมื่อลาออก (Sacrifice-community) หมายถึง การที่พนักงานรับรู้ถึงการสูญเสียสถานภาพในการดำเนินชีวิตภายใต้สถาบันทางสังคม ครอบครัว หรือชุมชนที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่เมื่อตนเองลาออกจากองค์กร ทั้งในแง่มุมมองของสัมพันธ์ภาพ การเห็นคุณค่า และการยอมรับทางสังคม

จะเห็นได้ว่ามีหลายงานวิจัยได้นำแนวคิดการฝังตรึ้งในงานของ Mitchell และคณะ (2001) มาใช้ในการอธิบายและศึกษาในงานที่หลากหลาย ประกอบกับแนวคิดของ Holtom และคณะ (2006) ที่ได้อธิบายถึงรายละเอียดของการฝังตรึ้งในงานให้มีความชัดเจนมากขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยได้เลือกแนวคิดของ Mitchell และคณะ (2001) และ Holtom และคณะ (2006) ที่ได้แบ่งการฝังตรึ้งในงานออกเป็น 6 ด้านตามที่ได้กล่าวไว้ข้างต้น มาใช้เป็นแนวคิดหลักในการศึกษาครั้งนี้



เพราะเป็นที่นิยมมาใช้ในการศึกษาและนำมาประยุกต์ใช้ในองค์กร และแต่ละองค์ประกอบเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดการฝังตริงในงานในพนักงานยับยั้งการลาออกและสามารถทำงานมีประสิทธิภาพในองค์กรได้

### 2.3 ความสำคัญของการฝังตริงในงาน

จากนิยามและองค์ประกอบข้างต้นของการฝังตริงในงานจะเห็นได้ว่าการฝังตริงในงานเป็นสิ่งที่สามารถอธิบายการคงอยู่ในงานได้ชัดเจนที่สุด โดยเป็นการอธิบายผ่านการได้เป็นส่วนหนึ่งและความเหมาะสมของพนักงานในองค์กร หากพนักงานรับรู้ได้ว่าตนเองนั้นมีบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรมากเท่าไร พนักงานก็จะยิ่งรับรู้การสูญเสียสิ่งเหล่านั้นเมื่อตนเองออกจากงานไปมากเท่านั้น ส่งผลให้พนักงานเกิดความทู่แท้ในการทำงานให้กับองค์กรทั้งแรงกายและแรงใจเพื่อส่วนร่วมในองค์กร มีความเอาใจใส่ในหน้าที่การงาน ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานในองค์กรดีขึ้น ลดแนวโน้มของพนักงานที่จะลาออกได้ แต่ในทางกลับกันหากพนักงานรับรู้ว่าตนเองไม่ได้เหมาะสมและไม่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเท่าที่ควร ทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานลดลง จนเกิดการย้ายงานและลาออกในที่สุด โดยจากการศึกษาการฝังตริงในงานที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน ของ Chan, Ho, Sambasivan, และ Ng (2019) พบว่าพนักงานที่มีระดับการฝังตริงในงานจะมีประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงตามไปด้วย ในส่วนของการศึกษาของ ญัฐพร จริยะปัญญา (2556) พบว่าผู้ที่มีการฝังตริงในงานมากจะมีความอยู่ดีมีสุขมากตามไปด้วย แสดงให้เห็นว่าการฝังตริงในงานส่งผลต่อประสิทธิภาพและความผูกพันในการทำงาน

### 2.4 การวัดการฝังตริงในการทำงาน

Mitchell และคณะ (2001) ได้ทำการศึกษาศึกษาการฝังตริงในงานในกลุ่มพนักงานร้านค้า 700 คนและบุคลากรทางการแพทย์จำนวน 500 คน โดยพัฒนาแบบวัดการฝังตริงในงานขึ้นเอง ซึ่งมีทั้งสิ้น 42 ข้อคำถาม ครอบคลุมทั้งสามด้าน ได้แก่ ความลงตัว (Fit) ความสัมพันธ์เชื่อมโยง (Link) การเสียสละ (Sacrifice) โดยแบบวัดนี้จะมีทั้งที่เป็นมาตรวัดระดับตามแนวคิดของ Likert และบางข้อจะเป็นการให้ตอบใช่, ไม่ใช่, หรือให้เติมคำตอบ

Allen (2006) ได้ทำการศึกษาศึกษาการฝังตริงในงานของพนักงานใหม่โดยศึกษากับพนักงานสถาบันการเงินที่มีอายุงานน้อยกว่า 12 เดือน โดยแบบวัดการฝังตริงในงานได้พัฒนาจากแนวคิดของ Mitchell และคณะ (2001) กับ Lee และคณะ (2004) ในส่วนของการฝังตริงที่เกี่ยวกับตัวงานมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ .86 และส่วนของการฝังตริงที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมขององค์กรมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ .77

Mallol, Holtom, และ Lee (2007) ได้ศึกษาการฝังตริงในงานในวัฒนธรรมที่หลากหลายโดยได้ศึกษากับพนักงานธนาคารที่มีพื้นหลังทางวัฒนธรรมที่แตกต่างกันจำนวน 422 คน โดยเครื่องมือวัดการฝังตริงในงานได้พัฒนาขึ้นตามแนวคิดของ Mitchell และคณะ (2001) เป็นมาตรวัด 5 ระดับตามแนวคิดของ Likert มีข้อความทั้งหมด 34 ข้อ ได้ค่าความเชื่อมั่นที่ .89

Dyk (2011) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคงอยู่ในงานและการฝังตริงในงานในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวัดการฝังตริงในงานได้พัฒนาขึ้นตามแนวคิดของ Mitchell และคณะ (2001) แบ่งออกเป็นสามองค์ประกอบได้แก่ fit, sacrifice และ Links แต่ละด้านมีข้อความ 7, 10, และ 6 ข้อตามลำดับ โดยโดยการให้คะแนนจะใช้มาตรวัด 6 ระดับตามแนวคิดของ Likert และแบบวัดฉบับนี้มีค่าความเชื่อมั่นภายในอยู่ที่ .89

ณัฐพร จริยะปัญญา (2556) ได้ศึกษาการฝังตริงในงานของพนักงานธนาคารของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งจำนวน 381 คน ใช้แบบสอบถามการฝังตริงในงานที่ปรับปรุงและแปลมาจากแบบวัดของ Mitchell และคณะ (2001) จำนวนทั้งสิ้น 25 ข้อ แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ความเหมาะสมสอดคล้อง 2) ความสูญเสีย 3) ความเชื่อมโยง เป็นมาตรประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ มีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดทั้งฉบับเท่ากับ .97

Tian, Corder, และ Gamble (2016) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยส่งเสริมการฝังตริงในงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจจำนวน 197 คน เครื่องมือที่ใช้วัดการฝังตริงในงานได้ปรับปรุงมาจากมาตรวัดที่พัฒนาขึ้นโดย Holtom et al. (2006) มีจำนวนข้อความ 9 ข้อ และครอบคลุมทั้งสามด้าน (Fit, Link, และ Sacrifice) มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคในแต่ละด้านอยู่ที่ .78 (fit), .76 (sacrifice) และ .78 (links)

Thakur และ Bhatnagar (2017) ได้ทำการศึกษาถึงผลของการฝังตริงในงานต่อสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน โดยเครื่องมือที่ใช้วัดการฝังตริงในงานที่พัฒนาขึ้นโดย Crossley et al. (2007) มีข้อความทั้งสิ้น 7 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคอยู่ที่ .90 และการให้คะแนนจะใช้มาตรวัด 5 ระดับตามแนวคิดของ Likert

Tang MeiRun, Sin, และ Wei (2018) ได้ศึกษาการฝังตริงในงานในกลุ่มของแรงงานอพยพคนรุ่นใหม่ในชนบทของจีน โดยเครื่องมือที่ใช้วัดการฝังตริงในงานได้พัฒนาจากแนวคิดของ Mitchell และคณะ (2001) และ Yang และ Lin (2013) โดยการให้คะแนนจะใช้มาตรวัด 7 ระดับตามแนวคิดของ Likert ข้อคำถามทั้งสิ้น 17 ข้อ แบ่งเป็นการฝังตริงด้านความเหมาะสม 7 ข้อ การฝังตริงด้านความสัมพันธ์ 5 ข้อ และการฝังตริงด้านการสละ 5 ข้อ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างแบบวัดการฝังตรึงในงานชิ้นใหม่ โดยอาศัยแนวคิดการฝังตรึงในงานของ Mitchell และคณะ (2001) และ Holtom และคณะ (2006) ประกอบไปด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ความเหมาะสมลงตัวต่อองค์กร (Fit-organization) ความเหมาะสมลงตัวต่อสภาวะแวดล้อมและชุมชน (Fit-community) ความเชื่อมโยงต่อองค์กร (Links-organization) ความเชื่อมโยงต่อสภาวะแวดล้อมและชุมชน (Links-community) การสูญเสียจากองค์กรเมื่อลาออก (Sacrifice-organization) และการสูญเสียทางสภาวะแวดล้อมและชุมชนเมื่อลาออก (Sacrifice-community) เนื่องจากแนวคิดนี้เป็นที่นิยมใช้ในการศึกษา และมีความสอดคล้องกับนิยามที่ได้ศึกษามาข้างต้น กล่าวคือ ผู้ที่มีการฝังตรึงในงานจะเป็นผู้ที่มีความเหมาะสมและสายสัมพันธ์ในการทำงานและองค์กร และยังรวมไปถึงการรับรู้ถึงการสูญเสียสภาวะจากองค์กรและความเหมาะสมนี้ไปเมื่อลาออกจากงาน

### 3. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวในการทำงาน

#### 3.1 ความหมายของการปรับตัวต่อการทำงาน

การปรับตัวในการทำงานถือได้ว่าเป็นสิ่งที่สำคัญในการทำงานของพนักงานโดย กู๊ด (Good, 1978:210 อ้างถึงใน ลาวัลย์ เตชวาทกุล, 2555) ได้อธิบายว่าการปรับตัวเป็นกระบวนการค้นหา และปรับปรุงพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสมต่อสภาวะแวดล้อมหรือต่อการเปลี่ยนแปลงสภาวะแวดล้อม การปรับตัวจะเกิดขึ้นหากไม่ได้ถูกเติมเต็มต่อความต้องการ ถ้าบุคคลใดสามารถบรรลุความต้องการของตนเองได้โดยไม่ขัดแย้งถือได้ว่าเป็นการปรับตัวที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับ Arkoff (1968) ที่อธิบายไว้ว่าเป็นการพบเจอกันของบุคคลกับสิ่งแวดล้อม ซึ่งแต่ละบุคคลพยายามที่จะให้บรรลุถึงความต้องการแต่ก็อยู่ภายใต้ความกดดันของสภาพแวดล้อมเพื่อให้มีพฤติกรรมไปในทางที่ถูกต้อง ดังนั้น การปรับตัวจึงนำไปสู่ความปรองดองระหว่างความต้องการของบุคคลกับสิ่งแวดล้อม ในส่วนของ กล้าหาญ ณ น่าน (2559) ได้อธิบายไว้ว่าเป็นการที่พนักงานมีความรู้สึกผ่อนคลายและปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพภายใต้สภาพแวดล้อมใหม่ ๆ ที่มีความหลากหลาย Robbins และ Coulter (2012) ได้อธิบายเพิ่มเติมถึงบุคลิกของผู้ที่มีความสามารถในการปรับพฤติกรรมของตนเองในสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ผู้ที่มีการปรับตัวในระดับที่สูงจะสามารถนำองค์กรไปสู่ความเจริญก้าวหน้าได้ในทุก สถานการณ์ และเหมาะที่อยู่ในตำแหน่งของผู้นำในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาในปัจจุบัน

การปรับตัวในการทำงาน (Savickas, 1997) ยังเป็นความพร้อมในการรับมือกับงานที่สามารถคาดเดาได้และคาดเดาไม่ได้จากการเปลี่ยนแปลงในการทำงานและสภาพแวดล้อมของการทำงาน ซึ่ง ญญาณี บุญทองคำ, พระครูกิตติชัยกาญจน์, พระครูอุดมธรรมจารี, และ พระมหา

ญาณธรร อติพล (2559) ได้อธิบายไว้ว่าเป็นคุณสมบัติที่มีความสำคัญอย่างมากของพนักงานใหม่เพื่อให้มีประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติงาน วราภรณ์ หนูสมตน (2562) อธิบายเพิ่มเติมว่าเป็นการปรับตัวที่มีความสำคัญต่อการดำรงชีวิต เนื่องจากการทำงานทำให้เกิดรายได้ หากสามารถปรับตัวได้ก็จะปฏิบัติงานได้ตามที่องค์การมอบหมาย มีความสัมพันธ์ที่ดีและเป็นที่ยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน เกิดความพึงพอใจในงานของตนเอง หากปรับตัวในการทำงานไม่ได้จะทำให้ทำงานได้ไม่มีประสิทธิภาพและไม่บรรลุตามเป้าหมาย (กล้าหาญ ณ น่าน, 2559)

จากความหมายของการปรับตัวในการทำงานที่รวบรวมไว้ข้างต้นทำให้สามารถสรุปนิยามได้ว่า เป็นกระบวนการที่พนักงานค้นหาและปรับปรุงพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสมต่อสิ่งแวดล้อม เพื่อให้เกิดความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในการทำงานและสภาพแวดล้อมการทำงาน เกิดความรู้สึกลึกซึ้งผ่อนคลายของบุคคลและสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่องค์กรกำหนด เป็นที่ยอมรับในองค์กร พร้อมทั้งเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ

### 3.2 แนวคิดและทฤษฎีของการปรับตัวในการทำงาน

การที่พนักงานจะสามารถปรับตัวในการทำงานได้จะสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและราบรื่นได้นั้นมีแนวคิดและทฤษฎีที่ได้ถูกอธิบายไว้ดังนี้

#### 3.2.1 แนวคิดการปรับตัวของบุคลากรใหม่

ณัฐยาณี บุญทองคำ และคณะ (2559) ได้อธิบายแนวทางในการปรับตัวของพนักงานใหม่ไว้ 7 ข้อ ดังนี้

1) เคารพในวัฒนธรรมองค์กร คือการที่ไม่กระทำหรือหลีกเลี่ยงการกระทำที่แสดงออกถึงความไม่เคารพและให้เกียรติต่อองค์กร มีการเรียนรู้ถึงวัฒนธรรม ธรรมเนียมปฏิบัติ การวางตัว รวมไปถึงค่านิยมขององค์กร โดยเรียนรู้จากผู้สอนงานหรือผู้ที่อยู่ในองค์กรมาก่อน

2) เต็มใจที่จะเรียนรู้ เป็นการเรียนรู้วิถีปฏิบัติงานของแต่ละบุคคลตั้งแต่เหตุผล กระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้เข้าใจถึงกระบวนการทำงานของแต่ละบุคคลส่งผลต่อความเข้าใจและเคารพในการทำงาน เมื่อจะให้ข้อเสนอแนะในการทำงานกับอีกฝ่ายก็จะเป็นไปได้อย่างราบรื่น

3) ทำความเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง เป็นการทำความเข้าใจถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ บทบาทต่อองค์กร กระบวนการทำงานของตำแหน่งงานตัวเองเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น

4) สังเกตการสื่อสารของคนในองค์กรว่ามีวิธีสื่อสารกันแบบใด สื่อสารกับบุคคลแต่ละประเภทมีความแตกต่างกันอย่างไร

5) ให้ความรู้กับการเข้าสังคม โดยการแสดงให้เห็นว่านอกจากการทุ่มเทให้กับงาน ยังต้องการสร้างสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้าด้วย ซึ่งการสร้างสัมพันธภาพจะทำให้เกิดความราบรื่นต่อการทำงาน

6) ทำงานให้มากขึ้น ด้วยการอาสาทำงานที่ไม่ใช่หน้าที่หลักก็ตาม จะทำให้ได้เรียนรู้งานที่หลากหลาย และคนอื่นเห็นถึงความตั้งใจในการทำงานของตนเอง

7) ขอความคิดเห็นเกี่ยวกับการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้าเพื่อนำไปประเมินผลการทำงาน และพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อให้ทำงานได้ดี

### 3.2.2 แนวคิดการปรับตัวในการทำงานของ Rathus และ Nevid

Rathus และ Nevid (1995) ได้เสนอแนวทางการปรับตัวในการทำงานเมื่อพนักงานเริ่มทำงานในองค์กรใหม่ เพื่อให้การทำงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น และสอดคล้องกับกฎระเบียบ และข้อบังคับที่ทางองค์กรได้กำหนดไว้ พนักงานที่สามารถปรับตัวให้เข้ากับการทำงานและองค์กรได้จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจ และความมีความสุขในการทำงาน แนวทางการปรับตัวมีดังนี้

1) การนำความรู้ที่ได้จากการศึกษามาปรับและประยุกต์ใช้กับการทำงาน โดยในการทำงานจะมีความแตกต่างจากการเรียนทั้งการนำความรู้มาใช้ การวัดผลสัมฤทธิ์รวมไปถึงสังคม และสิ่งแวดล้อมที่ต่างกัน การที่พนักงานใหม่พยายามที่จะนำความรู้ปรับใช้และพัฒนาตนเองจะช่วยให้การทำงานเป็นไปได้อย่างราบรื่น

2) เรียนรู้วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร รวมไปถึงการเรียนรู้กฎเกณฑ์ขององค์กรที่เป็นลายลักษณ์อักษรที่ชัดเจน และธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กรด้วย

3) มีความรับผิดชอบในการทำงานและขอบเขตหน้าที่ของตนเองให้สำเร็จลุล่วง

4) ยอมรับสถานะและแสดงถึงการรับผิดชอบในภาวะและบทบาทที่เกี่ยวข้อง

5) สร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน

6) แสดงออกถึงความสามารถในการทำงานกระตือรือร้นต่อความรับผิดชอบเพื่อแสดงออกถึงความพยายามต่อหน้าที่ที่รับผิดชอบ

7) เมื่อมีปัญหาจากการทำงานให้ขอความช่วยเหลือจากผู้เชี่ยวชาญหรือคำแนะนำในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

8) กำหนดขอบเขตของงานและชีวิตส่วนตัวอย่างชัดเจน ไม่มาปะปนกัน

9) ประเมินผลงานของตนเองให้สม่ำเสมอเพื่อที่จะได้นำไปพัฒนาตนให้ดียิ่งขึ้น

10) มีการผ่อนคลายความเครียดหลังจากการทำงาน

### 3.2.3 ทฤษฎีการปรับตัวในการทำงาน (Theory of Work Adjustment)

ทฤษฎีการปรับตัวในการทำงาน หรือ Theory of Work Adjustment (TWA) (Dawis, England, และ Lofquist, 1964) เป็นทฤษฎีที่เกิดจากโครงการวิจัยการศึกษาการปรับตัวในการทำงานของมหาวิทยาลัยมินิโซต้า เกิดขึ้นในช่วงปี 1960 และปี 1970 เป็นโครงการที่มุ่งเน้นศึกษาหาแนวทางในการปรับตัวต่อการทำงาน ทฤษฎีนี้ได้กล่าวถึงปฏิสัมพันธ์ของบุคคลและสิ่งแวดล้อม โดยที่บุคคลมีความต้องการซึ่งความต้องการนี้จะได้มาจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม ในที่นี้สิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องคือสภาพแวดล้อมในการทำงานหรือที่ทำงาน แนวคิดหลักของทฤษฎีนี้คือบุคคลและสภาพแวดล้อมในการทำงานต่างต้องพึ่งพาซึ่งกันและกัน เพราะความต้องการของแต่ละฝ่ายจะสามารถพบได้จากอีกฝ่ายหนึ่ง ความต้องการในบุคคลบางอย่างจะได้จากที่ทำงาน เช่น เงินเดือน สวัสดิการ สังคม ส่วนความต้องการของที่ทำงานที่จะได้จากบุคคล เช่น ผลงาน แรงงาน หรือแม้กระทั่งแนวคิดที่จะทำให้ที่ทำงานขับเคลื่อนไปได้

นอกจากการเติมเต็มความต้องการของทั้งสองฝ่ายแล้วนั้น ยังมีเรื่องของความพึงพอใจของทั้งสองฝ่ายเข้ามาเกี่ยวข้องด้วย โดยจะเรียกว่า ความพึงพอใจของบุคคล (satisfaction) และความพึงพอใจของสภาพแวดล้อม (satisfactoriness) ตรงกันข้ามความไม่พึงพอใจจะเรียกว่า dissatisfaction เป็นความไม่พึงพอใจของบุคคลและ dissatisfaction เป็นความไม่พึงพอใจในสภาพแวดล้อม ซึ่งหากทั้งบุคคลและสภาพแวดล้อมเกิดความพึงพอใจต่อกันทำให้รักษาปฏิสัมพันธ์กันไว้ได้ แต่ถ้าหากเกิดฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งหรือทั้งคู่เกิดความไม่พึงพอใจขึ้นมากก็จะทำให้เกิดพฤติกรรมกรรมการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือสถานการณ์ หากยังไม่เกิดความพึงพอใจจะทำให้ปฏิสัมพันธ์ยุติลงโดยอาจจะเป็นการลาออกด้วยตัวบุคคลหรือเลิกจ้างงานโดยองค์กร แต่หากทั้งสองฝ่ายสามารถรักษาความพึงพอใจไว้ได้ ปฏิสัมพันธ์ของทั้งสองฝ่ายก็ยังคงอยู่ต่อไป ระยะเวลาที่บุคคลอยู่ในสภาพแวดล้อมเรียกว่า tenure หรือระยะเวลาการทำงาน ความพึงพอใจในบุคคล ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อม และระยะเวลาการทำงาน ทั้งสามสิ่งนี้ถือได้ว่าเป็นตัวบ่งชี้เบื้องต้นของการปรับตัวในการทำงานตามทฤษฎีข้างต้น

ในการที่จะทำให้พนักงานมีความพอใจองค์กรจะต้องมีการตอบแทนให้กับความต้องการของพนักงานเพื่อให้พวกเขาเกิดความพึงพอใจและอยู่ในองค์กรต่อไปได้ โดยหลัก ๆ ความต้องการของพนักงานที่นำไปสู่ความพึงพอใจอยู่ 6 ประการ (Winter, 2009) ได้แก่ 1) ความสำเร็จในหน้าที่การงาน เป็นสิ่งที่ส่งเสริมสู่ความก้าวหน้าและสำเร็จในงาน 2) ความสะดวกสบาย เป็นเงื่อนไขที่ช่วยบรรเทาความตรึงเครียด 3) สถานภาพ เป็นสิ่งที่ทำให้ได้ยอมรับและมีศักดิ์ศรี 4) ความเห็นแก่ผู้อื่น เป็นสิ่งที่ทำให้สามารถทำงานและมีสัมพันธภาพกับผู้อื่นในองค์กรได้ 5) ความมั่นคง เป็นสิ่งที่สามารถทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคงวางแผนและปลอดภัยได้ และอย่าง

สุดท้ายคือ 6) ความเป็นอิสระในตนเอง เป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานมีความนึกคิดที่เป็นอิสระและสามารถตัดสินใจในการกระทำของตนเองได้ ซึ่งความต้องการของพนักงานหากได้รับการเติมเต็มไม่เพียงพอหรือขาดบางสิ่งไปจะทำให้เกิดการปรับตัวของพนักงาน โดยแบ่งออกเป็นการปรับตัวเชิงรุกซึ่งเป็นการปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อมหรือตัวงาน เช่น การขอเปลี่ยนฝ่ายการทำงานที่เหมาะสมกับตนเอง ผูกอบรมหาความรู้เพื่อให้มีประสบการณ์และได้รับการยอมรับ โดยทั้งหมดแล้วเพื่อเป็นการปรับปัจจัยภายนอกให้เหมาะสมกับตนเอง และการปรับตัวเชิงรับเป็นการปรับพฤติกรรมหรือความคิดให้เหมาะสมกับตัวองค์กร เช่น การทำความเข้าใจในวัฒนธรรมองค์กร การยอมรับเพื่อนร่วมงาน การเปลี่ยนค่านิยมในการทำงานให้เข้ากับแนวคิดขององค์กร โดยรวมแล้วเป็นการปรับตัวเองให้เข้ากับองค์กร

จะเห็นได้ว่าทั้งตัวบุคคลและสภาพแวดล้อมต่างก็ปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของอีกฝ่าย สภาพแวดล้อมหรือองค์กรได้เสนอสิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้บุคคลที่เข้ามาทำงานเกิดความพึงพอใจ และอยู่ในองค์กรได้นาน ในขณะที่เดียวกันบุคคลก็ได้ใช้ความสามารถทำงาน พัฒนาทักษะให้ทันสมัยขึ้นทำให้ให้องค์กรเกิดความพึงพอใจ นอกจากนี้บุคคลยังมีการปรับตัวต่อสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็น เพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ทำให้พนักงานทำงานมีความสุขและคงอยู่ในองค์กรต่อไป

### 3.3.4 ทฤษฎีการสร้างอาชีพ (Career Construction Theory)

ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ (Career Adaptability) เป็นแนวคิดส่วนหนึ่งในทฤษฎีการสร้างอาชีพ (Career Construction Theory) ที่อธิบายถึงการกำหนดแนวทางการประกอบอาชีพของบุคคล โดยถือว่าอาชีพเป็นบริบทสิ่งแวดล้อม กล่าวคือเป็นการที่บุคคลสามารถปรับตัวให้เข้ากับบริบทสิ่งแวดล้อมที่เป็นอยู่ได้ โดยเริ่มต้นจากบุคลิกภาพทางอาชีพ (Vocational Personality) ที่เกิดมาจากการเรียนรู้และพัฒนาจากอิทธิพลของบริบทสิ่งแวดล้อมตั้งแต่ระดับครอบครัว โดยสะท้อนให้เห็นถึงความสามารถ ความต้องการ ความสนใจในการอาชีพ ต่อมาเป็นความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ (Career Adaptability) ที่แสดงให้เห็นถึงความพร้อม การเผชิญปัญหา และการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของอาชีพ โดยเป็นไปเพื่อให้ตนเองนั้นสามารถที่จะอยู่กับอาชีพนั้นในอนาคตได้ สิ่งสุดท้ายคือรูปแบบชีวิต (Life Themes) สามารถอธิบายได้ถึงเหตุผลของการเลือกอาชีพนั้น ๆ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อบุคคลนั้น และทำให้บุคคลเข้าใจถึงความสำคัญของอาชีพตนเอง (Savickas, 2013)

นอกจากแนวคิดข้างต้นแล้ว ทฤษฎีการสร้างอาชีพยังได้มุ่งเน้นไปที่การสร้างตัวตน (Self-Construction) เพื่อทำความเข้าใจในการสร้างอาชีพของบุคคลใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้าน

ผู้กระทำ (Actor) จะเป็นการอธิบายการสร้างบุคลิกภาพทางอาชีพที่เริ่มต้นจากครอบครัว ด้านตัวแทน (Agent) จะเป็นด้านที่บุคคลจะปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมในขณะนั้น เพื่อให้ไปถึงเป้าหมายได้สำเร็จ และด้านสุดท้ายคือ บุคคลที่อธิบายการกระทำ (Author) เป็นการสะท้อนถึงประสบการณ์ที่ผ่านมาให้ออกมาเป็นเรื่องราว เพื่อให้เข้าใจถึงเหตุผลของการประกอบอาชีพและสามารถที่จะรับมือการเปลี่ยนแปลงทางอาชีพได้

ทฤษฎีการสร้างอาชีพจึงได้เน้นไปที่ความสามารถในการปรับตัวด้านอาชีพ เพราะการที่สามารถปรับตัวด้านอาชีพได้จะมีความพร้อมในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงในการทำงาน และสภาพแวดล้อมของการทำงาน เกิดความรู้สึกผ่อนคลาย ทำงานได้เต็มที่ ได้รับการยอมรับและเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำ โดยแบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ (Savickas, 2013) ได้แก่

1) ความเอาใจใส่ด้านอาชีพ (Career Concern) เป็นองค์ประกอบแรกที่สำคัญที่สุดในการปรับตัวทางด้านอาชีพ มีการวางแผนและการเตรียมตัวสำหรับการทำงานในอนาคตจากประสบการณ์และการเรียนรู้การทำงานจากอดีต บุคคลที่ความเอาใจใส่ด้านอาชีพจะมีทัศนคติต่อการวางแผนและการมองโลกในแง่ดี มีความคิดถึงเรื่องการทำงานจากในอดีตและปัจจุบันเพื่อนำไปสู่แผนการทำงานในอนาคต

2) การควบคุมตนเองด้านอาชีพ (Career Control) เป็นอีกหนึ่งองค์ประกอบที่แสดงถึงการคิด การตัดสินใจ ความรอบคอบ และมีระเบียบวินัย ตลอดจนความทุ่มเทพยายาม จนสามารถควบคุมทิศทางเป็นไปตามตนเองต้องการ บุคคลที่มีการควบคุมตนเองด้านอาชีพที่ดีจะเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการคิดและตัดสินใจในงาน พยายามทำงานจนสำเร็จ มีความรอบคอบและระเบียบในการทำงาน

3) ความใฝ่รู้ด้านอาชีพ (Career Curiosity) เป็นองค์ประกอบที่สะท้อนให้เห็นถึงความอยากรู้และการสำรวจเกี่ยวกับตนเองประกอบอาชีพ เรียนรู้วิธีที่หลากหลายอย่างลงตัว เปิดใจรับประสบการณ์ ทดลองและค้นหาความรู้ใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อให้ตนเองมีความพร้อมและสามารถอยู่บนโลกของการงานได้ได้อย่างต่อเนื่องยาวนาน

4) ความมั่นใจด้านอาชีพ (Career Confidence) เป็นองค์ประกอบที่สะท้อนให้เห็นถึงความภาคภูมิใจในตนเอง การรับรู้ความสามารถของตน ความแน่วแน่ มุ่งมั่น และความคาดหวังในความสำเร็จที่จะเผชิญและท้าทายในการเอาชนะอุปสรรคไปได้ ผู้ที่มีความมั่นใจด้านอาชีพจะเลือกวิธีการจัดการของตนเองได้อย่างเหมาะสม สามารถที่จะแก้ปัญหาและหาทางบรรลุเป้าหมายไปได้



จากองค์ประกอบทั้ง 4 ข้างต้น แสดงให้เห็นว่าบุคคลที่ปรับตัวต่ออาชีพ จะต้องเป็นบุคคลที่มีการวางแผนและเตรียมตัวอยู่เสมอ เปิดใจเรียนรู้จากการทำงานในอดีตและหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อให้ตนมีความพร้อมและเหมาะสมต่อการทำงาน มีความแน่วแน่และมุ่งมั่น ความหวังถึงความสำเร็จที่ตนจะได้รับจนสามารถควบคุมการทำงานให้ไปในทิศทางที่ตนเองต้องการได้

จากการตรวจสอบเอกสารและหลักฐานทางวิชาการต่าง ๆ พบว่าแต่ละทฤษฎีจะมีแนวคิดที่แตกต่างกันออกไป โดยทฤษฎีการปรับตัวในการทำงาน (Theory of Work Adjustment) จะมุ่งเน้นให้บุคคลสามารถปรับตัวเพื่อให้เกิดความพึงพอใจระหว่างบุคคลกับองค์เพื่อรักษาความสัมพันธ์ระหว่างกันไว้ ในส่วนทฤษฎีการสร้างอาชีพ (Career Construction Theory) ที่อธิบายถึงแนวทางการประกอบอาชีพโดยมุ่งเน้นไปที่การปรับตัวทางอาชีพเพื่อให้ทำงานได้อย่างเต็มที่ โดยเฉพาะกับกลุ่มคนเจนเนอเรชันซีที่เพิ่งเข้ามาสู่โลกของการทำงานที่มีสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาจึงเหมาะสมที่จะนำแนวคิดนี้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่างเพื่อให้สามารถที่จะปรับตัวและเผชิญกับสถานการณ์เหล่านี้ได้ ผู้วิจัยจึงได้เลือกทฤษฎีการสร้างอาชีพ (Career Construction Theory) ที่แบ่งการปรับตัวในการทำงานออกเป็น 4 องค์ประกอบข้างต้น มาเป็นแนวคิดหลักในการศึกษาวิจัยครั้งนี้

### 3.3 การวัดการปรับตัวต่อการทำงาน

กล้าหาญ ญ น่าน (2559) ได้ศึกษาเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงานของผู้เข้าสู่ตลาดบัณฑิตใหม่ โดยเครื่องมือที่วัดการปรับตัวในการทำงาน เป็นเครื่องมือที่ได้พัฒนาขึ้นจากกรอบทฤษฎีวรรณกรรมตามแนวคิดของ Arkoff, (1968); Dawis และ Lofquist (1984); Andrew และ Roy (1991); Ashforth, Alan, และ Lee (1998) โดยแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ การปรับตัวเข้ากับงาน การปรับตัวเข้ากับกฎและสิ่งแวดล้อม การปรับตัวเข้ากับเพื่อนร่วมงาน แบบสอบถามเป็นแบบมาตรวัด 5 ระดับค่าความเชื่อมั่นรายข้อมีพิสัยระหว่าง .21 - .82 และค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นทั้งชุดมีค่า .89

สุรวิทย์ อัสสพันธุ์ และ เสมอกาญจน์ ไสภณศิริรักษ์ (2018) ได้วิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและเกณฑ์ปกติของแบบวัดความสามารถในการปรับตัวทางอาชีพ (Career Adapt-Abilities Scale) ฉบับภาษาไทย ของนักศึกษาปริญญาตรี ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยแบบสอบถามที่ใช้ได้แปลมาจากแบบวัด Career Adapt-Abilities Scale (Savickas และ Porfeli, 2012) ประกอบไปด้วย 4 ด้าน ได้แก่ การตระหนัก (Concern) การควบคุมตน (Control) ความสนใจใคร่รู้ (Curiosity) และ ความมั่นใจ (Confident) มีข้อคำถามทั้งสิ้น ด้านละ 6 ข้อ รวม 24 ข้อ มีความเชื่อมั่นค่าสหสัมพันธ์ของแบบวัดภาษาไทย และ

ภาษาอังกฤษเท่ากับ .90 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างแบบวัดภาษาไทย และภาษาอังกฤษของแต่ละองค์ประกอบเท่ากับ .77 - .81 มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค ทั้งฉบับเท่ากับ .90

พรรัตน์ แสดงหาญ (2563) ได้ศึกษาการปรับตัวในการทำงานที่บ้านของผู้ปฏิบัติงานในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกในช่วงวิกฤตโควิด 19 การวัดการปรับตัวในงานได้พัฒนาขึ้นตามแนวคิดทฤษฎีของรอย แบ่งเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ความสามารถในการทำงาน ร่วมกับผู้อื่น ความสามารถในการเรียนรู้เทคโนโลยีและทักษะใหม่ๆ ความสามารถในการจัดการกับความเครียดในที่ทำงานความสามารถในการปรับตัวทางวัฒนธรรม และความสามารถในการมีความคิดสร้างสรรค์ มีข้อคำถามทั้งสิ้น 16 ข้อ ทำการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) กับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ได้ค่าแอลฟาครอนบาค เท่ากับ .86

สุภสร อยู่วรรณกุล (2563) ศึกษาความสามารถในการปรับตัวทางอาชีพของนักศึกษาแพทย์แผนไทยประยุกต์: โดยแบบวัดความสามารถในการปรับตัวทางอาชีพได้ปรับปรุงมาจากแบบวัดความสามารถในการปรับตัวทางอาชีพฉบับภาษาไทยของ สุวิทย์ อัสสพันธุ์ และเสมอภากรณ์ ไสภณศิริรัฐรักษ์ (2561) มีข้อคำถามรวมทั้งสิ้น 24 ข้อคำถาม เป็นมาตรวัดประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ

การศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยสร้างแบบวัดการปรับตัวในการทำงานขึ้นเอง โดยใช้ทฤษฎีทฤษฎีการสร้างอาชีพของ Savickas (2013) แบ่งออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความตระหนักเกี่ยวกับอาชีพ (concern) 2) ความสามารถในการควบคุมอาชีพ (control) 3) ความสนใจใคร่รู้เกี่ยวกับความเป็นไปได้ของตนเองและเหตุการณ์ในอนาคต (curiosity) และ 4) ความมั่นใจในการมุ่งไปสู่เป้าหมายของอาชีพ (confidence) ซึ่งรายละเอียดจะกล่าวถึงในบทที่ 3

#### 4. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับสมดุระหว่างชีวิตกับการทำงาน

##### 4.1 ความหมายของสมดุระหว่างชีวิตกับการทำงาน

Cambridge Dictionary (2022) ให้ความหมายไว้ว่าเป็นช่วงเวลาที่ใช้ไปในการทำงานที่พอดีกับเวลาที่ใช้ไปกับครอบครัวและผ่อนคลาย ภาณุภาคย์ พงศ์อดิชาติ (2006) ได้ขยายความเพิ่มเติมอีกว่าเป็นการกำหนดเวลาในการดำเนินชีวิตให้มีความเหมาะสมสำหรับการทำงาน บทบาททางสังคมและบทบาทของตนเอง สอดคล้องกับนิยามของ ศิริภัสสร วงศ์ทองดี (2552) ว่านอกจากการกำหนดเวลาในการดำเนินชีวิตให้มีสัดส่วนที่เหมาะสมแล้ว หากสามารถสร้างสมดุลจะช่วยเกิดสุขภาวะในชีวิต อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Clark (2020) และ Carlson, Grzywacz, และ Zivnuska (2009) ที่อธิบายไว้ว่าเป็นความสามารถที่บุคคลจัดการและบริหารขอบเขตระหว่างงานและชีวิตเพื่อที่จะบรรลุให้มีสมดุล ซึ่งมีความสำคัญต่อตนเอง

นอกจากนี้ เจตน์ รัตนจีนะ และคณะ (2559) ยังได้อธิบายไว้ว่าเป็นการให้ความสำคัญเวลาส่วนตัวเช่นเดียวกับเวลางาน หากบุคคลมีสมดุลชีวิตกับการทำงานที่เหมาะสมจะส่งผลต่อสุขภาพจิตที่ดี ความล้าในการทำงานลดลงและคุณภาพการนอนดีขึ้น แต่ในทางกลับกันหากไม่สามารถมีสมดุลชีวิตกับการทำงานที่ดีได้จะทำให้เกิดปัญหาต่อสุขภาพจิตและเชื่อมโยงไปถึงผลเสียต่อสุขภาพกายอีกด้วย สอดคล้องกับแนวคิดของ ปัทมาวรรณ จินดารักษ์ และ สายสุนีย์ เกษม (2562) เป็นการบริหารให้เกิดความความสบายใจและชีวิตได้อย่างลงตัว จนเกิดเป็นดุลยภาพระหว่างการใช้ชีวิตส่วนตัวและการทำงานโดยสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานที่ดีนั้น Greenhaus และคณะ (2002) ได้อธิบายไว้ว่าเป็นความพึงพอใจและมีบทบาทในภาวะของอาชีพและการมีชีวิตส่วนตัวได้อย่างเท่าเทียมกัน

จากการตรวจสอบเอกสารและหลักฐานทางวิชาการต่าง ๆ ของสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานตามตารางข้างต้น ผู้วิจัยจึงได้สรุปความหมายของสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานในการศึกษาครั้งนี้ว่า เป็นความสามารถของบุคคลในการบริหารและกำหนดเวลาให้มีความสมดุลระหว่างเวลาในการทำงาน เวลาส่วนตัวรวมถึงเวลาที่ใช้กับครอบครัวเหมาะสม ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจระหว่างบทบาทในงานและชีวิต

#### 4.2 แนวคิดของสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

จากการตรวจสอบเอกสารและหลักฐานทางวิชาการต่าง ๆ ของสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานพบว่ามีแนวคิดที่กล่าวถึงไว้ดังนี้

Greenhaus และคณะ (2002) ได้อธิบายแนวคิดไว้ว่า สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานเป็นแนวคิดที่พิจารณาถึงความเท่าเทียมกันของทั้งสองส่วน ความสมดุลเป็นการจัดการบทบาททั้งเรื่องชีวิตส่วนตัวและบทบาทในการทำงาน โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วม ความสนใจในแต่ละบทบาท เวลา และความมุ่งมั่นที่มีความเท่าเทียมกัน ผู้ที่มีสมดุลที่ดีจะแสดงถึงการมีส่วนร่วม ความสนใจ เวลาและความมุ่งมั่นแต่ละบทบาทในระดับที่เท่าเทียมกัน อีกทั้งยังมีความพึงพอใจในบทบาทชีวิตและอาชีพสูง ทางตรงข้ามผู้ที่มีสมดุลที่ไม่ดีจะมีสิ่งเหล่านี้ในระดับที่ไม่เท่ากันในแต่ละบทบาท และระดับความพึงพอใจในบทบาทชีวิตและการงานในระดับที่ต่ำ จึงทำให้สรุปได้ว่า สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานคือขอบเขตที่บุคคลมีบทบาทและมีส่วนร่วมในงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างเท่าเทียมกัน โดยแบ่งเป็น 3 มิติ ดังนี้

1) ความสมดุลด้านเวลา (Time Balance) หมายถึงการที่ตนเองใช้เวลาในบทบาทของการทำงานและชีวิตอย่างพอดีกัน

2) ความสมดุลด้านการมีส่วนร่วมในงานและการใช้ชีวิต (Involvement Balance) หมายถึงการมีส่วนร่วมของตนเองในการทำงานกับการใช้ชีวิตส่วนตัวได้อย่างเท่าเทียมกัน

3) ความสมดุลด้านความพึงพอใจ (Satisfaction Balance) หมายถึงการที่ตนเองมีความพึงพอใจในบทบาทของตนเองที่มีต่อชีวิตส่วนตัวและการทำงานอย่างเท่าเทียมกัน

Merrill และ Merrill (2003, อ้างถึงใน ภาวิณี แสนวัน (2557) ได้อธิบายไว้ถึงการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานไว้ 5 องค์ประกอบดังนี้

1) ด้านการทำงาน เป็นการทำหน้าที่ในงานหรืออาชีพให้เกิดสิ่งใหม่ ๆ ในงานเพื่อให้ตนเองมีประสิทธิภาพแก่องค์กร

2) ด้านครอบครัว เป็นด้านของการสร้างเสริมความสุขในบุคคลที่จะนำไปสู่ความสำเร็จและความสุขในชีวิต

3) ด้านเวลา เป็นด้านที่มีความสำคัญโดยเฉพาะเป็นด้านที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจในการกระทำทุกอย่างของชีวิต

4) ด้านการเงิน เป็นด้านที่ทำให้บุคคลสามารถดำรงชีวิตได้ในปัจจุบันและอนาคต และยังเกี่ยวข้องในด้านอื่น ๆ อีกด้วย

5) ด้านสติปัญญา เป็นด้านที่สำคัญอีกด้านหนึ่งเพราะถือว่าการพัฒนาสติปัญญาเพื่อสร้างสมดุลให้กับชีวิตและเติมเต็มความพึงพอใจในทุกฝ่าย

จากการตรวจสอบเอกสารและหลักฐานทางวิชาการต่าง ๆ ของสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ผู้วิจัยได้เลือกแนวคิดของ Greenhaus และคณะ (2002) มาเป็นแนวทางในการศึกษาครั้งนี้เนื่องด้วยการศึกษาที่บุคคลจะมีการใช้เวลาและบทบาทในการทำงานและชีวิตที่สอดคล้องแล้ว ยังต้องมีความพึงพอใจต่อบทบาทเหล่านั้นด้วย แสดงให้เห็นถึงบุคคลที่มีสมดุลชีวิตที่ดีจะมีความพึงพอใจและความสุขในชีวิต ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานให้มีความสำเร็จลุล่วงมากขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ ศยามล เอกะกุลานันต์ (2011) ที่ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมดุลระหว่างงานและชีวิตที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานโรงงานได้ใช้แนวคิดสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของ Greenhaus และคณะ (2002) พบว่าสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพโดยตรง และด้วยกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้ศึกษาในครั้งนี้เป็นกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นซี ที่ให้ความสำคัญต่อการจัดการบทบาทและเวลาในการทำงานกับชีวิตอย่างเท่าเทียมและพอดี จึงทำให้แนวคิดของ Greenhaus และคณะ (2002) มีความเหมาะสมที่จะนำมาประยุกต์ใช้ในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

### 4.3 การวัดสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ศยามล เอกะกุลานันต์ (2011) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมดุลระหว่างงานและชีวิตที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรม โดยที่แบบสอบถามวัดสมดุลระหว่างงานและชีวิตได้สร้างขึ้นตามแนวคิดของ Greenhaus, et al. (2003) มี 3 องค์ประกอบ คือ สมดุลระหว่างงานและชีวิตด้านเวลา สมดุลระหว่างงานและชีวิตด้านความผูกพันทางจิตใจ และสมดุลระหว่างงานและชีวิตด้านความพึงพอใจ มีค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟารายด้าน อยู่ระหว่าง .77 - .96

ปิยะนุช ทองเงิน (2557) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตกับการทำงานต่อความคงอยู่ในการทำงานของผู้ช่วยผู้สอบบัญชี โดยแบบสอบถามสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานได้ปรับปรุงจากเจนจิรา มากธนระงู (2556) อ้างอิงจากแนวคิดของ Greenhaus, Collins และ Shaw (2003) และ Hymen และ Summers (2004) ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ การทุ่มเทเวลาให้กับการทำงานกับครอบครัวเท่าเทียมกัน การมีส่วนร่วมในการทำงานกับการมีส่วนร่วมในครอบครัวเท่าเทียมกัน และความพึงพอใจในการทำงานและครอบครัวเท่าเทียมกัน ด้านละ 4 ข้อ รวม 12 ข้อ เป็นแบบวัดมาตราส่วนประเมินค่า 5 ระดับ

เจตน์ รัตนจีนะ และคณะ (2559) ได้ทำการศึกษาเรื่องสมดุลงานและชีวิตของพนักงานกลุ่มวัยมิลเลนเนียล โดยได้ใช้รายการตรวจสอบสมดุลงานและชีวิต (The Industrial Society's Work-Life Checklist) โดย Daniels และ McCarragher ประกอบด้วย 10 ข้อความเกี่ยวกับ สมดุลงานและชีวิต (checklist 10) โดยคำตอบเป็น เห็นด้วย บางครั้ง และไม่เห็นด้วย โดยการให้คะแนนจะเป็น 3 2 และ 1 ตามลำดับยังมีคะแนนสูงมากยังมีปัญหาเรื่องสมดุลชีวิตกับการทำงาน และนอกจากนี้ยังได้ใช้แบบสอบถามสมดุลงานและชีวิต โดยได้ดำเนินการแปลเครื่องมือวิจัย โดยวิธี forward and backward translation โดยผู้เชี่ยวชาญ เครื่องมือในการวิจัยนี้ได้รับการตรวจสอบความตรงของเนื้อหา (content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน และ ทดสอบความเที่ยง (reliability) โดยทดลองใช้กับพนักงานกลุ่มมิลเลนเนียลที่มีความคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน ในส่วนของแบบทดสอบสมดุลงานและชีวิต พิจารณาแบ่งเป็น 2 ส่วน ส่วนแรก คือ ผลของการมีคู่ครองและครอบครัว วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's alpha coefficient) เท่ากับ .71

วชิรวิชญ์ แสงโรจน์กิตติคุณ (2563) ศึกษาสมดุลชีวิต การทำงาน และการเรียน ของนักศึกษาบัณฑิตศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร โดยแบบสอบถามที่ใช้วัดสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานได้พัฒนาขึ้นจากการสังเคราะห์ตามแนวคิดของ Greenhaus และคณะ (2002) และ Merrill

และ Merrill (2003, อ้างถึงใน ภาวิณี แสนวัน (2557) โดยแบ่งเป็น 3 องค์ประกอบได้แก่ สมดุลด้านเวลา สมดุลด้านความผูกพันจิตใจ และสมดุลด้านการเงิน มีลักษณะเป็นมาตรประมาณค่า 6 ระดับ มีจำนวนข้อคำถาม 14 ข้อ ค่าความเชื่อมั่นแบบสัมประสิทธิ์แอลฟา (Cronbach's alpha coefficient) เท่ากับ .90

พรพรรณ พิทักษา, นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์, วิริญญ์ กิตติพิชัย, และ สุมลชาติ ดงบุบผา (2020) ได้ศึกษาถึงสมดุลชีวิตในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง โดยแบบสอบถามที่ใช้วัดสมดุลชีวิตในการทำงานพัฒนาตามแนวคิดของ Merrill และ Merrill (2003) มีจำนวน 21 ข้อ ตรวจสอบความตรงของเนื้อหาโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน เมื่อนำไปทดลองใช้ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ .87

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างแบบวัดสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานขึ้นใหม่โดยอาศัยแนวคิดของ Greenhaus และคณะ (2002) โดยแบ่งองค์ประกอบออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ความสมดุลด้านเวลา ความสมดุลด้านการมีส่วนร่วมในงานและการใช้ชีวิต และ ความสมดุลด้านความพึงพอใจ โดยรายละเอียดจะปรากฏในบทที่ 3

## 5. เอกสารที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนในการทำงาน

### 5.1 ความหมายของค่าตอบแทนในการทำงาน

ค่าตอบแทนในการทำงานเป็นสิ่งของค่าตอบแทนทุกรูปแบบที่นายจ้างจ่ายให้กับลูกจ้างทั้งเพื่อตอบแทนการทำงาน และเพื่อรักษาให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร และพึงพอใจในงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (กิ่งพร ทองใบ, 2553) ในส่วนทางด้านกฎหมาย พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541 (2541) ได้ให้นิยามของค่าตอบแทนในการทำงานไว้ว่าเป็นเงินที่นายจ้างและลูกจ้างตกลงกันจ่ายเป็นค่าตอบแทนตามสัญญาจ้างโดยระยะเวลาการทำงานปกติเป็นรายชั่วโมง รายวัน รายสัปดาห์ รายเดือน หรือระยะเวลาอื่น หรือจ่ายให้โดยคำนวณตามผลงานที่ลูกจ้างทำได้ในเวลาทำงานปกติของ วันทำงาน และให้หมายความรวมถึงเงินที่นายจ้างจ่ายให้แก่ลูกจ้างในวันหยุดและวันลาที่ลูกจ้างมิได้ ทำงาน แต่ลูกจ้างมีสิทธิได้รับตามพระราชบัญญัตินี้ ส่วนของพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2021) ระบุความหมายไว้ว่าเป็นเงินทุกประเภทและผลประโยชน์อย่างอื่นที่นายจ้างจ่ายหรือให้แก่ลูกจ้างเป็นค่าตอบแทนการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับความหมายที่ Byars และ Ure (1997 อ้างถึงใน กิ่งพร ทองใบ, 2553) และ Milkovich และ Newman (2005) ที่ได้นิยามไว้เช่นเดียวกัน นอกจากนี้ค่าตอบแทนยังเป็นค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์กรจ่ายให้กับผู้ปฏิบัติงานโดยอาจจะเป็นรูปแบบของเงินหรือในรูปแบบอื่นเป็นการตอบแทนในการทำงานอีกทั้งยังจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจมากขึ้น (สุจิตรา

ธนานันท์, 2552) ในส่วนของ เสนาะ ตีเยาว์ (2543) ได้อธิบายเพิ่มเติมไว้ว่าเป็นการจ่ายให้กับการทำงานและยังแบ่งเป็นสองประเภทคือเงินค่าจ้างที่จะได้รับโดยถือเกณฑ์จำนวนชั่วโมงที่ทำงาน ส่วนเงินเดือนคือรายได้ที่ได้เป็นประจำเป็นรายเดือนจำนวนคงที่ไม่เปลี่ยนแปลงแปลงไปตามจำนวนชั่วโมงทำงาน

จากการตรวจสอบเอกสารและหลักฐานทางวิชาการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับค่าตอบแทนในการทำงานสามารถสรุปได้ว่า สิ่งที่พนักงานได้รับจากองค์กรเพื่อตอบแทนการทำงานเพื่อให้พนักงานมีความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร และทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์กรต่อไป

## 5.2 องค์ประกอบของค่าตอบแทนในการทำงาน

ค่าตอบแทนในการทำงานถือได้ว่าเป็นส่วนที่สำคัญเพื่อรักษาพนักงานให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยค่าตอบแทนที่จะมอบให้กับพนักงานมีอยู่หลากหลายรูปแบบ ซึ่งได้มีนักวิชาการได้เสนอแนวคิดการแบ่งค่าตอบแทนออกเป็นประเภทต่าง ๆ ดังนี้

กิ่งพร ทองใบ (2553) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของค่าตอบแทนไว้ว่า ค่าตอบแทนทั้งหมดเป็นสิ่งที่พนักงานจะได้รับจากการทำงานให้กับองค์กร โดยแบ่งได้เป็น 2 ชนิดดังนี้

1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) เป็นค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินให้แก่พนักงาน ซึ่งแบ่งย่อยออกเป็นอีก 2 ประเภท คือ

1.1) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง ประกอบไปด้วย ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส ค่านายหน้าค้าขาย

1.2) ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม ประกอบไปด้วย การประกัน ค่ารักษาพยาบาล เงินประกันสังคม เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร ค่าจ้างที่จ่ายให้ในวันลา

2) ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Nonfinancial Compensation) เป็นสิ่งของหรือสิทธิประโยชน์ที่นายจ้างจัดให้กับพนักงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความพึงพอใจจากการทำงาน โดยสามารถแบ่งย่อยออกอีก 2 ประการ คือ

2.1) งาน เป็นลักษณะของงานที่ทำให้ลูกจ้างเกิดความพึงพอใจ เช่น ความน่าสนใจ ความท้าทายของงาน

2.2) สภาพแวดล้อมของการทำงาน หมายถึง บรรยากาศในการทำงาน เช่น นโยบายค่าตอบแทน ระบบการประเมินงาน การยืดหยุ่นเวลางาน

ชินวุฒิ เจษฎาญาณเมธา (2563) ได้แบ่งองค์ประกอบของค่าตอบแทน ไว้ 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1) ค่าตอบแทนคงที่ ประกอบด้วยเงินเดือน ค่าครองชีพ และ ค่าตอบแทนอื่นๆ ในรูปของตัวเงินที่จ่ายให้แก่พนักงานในอัตราคงที่ เพื่อส่งเสริมและตอบแทนตามหน้าที่ความรับผิดชอบหลักของพนักงาน

2) ค่าตอบแทนผันแปร ประกอบด้วยเบี้ยเลี้ยง เงินรางวัล โบนัสตามผลงาน และ ค่าตอบแทนอื่นๆ ในที่จ่ายให้แก่พนักงานเพื่อตอบแทนผลสัมฤทธิ์ของ เพื่อกระตุ้นผลงาน และ ประสิทธิภาพในการผลักดันผลสัมฤทธิ์ของงาน

3) สวัสดิการและสิทธิประโยชน์เป็นรูปแบบของค่าตอบแทนอาจรวมถึงรูปของตัวเงินหรือการให้สิทธิประโยชน์และอำนวยความสะดวกต่างๆ ให้แก่พนักงาน เช่น ค่ารักษาพยาบาล วันลาพักผ่อน การท่องเที่ยวประจำปี เพื่อให้พนักงานมีความสุขและภักดีและรักษาพนักงานให้อยู่ในองค์กรได้

Pigors และ Myers (1981) ได้แบ่งการจัดสวัสดิการออกเป็น 6 ประเภท ดังนี้

1) สวัสดิการด้านเศรษฐกิจ โดยมีขึ้นเพื่อช่วยเหลือและส่งเสริมคุณภาพชีวิตของพนักงาน เช่น ค่าเช่าบ้าน การจัดรถรับส่ง การจัดสวัสดิการเครื่องแบบ

2) สวัสดิการด้านการศึกษา เพื่อให้พนักงานสามารถพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพในการทำงานยิ่งขึ้น รวมไปถึงส่งเสริมการศึกษابุตรของพนักงานอีกด้วย

3) สวัสดิการด้านสังคมสงเคราะห์ โดยสวัสดิการนี้จะเป็นทางด้านการช่วยเหลือทางกฎหมาย การให้คำปรึกษา รวมไปถึงการดูแลสุขภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดียิ่งขึ้น

4) สวัสดิการด้านนันทนาการ เป็นสวัสดิการที่จัดขึ้นเพื่อให้พนักงานได้มีกิจกรรมหรือสถานที่ให้ได้พักผ่อนในเวลาพักหรือหลังการทำงานเพื่อลดความเครียด

5) สวัสดิการด้านความมั่นคง เป็นสวัสดิการที่ทำให้พนักงานเกิดความมั่นคงในชีวิต เช่น เงินเกษียณอายุ ประกันต่าง ๆ กองทุน

6) สวัสดิการด้านสุขภาพอนามัย เป็นสวัสดิการที่ส่งเสริมให้พนักงานมีสุขภาพที่ดี ได้รับบริการทางการแพทย์และการรักษาที่เหมาะสม และอาจมีการตรวจสุขภาพของพนักงานทุก ๆ ปี อีกด้วย

สมศักดิ์ เจตสุรกานต์, พิภาวิน ลีสัมพันธ์, และ สิทธิโชค ปรากฏทอง (2555) ได้กำหนดโครงสร้างค่าตอบแทนออกเป็น 4 ประเภทดังต่อไปนี้

1) เงินเดือนพื้นฐาน (Base Salary) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับพนักงานทุกคนตามประเภทตำแหน่งและระดับตำแหน่ง คำนวณจากขนาดงาน (Job Size) ผลงาน (Performance) และสมรรถนะ (Competency)



2) ค่าตอบแทนลักษณะอื่นๆ (Allowance) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับพนักงานตามลักษณะเฉพาะต่าง ๆ ของงานนอกจากเงินเดือนข้างต้น เช่น เงินประจำตำแหน่ง ค่าตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือน เงินเพิ่มสำหรับตำแหน่งในกรณีพิเศษ เงินค่าครองชีพชั่วคราว รวมไปถึงค่าใช้จ่ายในการปฏิบัติงาน

3) สวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูล (Benefit/Fringe Benefit) โดยสวัสดิการเป็นค่าตอบแทนที่จัดให้เพื่อส่งเสริมความมั่นคงในการดำรงชีวิตและเป็นขวัญกำลังใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย ค่ารักษาพยาบาล ทุนการศึกษาของบุตร เงินสวัสดิการสำหรับการปฏิบัติงานประจำสำนักงานในพื้นที่พิเศษ โครงการสวัสดิการเงินกู้เพื่อที่อยู่อาศัย บำเหน็จความชอบ และบำเหน็จบำนาญ การลาประเภทต่าง ๆ เช่น ลาพักร้อน ลาป่วย ลา กิจ ลาเพื่อไปประกอบพิธีทางศาสนา

4) เงินรางวัลประจำปี (Bonus) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับพนักงานเพื่อเป็นแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น โดยค่าตอบแทนประเภทนี้มักจะจ่ายให้เป็นรางวัลปีละ 1-2 ครั้ง

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของค่าตอบแทนในการทำงานจากทั้งในไทยและต่างประเทศ ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์ตามตารางดังนี้

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบค่าตอบแทนในการทำงาน

	กิงพร ทอง โบ (2553)	ชินวุฒิ เจษฎาญาณเมธา (2563)	สมศักดิ์ เจตสุร กานต์ และคณะ (2555)	Pigors และ Myers (1981)
ค่าตอบแทนคงที่	✓	✓	✓	
สวัสดิการ	✓	✓	✓	✓
เงินรางวัลพิเศษ	✓	✓	✓	
ค่าตอบแทนในรูปแบบ สภาพแวดล้อมของการทำงาน	✓			

จากตาราง 1 ผู้วิจัยสรุปองค์ประกอบของค่าตอบแทนในการทำงานออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ 1) ค่าตอบแทนคงที่ เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับพนักงานในอัตราคงที่ตามที่สัญญากำหนดไว้ 2) สวัสดิการ เป็นค่าตอบแทนที่จัดให้เพื่อส่งเสริมความมั่นคงในการดำรงชีวิตและเป็นขวัญกำลังใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เช่นค่ารักษาพยาบาล ทุนการศึกษา ที่พักอาศัย

วันลา 3) เงินรางวัลพิเศษเป็นค่าตอบแทนที่จ่ายให้กับพนักงานเพื่อเป็นแรงจูงใจและขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน และพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น โดยจะจ่ายให้เป็นกรณีพิเศษ ในส่วนของค่าตอบแทนในรูปแบบสภาพแวดล้อมของการทำงานจะมีความคล้อยคลึงกับความเหมาะสมลงตัวต่อสภาวะแวดล้อมและชุมชนเป็นองค์ประกอบของการผังตึกรังในงานที่เป็นตัวแปรในการศึกษาคั้งนี้ จึงไม่ได้นำมาเป็นส่วนหนึ่งขององค์ประกอบของค่าตอบแทนในการทำงาน

### 5.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องของค่าตอบแทนในการทำงาน

#### 5.3.1 ทฤษฎีลำดับความต้องการของมาสโลว์

Maslow (1970 อ้างถึงใน ลูติมา เวชพงศ์, 2560b) ได้อธิบายถึงความต้องการของมนุษย์ว่าถูกแบ่งออกเป็น 5 ชั้นและจะไปเป็นตามลำดับ เมื่อได้รับการตอบสนองในขั้นนั้น ๆ ก็จะนำไปสู่ขั้นที่สูงขึ้น โดยความต้องการทั้ง 5 ชั้นมีดังนี้

- 1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological Needs) เกี่ยวข้องกับอยู่รอดและการดำรงชีวิต โดยความต้องการในขั้นนี้จะเป็นในด้านของปัจจัย 4 และความต้องการของร่างกาย
- 2) ความต้องการด้านความปลอดภัย (Safety Needs) เป็นความต้องการความปลอดภัยและมั่นคงในชีวิต เช่นทรัพย์สิน หน้าที่การงาน ความปลอดภัย
- 3) ความต้องการทางด้านสังคม (Social Needs) เกี่ยวข้องกับการที่สังคมยอมรับตนเอง มีปฏิสัมพันธ์ทางสังคม และเป็นส่วนหนึ่งของสังคม
- 4) ความต้องการที่จะได้รับการยกย่องในสังคม (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการต้องการความเชื่อมั่นในตนเองว่ามีคุณค่า ได้รับการเคารพจากสังคม
- 5) ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self – actualization Needs) เป็นขั้นสูงสุด คือความต้องการความสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงานหรือการดำเนินชีวิต

#### 5.3.2 ทฤษฎี 2 ปัจจัยของเฮอริเบอร์ก

เฮอริเบอร์ก (1952 อ้างถึงใน ลูติมา เวชพงศ์, 2560a) ได้อธิบายถึงแนวคิดแรงจูงใจในการทำงานว่าประกอบไปด้วย 2 ปัจจัย ได้แก่

- 1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน โดยปัจจัยจูงใจจะประกอบไปด้วย ลักษณะของงาน ความมั่นคง ความก้าวหน้าในงาน ความน่าสนใจและความท้าทายในงาน
- 2) ปัจจัยอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่จะลดความไม่พึงพอใจในการทำงานให้น้อยลง เป็นปัจจัยที่เกิดจากภายนอกเหนืองาน เช่น สภาพแวดล้อมในการทำงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ นโยบายขององค์กร เพื่อนและหัวหน้างาน

### 5.3.3 ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity theory)

Adams (1963 อ้างถึงใน กิ่งพร ทองใบ, 2553) ได้เสนอแนวคิดไว้ว่า มนุษย์จะประเมินความสามารถในสิ่งที่ควรได้รับเสมอ โดยจะประเมินสิ่งที่ได้รับเมื่อเทียบกับความสามารถของตนเอง และจะนำผลที่ได้มาใช้ในการเปรียบเทียบกับคนอื่นที่ทำงานเหมือนกันเพื่อให้รู้ว่าสิ่งที่ตนได้รับมีความเสมอภาคกับคนอื่น ๆ หรือไม่ หากพบว่าสิ่งตอบแทนไม่มีความเสมอภาคบุคคลนั้นจะปรับพฤติกรรมเพื่อให้มีความเสมอภาคกับสิ่งเหล่านั้น เช่น การเพิ่มความสามารถ เพิ่มปริมาณงาน หรือเรียกร้องค่าตอบแทนเพิ่มเติม

### 5.3.4 ทฤษฎีของพอร์เตอร์และลอว์เลอร์ (The Porter - Lawler model)

Porter และ Lawler (1968 อ้างถึงใน ฉัฐวีณ์ สิทธิศิริบรรณ, 2558) อธิบายถึงความสัมพันธ์ของการตั้งใจและการกระทำ โดยการรับรู้คุณค่าของรางวัลที่จะได้ รวมไปถึงความสามารถและความพยายามเป็นสิ่งที่นำไปสู่พฤติกรรมที่แสดงออกมา เมื่อแสดงพฤติกรรมออกไปแล้วนั้น รางวัลที่ได้จากทั้งภายนอกและภายในจะส่งผลต่อการรับรู้เกี่ยวกับรางวัลนั้น แล้วนำไปสู่ความพึงพอใจในการกระทำ โดยสะท้อนเป็นข้อมูลให้บุคคลได้ประเมินคุณค่าของรางวัลและยังมีการสะท้อนเพื่อประเมินความพยายามของบุคคลนั้นด้วย

จากแนวคิดทฤษฎีข้างต้น ผู้วิจัยได้เลือกทฤษฎีของพอร์เตอร์และลอว์เลอร์ มาใช้ในการศึกษาตัวแปรค่าตอบแทนในการทำงานครั้งนี้ เนื่องด้วยกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นซีจะคำนึงถึงค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับตำแหน่งหน้าที่และงานที่รับผิดชอบ (ศุภนิวิชัยกสิกรไทย, 2564) หากพวกเขาพบว่าค่าตอบแทนที่ได้รับไม่สอดคล้องกับงานที่รับผิดชอบกับสถานการณ์ปัจจุบัน จะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในและลาออกไปในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดข้างต้น

## 5.4 การวัดค่าตอบแทนในการทำงาน

ฐานิญา เจริญเลิศวิวัฒน์ (2558) ทำการวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจที่มีต่อค่าตอบแทนและสวัสดิการของกรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข โดยเครื่องมือที่ใช้เป็นคำถามที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในค่าตอบแทน สวัสดิการและคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานราชการกรมควบคุมโรค โดยแบบสอบถามเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 62 ข้อ

สุภาวดี ศรีมันตะ (2560) ได้ศึกษาการบริหารค่าตอบแทนที่มีผลต่อปฏิบัติงานของข้าราชการสายงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย โดยเครื่องมือที่ใช้ในการวัดค่าตอบแทนในการทำงานเป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึก (In - Depth Interview) โดยแบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทนที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการ สายงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัยตามแนวคิดของ กิ่งพร ทองใบ (2553) ที่แบ่งค่าตอบแทนออกเป็น ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินและค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน

รุ่งอรุณ กระแสสินธุ์ (2561) ได้ศึกษาถึงปัจจัยค่าตอบแทนที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน: กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในเขตจังหวัดสมุทรปราการ โดยเครื่องมือที่ใช้วัดค่าตอบแทนในการทำงานโดยใช้แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ จำนวน 34 ข้อ ประกอบด้วย ค่าตอบแทนทางการเงิน ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ทางการเงิน แบบสอบถามนี้ปรับปรุงและพัฒนาจากประภาพร พุกชะศรี (2557)

Shibiti (2019) ได้ศึกษาถึงปัจจัยของความพึงพอใจในปัจจัยที่ทำให้คงอยู่ในงานที่มีความสัมพันธ์ต่อการฝังตริงในงานของครูโรงเรียนรัฐบาล การวัดค่าตอบแทนในการทำงานใช้มาตรวัดปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ในงาน (Döckel, 2003) โดยมีค่าความเชื่อมั่นในด้านของค่าตอบแทนที่ได้รับอยู่ที่ .90

Hassan, Jambulingam, Narayan, Islam, และ Zaman (2021) ได้ศึกษาถึง แนวทางการรักษาคนรุ่นมิลเลนเนียลในภาคเอกชน: บทบาทของการฝังตัวในงาน โดยแบบวัดค่าตอบแทนและรางวัลที่ได้รับพัฒนามาจาก (Gibbs et al., 2004, 2009; Jansen et al., 2009) มีทั้งสิ้น 5 ข้อ มีค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาร์อยู่ที่ .893 และมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ .921

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างแบบวัดค่าตอบแทนที่ได้รับขึ้นใหม่ โดยแบ่งองค์ประกอบของค่าตอบแทนเป็น 3 องค์ประกอบ 1.ค่าตอบแทนคงที่ 2.สวัสดิการ 3.เงินรางวัลพิเศษ เนื่องจากครอบคลุมตามนิยามศัพท์ข้างต้น และเป็นที่ยอมรับในการจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการในองค์กรต่าง ๆ ซึ่งครอบคลุมกับกลุ่มตัวอย่างที่จะศึกษา โดยองค์ประกอบทั้ง 3 ไม่ซ้ำซ้อนกับตัวแปรอื่นที่นำศึกษาด้วย

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 6.1 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการปรับตัวในการทำงานและการฝังตริงในงาน

Meirun, Bano, Jafri, Arshad, และ Javaid (2022) ได้ทำการศึกษาการปรับตัวในอาชีพในฐานะตัวแปรสำคัญต่อความตั้งใจที่จะลาออกของแรงงานข้ามชาติ โดยมีการฝังตริงในองค์กรและการระบุตัวตนต่อองค์กรเป็นตัวทำนาย โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานข้ามชาติในโรงงานจำนวน 379 คน โดยผลพบว่าการปรับตัวทางอาชีพไม่สามารถทำนายพฤติกรรมความตั้งใจในการลาออกได้แต่พบความสัมพันธ์เชิงบวกต่อการฝังตริงในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ

Safavi และ Bouzari (2021) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของพนักงานและทัศนคติที่เฉื่อยชา โดยมีการปรับตัวทางอาชีพและการฝังตริงในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน สุ่มจากพนักงานโรงแรม 5 ดาวจำนวน 193 คน พบว่าการปรับตัวทางอาชีพมีอิทธิพลทางบวก ( $\beta = .37, t = 3.04$ ) และยังพบว่ามีองค์ประกอบของการปรับตัวทางอาชีพที่มีความสัมพันธ์กับการ

ผังตริงในงานได้แก่ ความเอาใจใส่ด้านอาชีพ ( $r = .22, p < .01$ ) ความไม่รู้จักด้านอาชีพ ( $r = .25, p < .01$ ) และความมั่นใจด้านอาชีพ ( $r = .18, p < .05$ )

Peng, Song, และ Yu (2021) ศึกษาการปลูกฝังพฤติกรรมการทำงานเชิงรุก: บทบาทของการปรับตัวในอาชีพและการผังตริงในงาน กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานบริษัทก่อสร้างเต็มเวลาทางจีนตอนเหนือโดยแจกแบบสอบถามไปทั้งสิ้น 293 ฉบับ ได้รับตอบกลับมา 252 ฉบับ พบว่าการปรับตัวในอาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการผังตริงในงานที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ( $\alpha = .67, p < .001$ ) และการผังตริงในงานที่ไม่เกี่ยวข้องกับองค์กร ( $\alpha = .43, p < .001$ )

Yang และ Chen (2020) ศึกษาผลของงานที่รักที่มีผลต่อการผังตริงในงาน โดยมีการปรับตัวทางอาชีพเป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลของโรงพยาบาลรัฐ 5 แห่ง และทำงานมาแล้วอย่างน้อย 1 ปี จำนวนทั้งสิ้น 450 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามได้รับกลับมา 368 ชุด พบว่าการปรับตัวในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ ( $\beta = .18, p < .05$ ) และยังพบว่าการปรับตัวทางอาชีพมีความสัมพันธ์กันกับการผังตริงในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = .20, p < .01$ )

Al-Ghazali (2020) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การปรับตัวในอาชีพ การผังตริงต้วองงาน และการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพ: โหมดการไกล่เกลี่ยแบบต่อเนื่อง กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลของโรงพยาบาลรัฐในซาอุดีอาระเบีย จำนวน 469 คน พบว่าการปรับตัวทางอาชีพมีอิทธิพลต่อการผังตริงในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = .34, p < .01$ )

จากการทบทวนเอกสารข้างต้น ทำให้พบความสัมพันธ์และอิทธิพลระหว่างการผังตริงในงานกับการปรับตัวในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยต่อไป

## 6.2 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและการผังตริงในงาน

Sudibjoa และคณะ (2020) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับการตัดสินใจคงอยู่ในงานโดยที่มีการผังตริงในงานและความพึงพอใจในงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน กลุ่มตัวอย่างเป็นครูโรงเรียนมัธยมจำนวน 52 คน ผลการวิจัยพบว่า สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีผลต่อการผังตริงในงานในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญ โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางอยู่ที่ .506

Thakur และ Bhatnagar (2017) ได้ทำการการวิเคราะห์ตัวแปรส่งผ่านของการผังตริงในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างสมดุลชีวิตกับการทำงาน และความตั้งใจที่จะลาออก โดยศึกษากับพนักงานในหลากหลายสายงานจำนวน 209 คน โดยผลการศึกษาพบว่าสมดุลชีวิตกับการทำงานและการผังตริงในงานมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = .27, p < .000$ )

Dechawatanapaisal (2017) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับการตัดสินใจออกจากองค์กร โดยมีการฝังตริงในองค์กรเป็นตัวแปรส่งผ่าน โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นบุคลากรทางการแพทย์จำนวน 422 คน พบว่าสมดุลงานชีวิตกับการทำงานที่เป็นองค์ประกอบของคุณภาพชีวิตกับการทำงานมีความสัมพันธ์กับการฝังตริงในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับต่ำกว่า .01 ( $\beta = .30, p < .01$ )

Dyk, Coetzee, และ Takawira (2013) ศึกษาปัจจัยความพึงพอใจในการคงอยู่ที่ทำนายการฝังตริงในงานของพนักงานบริการเทคโนโลยีทางการแพทย์ โดยใช้แนวคิดการคงอยู่ในงานของ Döckel (2003) ในด้านสมดุลงานชีวิตกับการทำงานพบว่ามีความเชื่อมโยงอยู่ที่ 3.95 และปัจจัยเหล่านี้ยังสามารถทำนายระดับของการฝังตริงในงานได้

Holtom และคณะ (2006) ได้ทำการศึกษาวิธีการเสริมสร้างทุนมนุษย์และสังคมผ่านการนำแนวคิดการฝังตริงในงานมาประยุกต์ใช้ ได้เสนอแนวทางการเสริมสร้างการฝังตริงในพนักงานโดยเฉพาะการสนับสนุนให้มีสมดุลงานระหว่างชีวิตกับการทำงานที่ดี

จากการทบทวนเอกสารข้างต้น ทำให้พบความสัมพันธ์และอิทธิพลระหว่างการฝังตริงในงานกับสมดุลงานระหว่างชีวิตกับการทำงาน ซึ่งจะนำไปสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยต่อไป

### 6.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับค่าตอบแทนในการทำงานและการฝังตริงในงาน

Shibiti (2019) ได้ศึกษาถึงปัจจัยของความพึงพอใจในปัจจุบันที่ทำให้คงอยู่ในงานที่มีความสัมพันธ์ต่อการฝังตริงในงานของครูโรงเรียนรัฐบาล โดยพบว่าปัจจัยทางด้านค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์ร่วมกับการฝังตริงในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = .55; p < .05$ ) และยังสามารถทำนายทำนายการฝังตริงได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = .36; p < .001$ )

Tang MeiRun และคณะ (2018) ได้ศึกษาการระบุตัวตนขององค์กรที่มีผลต่อการฝังตริงในงานในกลุ่มของแรงงานอพยพคนรุ่นใหม่ในชนบทของจีน โดยมีตัวแปรต้นเป็น การทำงานเกินกำลัง ค่าตอบแทนในการทำงาน และการระบุตัวตนขององค์กร ผลการศึกษาพบว่าค่าตอบแทนในการทำงานมีความสัมพันธ์ร่วมกับการฝังตริงในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = 0.516, p < .05$ ) และยังพบว่าสามารถมีผลกระทบต่อการฝังตริงในงานมากกว่าตัวแปรอื่น ๆ อีกด้วย

Tian และคณะ (2016) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยส่งเสริมการฝังตริงในงาน โดยศึกษาในพนักงานชาวจีนที่ทำงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจจำนวน 197 คน พบว่าการส่งเสริมค่าตอบแทนเพื่อเป็นแรงจูงใจนั้นมีผลต่อการเสียสละในองค์กรซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการฝังตริงในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = .16, p < .01$ )

ณัฐพร จริยะปัญญา (2556) ได้ศึกษาการฝังลึกในงานของพนักงานธนาคารของ รัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งจำนวน 381 คน โดยพบว่าความอยู่ดีมีสุขทางการเงินมีความสัมพันธ์กับการฝัง ตีรึ่งในงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ความเหมาะสมสอดคล้องทางสังคม ( $r = .41; p < .01$ ) ความ เหมาะสมสอดคล้องต่อค้ล้องทางการทำงาน ( $r = .52; p < .01$ ) ความสูญเสีย ( $r = .40; p < .01$ ) และ ความเชื่อมโยง ( $r = .59; p < .01$ )

Dyk (2011) ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคงอยู่ในงานและการฝังตึรึ่งใน งานในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่งโดยพบว่าค่าตอบแทนในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการฝังตึรึ่ง ในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = .69; p < .001$ )

Bergiel, Nguyen, Clenney, และ Stephen Taylor (2009) ได้ศึกษาแนวทางปฏิบัติ ด้านทรัพยากรบุคคล การฝังตัวในงาน และความตั้งใจที่จะลาออก กลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้าหน้าที่ จำนวน 645 คนที่ปฏิบัติงานในกรมราชทัณฑ์ในสหรัฐอเมริกาตะวันออกเฉียงใต้ พบว่า ค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับการฝังตึรึ่งในงานด้านความลงตัว ( $r = .42$ ) กับการฝังตึรึ่งใน งานด้านการเสียสละ ( $r = .68$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และตัวแปรค่าตอบแทนที่ ได้รับมีผลกระทบต่อความตั้งใจที่จะลาออกอีกด้วย

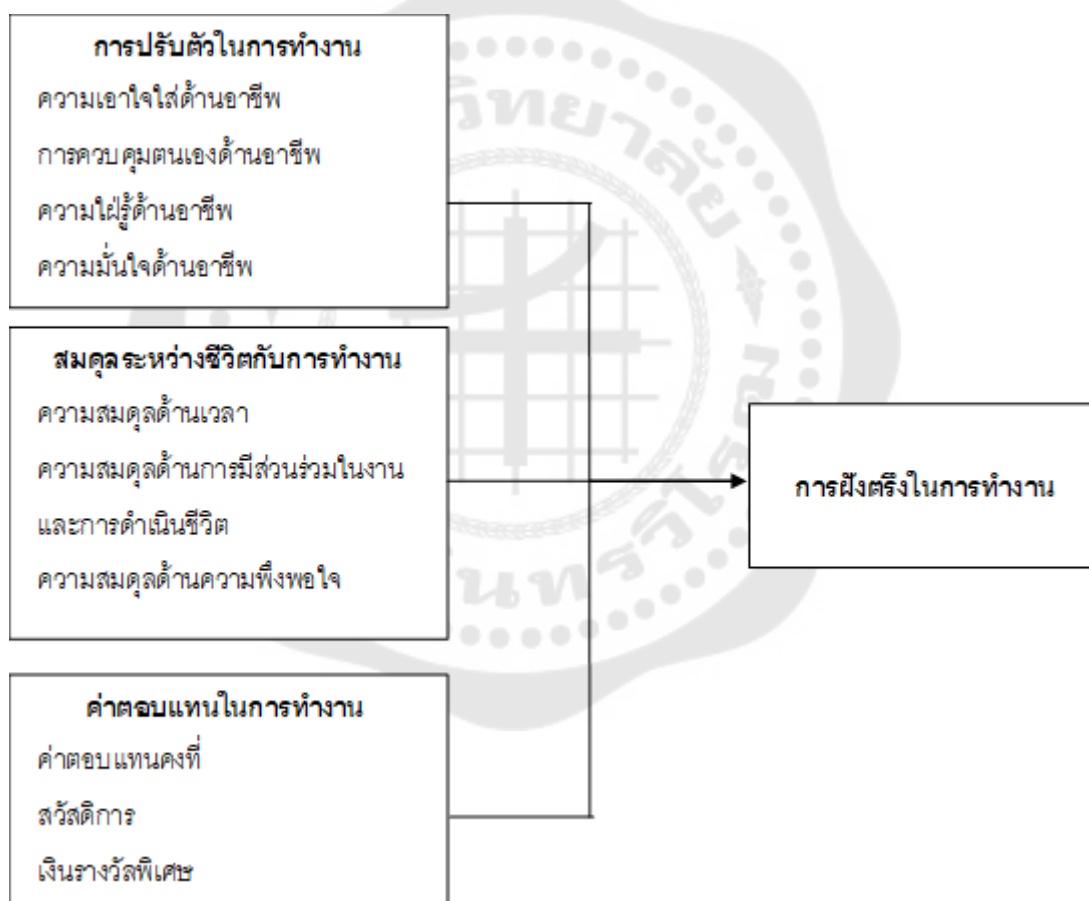
Holtom และคณะ (2006) ได้ทำการศึกษาวิธีการเสริมสร้างทุนมนุษย์และสังคมผ่าน การนำแนวคิดการฝังตึรึ่งในงานมาประยุกต์ใช้ โดยเสนอแนวทางการเสริมสร้างการฝังตึรึ่งใน พนักงานในด้านการส่งเสริมค่าตอบแทนในการทำงานไม่ว่าจะเป็นการจ่ายเงินเดือนที่เหมาะสม การให้เงินรางวัลพิเศษเมื่อได้กำไร รวมไปถึงการส่งเสริมสวัสดิการต่าง ๆ เช่น การให้พนักงานได้มี ส่วนร่วมในการออกแบบสถานที่ทำงาน การสนับสนุนระบบการทำงานที่เป็นมิตรต่อครอบครัวของ พนักงาน การมีพื้นที่ให้บริการดูแลเด็กในองค์กร และการช่วยเหลือในด้านที่พักอาศัยและวันลา พักผ่อนของพนักงาน

จากการทบทวนเอกสารข้างต้น ทำให้พบความสัมพันธ์และอิทธิพลระหว่างการฝัง ตึรึ่งในงานกับค่าตอบแทนในการทำงาน ซึ่งจะนำไปสร้างเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยต่อไป

## 7. กรอบแนวคิดของการวิจัย

จากการตรวจสอบเอกสารและหลักฐานทางวิชาการต่าง ๆ ของแนวคิดการฝังตึรึ่งในงาน พบว่าการที่พนักงานสมัครใจที่จะอยู่กับองค์กรมาจากการรับรู้ว่าคุณเองมีเหมาะสมกับองค์กร มี สัมพันธภาพกับบุคคลรอบข้าง และตระหนักถึงสิ่งที่จะไม่ได้รับต่อไปเมื่อลาออกไป จากการ ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องพบปัจจัยที่อาจส่งผลต่อการฝังตึรึ่งในงานของพนักงานไม่ว่าจะเป็น การปรับตัวในการทำงาน (Savickas, 2013) พบว่ามีอิทธิพลทางบวกต่อการฝังตึรึ่งในงานอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติ (Safavi และ Bouzari, 2021; Yang และ Chen, 2020) ในส่วนของตัวแปร สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน (Greenhaus และคณะ, 2002) พบว่ามีอิทธิพลต่อการฝังตริงในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Dechawatanapaisal, 2017; Thakur และ Bhatnagar, 2017) และค่าตอบแทนในการทำงาน (กิ่งพร ทองใบ, 2553; ชินวุฒิ เจษฎาฎานเมธา, 2563; สมศักดิ์ เจตสุรกันต์ และคณะ, 2555; Pigors และ Myers, 1981) จากงานวิจัยของ Shibiti (2019) พบว่า ค่าตอบแทนในการทำงานมีอิทธิพลและความสัมพันธ์ต่อการฝังตริงในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่าทั้งสามปัจจัยเหล่านี้มีแนวโน้มมีอิทธิพลต่อการเลือกที่จะอยู่ต่อกับองค์กรต่อไปของพนักงานได้ โดยนำมาเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยดังนี้



รูปภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย



## 8. สมมติฐานของการวิจัย

1. การปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และค่าตอบแทนในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการฝังตริงในงานของพนักงานเอกชนเจนเจเนอเรชั่นซี เขตกรุงเทพมหานคร

2. การปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และค่าตอบแทนในการทำงาน สามารถร่วมกันทำนายการฝังตริงในงานในภาพรวมของพนักงานเอกชนเจนเจเนอเรชั่นซี เขตกรุงเทพมหานคร



### บทที่ 3

## วิธีดำเนินงานวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาความสัมพันธ์ของการปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และค่าตอบแทนในการทำงานกับการฝังตริงในงาน ของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นซี โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และร่วมทำนายปัจจัยคุณลักษณะของการปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และค่าตอบแทนในการทำงานกับการฝังตริงในงาน ของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นซี การวิจัยนี้มีขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างแบบวัดและการหาคุณภาพของเครื่องมือวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างงานวิจัย

##### ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานองค์กรเอกชนที่เกิดขึ้นระหว่างปีพ.ศ. 2538 – 2545 จำนวน ประมาณ 800,000 คน (กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน, 2565; สำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2563)

##### กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานองค์กรเอกชน ซึ่งเป็นกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นซีที่เกิดขึ้นระหว่างปีพ.ศ. 2538 – 2545 โดยผู้วิจัยได้คำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้โปรแกรม G\*Power จากรูปแบบการใช้สถิติการถดถอย โดยมีตัวแปรทำนายจำนวน 3 ตัว ขนาดอิทธิพลที่คำนวณจากหลักฐานงานวิจัยก่อนหน้านี้ เท่ากับ .09 ความคลาดเคลื่อนในการทำนายที่ระดับ .05 ค่าอำนาจในการทดสอบ เท่ากับ .95 ได้กลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมจำนวนประมาณ 195 คน แต่ผู้วิจัยได้เพิ่มจำนวนกลุ่มตัวอย่างขึ้นอีกร้อยละ 15 ในกรณีที่ข้อมูลอาจมีการสูญหาย เป็นจำนวนประมาณ 30 คน รวมทั้งสิ้นมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวน 225 คน ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตามสะดวก โดยผู้วิจัยเลือกเก็บข้อมูลในกลุ่มเป้าหมายจากกลุ่มตัวอย่างที่ยินดีเข้าร่วมวิจัยและผ่านเกณฑ์การคัดเข้าตามผู้วิจัยได้ระบุไว้ โดยมีเกณฑ์การคัดกลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมการวิจัย (Inclusion Criteria) ดังนี้

- 1) เกิดระหว่าง พ.ศ. 2538 – 2545 ทั้งเพศหญิงและชาย
- 2) มีสถานะในการทำงานในลักษณะของการจ้างงานปกติในองค์กรเอกชนที่มีที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร
- 3) ยินดีเข้าร่วมวิจัยและให้ลงนามแสดงความยินยอมในการเข้าร่วมวิจัย

## 2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวน 5 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล เป็นข้อคำถามที่เกี่ยวกับข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบ มีลักษณะเป็นคำถามให้เลือกตอบ (Checklist) ประกอบไปด้วย เพศ อายุ ชั่วโมงในการทำงาน อาชีพ และอายุงาน และเป็นคำถามให้ตอบลงในช่องว่าง ประกอบไปด้วย อาชีพ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามการฝังตริงในงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นซี การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้สร้างแบบวัดขึ้นใหม่ตามแนวคิดการฝังตริงในงาน Mitchell และคณะ (2001) และ Holtom และคณะ (2006) จำแนกการฝังตริงในงานออกเป็น 6 ด้าน คือ

1) ความเหมาะสมลงตัวในการทำงาน (Fit-Organization) 2) ความเหมาะสมลงตัวในสภาพแวดล้อมขององค์กร (Fit-Community) 3) ความสัมพันธ์เชื่อมโยงในการทำงาน (Links-Organization) 4) ความสัมพันธ์เชื่อมโยงในสภาพแวดล้อมขององค์กร (Links-Community) 5) การสูญเสียผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงาน (Sacrifice-Organization) และ 6) การสูญเสียผลประโยชน์ที่ได้รับสภาพแวดล้อมขององค์กร (Sacrifice-Organization) ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับจาก ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไม่เห็นด้วย ไม่แน่ใจ เห็นด้วย เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยเป็นข้อความทั้งทางบวกและทางลบ ประกอบไปด้วยข้อคำถาม 21 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .90

ตัวอย่างแบบสอบถามการฝังตริงในงาน

คำชี้แจง อ่านข้อความแต่ละข้อและพิจารณาว่าท่านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับใดโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงแต่ละข้อเลือกตอบได้คำตอบเดียว และโปรดตอบคำถามทุกข้อ ซึ่งคำตอบ ในแต่ละข้อไม่มีถูกผิด

ข้อความ	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1	ไม่เห็นด้วย 2	ไม่แน่ใจ 3	เห็นด้วย 4	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5
o. ท่านมีความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน					

เกณฑ์การให้คะแนน กรณีข้อความทางบวก

เห็นด้วยอย่างยิ่ง ได้ 5 คะแนน

เห็นด้วย ได้ 4 คะแนน

ไม่แน่ใจ ได้ 3 คะแนน

ไม่เห็นด้วย ได้ 2 คะแนน

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ได้ 1 คะแนน

กรณีข้อความทางลบเกณฑ์การให้คะแนนจะสลับกัน

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามการปรับตัวในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชันซี การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างแบบวัดขึ้นใหม่ตามแนวคิดการปรับตัวในการทำงานของ Savickas (2013) จำแนกการปรับตัวในการทำงานออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) ความเอาใจใส่ด้านอาชีพ (Career Concern) 2) การควบคุมตนเองด้านอาชีพ (Career Control) 3) ความใฝ่รู้ด้านอาชีพ (Career Curiosity) และ 4) ความมั่นใจด้านอาชีพ (Career Confidence) ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับจาก ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไม่เห็นด้วย ไม่แน่ใจ เห็นด้วย เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยเป็นข้อความทั้งทางบวกและทางลบ ประกอบไปด้วยข้อคำถาม 13 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งหมดเท่ากับ .96

ตัวอย่างแบบสอบถามการปรับตัวในการทำงาน

คำชี้แจง อ่านข้อความแต่ละข้อและพิจารณาว่าท่านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับใดโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงแต่ละข้อเลือกตอบได้คำตอบเดียว และโปรดตอบคำถามทุกข้อ ซึ่งคำตอบ ในแต่ละข้อไม่มีถูกผิด

ข้อความ	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1	ไม่เห็นด้วย 2	ไม่แน่ใจ 3	เห็นด้วย 4	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5
o. ท่านมักจะหาความรู้อยู่เสมอ					

เกณฑ์การให้คะแนน กรณีข้อความทางบวก

เห็นด้วยอย่างยิ่ง ได้ 5 คะแนน

เห็นด้วย ได้ 4 คะแนน

ไม่แน่ใจ ได้ 3 คะแนน

ไม่เห็นด้วย ได้ 2 คะแนน

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ได้ 1 คะแนน

กรณีข้อความทางลบเกณฑ์การให้คะแนนจะสลับกัน

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นซี การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างแบบวัดขึ้นใหม่ตามแนวคิดสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของ Greenhaus, Collins, และ Shaw (2002) จำแนกสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความสมดุลด้านเวลา (Time Balance) 2) ความสมดุลด้านการมีส่วนร่วมในงานและการดำเนินชีวิต (Involvement Balance) และ 3) ความสมดุลด้านความพึงพอใจ (Satisfaction Balance) ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับจาก 'ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง' 'ไม่เห็นด้วย' 'ไม่แน่ใจ' 'เห็นด้วย' 'เห็นด้วยอย่างยิ่ง' โดยเป็นข้อความทั้งทางบวกและทางลบ ประกอบไปด้วยข้อคำถาม 9 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .88

ตัวอย่างแบบสอบถามสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

คำชี้แจง อ่านข้อความแต่ละข้อและพิจารณาว่าท่านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับใดโดย

ทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงแต่ละข้อเลือกตอบได้คำตอบเดียว และโปรดตอบคำถามทุกข้อ ซึ่งคำตอบ ในแต่ละข้อไม่มีถูกผิด

ข้อความ	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง 1	ไม่เห็นด้วย 2	ไม่แน่ใจ 3	เห็นด้วย 4	เห็นด้วย อย่างยิ่ง 5
0.ท่านมีเวลาพักผ่อนอย่างเพียงพอ					

เกณฑ์การให้คะแนน กรณีข้อความทางบวก

เห็นด้วยอย่างยิ่ง ได้ 5 คะแนน

เห็นด้วย ได้ 4 คะแนน

ไม่แน่ใจ ได้ 3 คะแนน

ไม่เห็นด้วย ได้ 2 คะแนน

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ได้ 1 คะแนน

กรณีข้อความทางลบเกณฑ์การให้คะแนนจะสลับกัน

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามคำตอบแทนในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นซี การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สร้างแบบวัดขึ้นใหม่ตามแนวคิดคำตอบแทนในการทำงานของ จำแนกคำตอบแทนในการทำงานออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ค่าตอบแทนคงที่ (Fix-Pay) 2) สวัสดิการ (Welfare) และ 3) เงินรางวัลพิเศษ (Bonus) ลักษณะแบบสอบถามเป็นมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับจากไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ไม่เห็นด้วย ไม่แน่ใจ เห็นด้วย เห็นด้วยอย่างยิ่ง โดยเป็นข้อความทั้งทางบวกและทางลบ ประกอบไปด้วยข้อคำถาม 12 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .88

ตัวอย่างแบบสอบถามคำตอบแทนในการทำงาน

คำชี้แจง อ่านข้อความแต่ละข้อและพิจารณาว่าท่านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับใดโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงแต่ละข้อเลือกตอบได้คำตอบเดียว และโปรดตอบคำถามทุกข้อ ซึ่งคำตอบ ในแต่ละข้อไม่มีถูกผิด

ข้อความ	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	1	2	3	4	5
0.รายได้ของท่านเพียงพอ					

เกณฑ์การให้คะแนน กรณีข้อความทางบวก

เห็นด้วยอย่างยิ่ง ได้ 5 คะแนน

เห็นด้วย ได้ 4 คะแนน

ไม่แน่ใจ ได้ 3 คะแนน

ไม่เห็นด้วย ได้ 2 คะแนน

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง ได้ 1 คะแนน

กรณีข้อความทางลบเกณฑ์การให้คะแนนจะสลับกัน

### 3.การสร้างแบบวัดและการหาคุณภาพของเครื่องมือวิจัย

ผู้วิจัยทบทวนแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยและเครื่องมือที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางสร้างข้อคำถามให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยโดยข้อคำถามเป็นมาตรแบบประเมินค่า 5 ระดับ (Rating scale) จากนั้นทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยโดย

ทำการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยใช้ดัชนี Item Objective Congruence (IOC) และได้คัดเลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป มาปรับปรุงแก้ไขข้อคำถามตามข้อคิดเห็นเพิ่มเติมจากผู้เชี่ยวชาญและอาจารย์ที่ปรึกษา และนำไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มที่มีความคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 60 คน นำข้อมูลที่ได้มาตรวจสอบความสอดคล้องภายในของมาตรวัดโดยพิจารณาคัดเลือกข้อคำถามจากค่า Corrected Item-total Correlation (CITC) ที่มีค่าตั้งแต่ .25 ขึ้นไปจากนั้นนำข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์มาหาค่าความเชื่อมั่นของมาตรวัดทั้งฉบับ โดยการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Chronbach's Alpha Coefficient หรือ  $\alpha$ ) จากนั้นนำข้อคำถามและแบบวัดที่ผ่านการตรวจสอบคุณภาพไปตรวจทานความถูกต้องเรียบร้อยและจัดทำเครื่องมือฉบับสมบูรณ์

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเองผ่านระบบออนไลน์โดยได้เตรียมการขออนุมัติจากคณะกรรมการจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หมายเลขรับรอง SWUEC-G- 215/2565 ในส่วนของขั้นตอนการเก็บข้อมูลผู้วิจัยอธิบายวัตถุประสงค์ของการวิจัยให้แก่ผู้เข้าร่วมการวิจัยทราบจากนั้นทำการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยในแบบสอบถามจะไม่มีกรใส่ชื่อของผู้เข้าร่วมการวิจัย และเมื่อตอบแบบสอบถามเสร็จผู้วิจัยจะตรวจสอบความสมบูรณ์ของเนื้อหาและคำตอบจากนั้นข้อมูลมาคิดคะแนนและวิเคราะห์ทางสถิติ

#### 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้โปรแกรมการวิเคราะห์ทางสถิติสำเร็จรูป โดยมีสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลโดยกำหนดให้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังต่อไปนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ใช้สถิติบรรยายเพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง และลักษณะตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean:  $M$ ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation:  $SD$ )
2. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 โดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation)
3. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression Analysis) ด้วยวิธีการ Enter

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลของการปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และค่าตอบแทนในการทำงานต่อการพึงพอใจในงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นซี ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีรายละเอียดตามหัวข้อต่าง ๆ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อให้เป็นที่เข้าใจตรงกันสำหรับการแปลผลข้อมูล โดยใช้สัญลักษณ์แทนตัวแปรและค่าสถิติต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

$n$	หมายถึง	จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด
$M$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
$SD$	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$t$	หมายถึง	ค่าที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
$df$	หมายถึง	ระดับขั้นแห่งความเป็นอิสระ (Degree of freedom)
$r$	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation)
$\beta$	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย
$R^2$	หมายถึง	ค่าสัมประสิทธิ์การตัดสินใจของสถิติวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ
$p$	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบ

#### การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้แบ่งออกเป็น 4 ตอน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่าง การวิเคราะห์ระดับของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร และการทดสอบสมมติฐานในงานวิจัย

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น โดยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)
2. การวิเคราะห์ระดับของตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย โดยวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
3. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 โดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)
4. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 โดยการวิเคราะห์การถดถอย (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Enter



## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### 1. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น โดยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

ข้อมูลทางประชากรของกลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้ มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 225 คน ซึ่งสามารถจำแนกได้ตามเพศ อายุ อาชีพ อายุงาน และชั่วโมงในการทำงาน มีรายละเอียดดังนี้

ตาราง 2 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของพนักงานเจนเนอเรชั่นซี เขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามตัวแปรภูมิหลัง ได้แก่ เพศ อายุ อาชีพ อายุงาน และชั่วโมงในการทำงาน

ลักษณะทางประชากร	จำนวน	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	76	33.80
หญิง	149	66.20
2. อายุเฉลี่ย	24.32 ปี	
3. อาชีพ		
นักจัดการงานทั่วไป	106	47.10
เจ้าหน้าที่ฝ่ายขายและการตลาด	18	8.00
เจ้าหน้าที่โรงเรียนเอกชน	15	6.70
เจ้าหน้าที่ทรัพยากรมนุษย์	14	6.20
เจ้าหน้าที่ทางด้านบัญชี	13	5.80
นักจิตวิทยา	10	4.40
โปรแกรมเมอร์	7	3.10
คอนเทนต์ครีเอเตอร์	7	3.10
เจ้าหน้าที่ทางด้านอาหารและยา	6	2.70
นักออกแบบ	6	2.70
เจ้าหน้าที่แปลภาษา	5	2.20
เทรนเนอร์	5	2.20

ตาราง 2 (ต่อ)

ลักษณะทางประชากร	จำนวน	ร้อยละ
พนักงานบัญชีอาวุโส	5	2.20
เจ้าหน้าที่เทคนิคการแพทย์	4	1.80
วิศวกร	4	1.80
<b>4. อายุงาน</b>		
น้อยกว่า 6 เดือน	70	31.1
6 เดือน - 1 ปี	48	21.3
1 ปีขึ้นไป	107	47.6
<b>5. ชั่วโมงในการทำงาน</b>		
น้อยกว่า 8 ชั่วโมง	21	9.3
8 - 9 ชั่วโมง	172	76.5
9 ชั่วโมงขึ้นไป	32	14.2

จากตาราง 2 พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 149 คน (ร้อยละ 66.2) มีอายุเฉลี่ย เท่ากับ 24.32 ปี ส่วนใหญ่ประกอบอาชีพนักจัดการงานทั่วไป จำนวน 106 คน (ร้อยละ 47.10) อายุงาน 1 ปีขึ้นไป จำนวน 107 คน (ร้อยละ 47.6) และกลุ่มตัวอย่างส่วนมากมี ชั่วโมงในการทำงาน 8 - 9 ชั่วโมง จำนวน 172 คน (ร้อยละ 76.5)

## 2. การวิเคราะห์ระดับของตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัย โดยวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต่าง ๆ

ตัวแปร	<i>M</i>	<i>SD</i>
<b>การฝังตริงในการทำงาน</b>	<b>3.71</b>	<b>0.60</b>
ความเหมาะสมลงตัวขององค์กร	3.75	0.86
ความเหมาะสมลงต่อสภาวะแวดล้อมและชุมชน	3.79	0.82
ความเชื่อมโยงต่อองค์กร	4.31	0.61
ความเชื่อมโยงต่อสภาวะแวดล้อมและชุมชน	3.68	0.88
การสูญเสียจากองค์กรเมื่อลาออก	3.68	0.95

ตาราง 3 (ต่อ)

ตัวแปร	M	SD
การสูญเสียทางสภาวะแวดล้อมและชุมชนเมื่อลาออก	3.07	0.92
<b>การปรับตัวในการทำงาน</b>	<b>4.26</b>	<b>0.59</b>
ความเข้าใจใส่ด้านอาชีพ	4.28	0.68
การควบคุมตนเองด้านอาชีพ	4.35	0.59
ความใฝ่รู้ด้านอาชีพ	4.30	0.71
ความมั่นใจด้านอาชีพ	4.14	0.72
<b>สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน</b>	<b>3.72</b>	<b>0.79</b>
ความสมดุลด้านเวลา	3.75	0.98
ความสมดุลด้านการมีส่วนร่วมในงานและการดำเนินชีวิต	3.86	0.89
ความสมดุลด้านความพึงพอใจ	3.54	0.90
<b>ค่าตอบแทนในการทำงาน</b>	<b>3.05</b>	<b>0.88</b>
ค่าตอบแทนคงที่	3.37	1.03
สวัสดิการ	3.00	0.99
เงินรางวัลพิเศษ	2.84	1.21

จากตาราง 3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต่าง ๆ พบว่า พนักงานเจนเนอเรชั่นซี มีค่าเฉลี่ยของการปรับตัวในการทำงาน อยู่ที่ 4.26 รองลงมาเป็นการปรับตัวในการทำงาน และสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 และ 3.72 ตามลำดับ ในส่วนของค่าตอบแทนในการทำงานพบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.05 และเมื่อพิจารณาตัวแปรแต่ละตัวแปร พบว่า

ตัวแปรด้านการฝังตรึงในการทำงาน พบว่าความเชื่อมโยงต่อองค์กร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.31 รองลงมาคือ ความเหมาะสมลงตัวต่อสภาวะแวดล้อมและชุมชน ความเหมาะสมลงตัวต่อองค์กร ความเชื่อมโยงต่อสภาวะแวดล้อมและชุมชน การสูญเสียจากองค์กรเมื่อลาออก และการสูญเสียทางสภาวะแวดล้อมและชุมชนเมื่อลาออก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 3.75 3.68 3.68 และ 3.07 ตามลำดับ

ตัวแปรด้านการปรับตัวในการทำงาน พบว่า การควบคุมตนเองด้านอาชีพ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 4.35 รองลงมาคือ ความไม่รู้อาชีพ ความเอาใจใส่ด้านอาชีพ และความมั่นใจด้านอาชีพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 4.28 และ 4.14 ตามลำดับ

ตัวแปรด้านสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน พบว่า ความสมดุลด้านการมีส่วนร่วมในงานและการดำเนินชีวิต มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.86 รองลงมาคือ ความสมดุลด้านเวลาและความสมดุลด้านความพึงพอใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 และ 3.54 ตามลำดับ

ตัวแปรด้านค่าตอบแทนในการทำงาน พบว่า ค่าตอบแทนคงที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ 3.37 รองลงมาคือ สวัสดิการ และเงินรางวัลพิเศษ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 และ 2.84 ตามลำดับ

### 3. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 โดยการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson Correlation)

**สมมติฐานที่ 1** การปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และค่าตอบแทนในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการฝังตัวในงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นซี เขตกรุงเทพมหานคร

ตาราง 4 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการฝังตัวในงาน การปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และค่าตอบแทนในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นซี

(n = 225)

ตัวแปร	M	SD	การฝังตัว ในการ ทำงาน	การปรับตัว ในการ ทำงาน	สมดุลระหว่าง ชีวิตกับการ ทำงาน	ค่าตอบแทน ในการ ทำงาน
- การฝังตัวในการทำงาน	3.71	0.60	-			
- การปรับตัวในการทำงาน	4.26	0.59	.55**	-		
- สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	3.72	0.79	.25**	.30**	-	
- ค่าตอบแทนในการทำงาน	3.05	0.88	.62**	.33**	.17**	-

\*\* $p < .01$

จากตารางที่ 4 แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการฝังตัวในงาน การปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และค่าตอบแทนในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นซี พบว่า ตัวแปรการฝังตัวในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรการปรับตัว

ในการทำงาน ( $r = .55$ ) สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ( $r = .25$ ) และค่าตอบแทนในการทำงาน ( $r = .62$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

#### 4. การทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 โดยการวิเคราะห์การถดถอย (Multiple regression Analysis) ด้วยวิธี Enter

**สมมติฐานที่ 2** การปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และค่าตอบแทนในการทำงาน สามารถร่วมกันทำนายการฝังตริงในงานในภาพรวมของพนักงานเจนเนอเรชั่นซี เขตกรุงเทพมหานคร

ตัวแปรทำนายตัวที่ 1 การปรับตัวในการทำงาน

ตัวแปรทำนายตัวที่ 2 สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน

ตัวแปรทำนายตัวที่ 3 ค่าตอบแทนในการทำงาน

ตัวแปรตาม การฝังตริงในงาน

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ เป็นการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) เพื่อค้นหาตัวแปรทำนายการฝังตริงในงานในภาพรวมของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นซี ซึ่งจะใช้วิธีการวิเคราะห์ โดยวิธีแบบนำเข้า (Enter method) ซึ่งตัวแปรอิสระที่จะทดสอบ 3 ตัว คือ การปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และค่าตอบแทนในการทำงาน โดยก่อนทำการวิเคราะห์ผู้วิจัยได้ตรวจสอบภาวะเส้นตรงร่วมพหุ (Multicollinearity) พบว่า ตัวแปรต้นทั้งสามตัว มีค่าความสัมพันธ์กันเองไม่เกิน .80 มีค่า VIF เท่ากับ 3.46 ซึ่งไม่เกินเกณฑ์ที่กำหนดไว้คือ 10 และมีค่า Tolerance เท่ากับ 2.61 มากกว่าเกณฑ์ที่ระบุไว้ คือ .20 รวมถึงค่า Durbin-Watson ซึ่งพบว่าตัวแปรแต่ละตัวมีความคลาดเคลื่อนที่เป็นอิสระออกจากกัน มีค่าเท่ากับ 1.88 ซึ่งเข้าใกล้ 2.00 ก็ช่วยยืนยันว่าตัวแปรทำนายทั้งสามมีความเป็นอิสระออกจากกันจึงไม่เกิดปัญหาภาวะเส้นตรงร่วมพหุ จึงสามารถนำไปวิเคราะห์ต่อได้ผลการทดสอบ ดังตาราง 5

ตาราง 5 ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงพหุคูณด้วยวิธีนำเข้า (Enter multiple regression analysis) ในการทำนายการฝังตึ้งในงานด้วยตัวแปรการปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และค่าตอบแทนในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นซี

(n = 225)

ตัวแปร	b	SE	$\beta$	t
ค่าคงที่	.87	.21		4.05**
การปรับตัวในการทำงาน	.39	.05	.38	7.52**
สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน	.03	.03	.04	.97
ค่าตอบแทนในการทำงาน	.34	.03	.49	10.10**

$R = .731; R^2 = .534; R^2_{adj} = .527; F = 84.311; df = (3, 221); p = .000$

\*\* $p < .001$

ผลการวิเคราะห์ตามตาราง 5 พบว่า การปรับตัวในการทำงาน และค่าตอบแทนในการทำงาน สามารถร่วมกันทำนายการฝังตึ้งในงานในภาพรวมของพนักงานเจนเนอเรชั่นซี ได้ร้อยละ 53.40 โดยค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย ( $R^2$ ) เท่ากับ .534 ตัวแปรทั้ง 2 สามารถทำนายการฝังตึ้งในงานในภาพรวมของพนักงานเจนเนอเรชั่นซี เขตกรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 52.70 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $F = 84.31; df = 3, 221; p = .000$ ) โดยตัวแปรการปรับตัวในการทำงานมีอิทธิพลในการทำนายมากที่สุด มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .39 ผลการวิจัยนี้จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 แคบบางส่วน เนื่องจากตัวแปรสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ไม่สามารถทำนายการฝังตึ้งในการทำงาน

เมื่อนำตัวแปรที่มีความสามารถร่วมกันพยากรณ์การฝังตึ้งในงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นซี เขตกรุงเทพมหานครเขียนเป็นสมการถดถอยในรูปของคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังสมการต่อไปนี้

#### สมการถดถอยในรูปของคะแนนดิบ

การฝังตึ้งในการทำงาน = .87 + .39 (การปรับตัวในการทำงาน) + .34 (ค่าตอบแทนในการทำงาน)

#### สมการถดถอยในรูปของคะแนนมาตรฐาน

$$\hat{Z}_{\text{การฝังตึ้งในการทำงาน}} = .38 Z_{\text{การปรับตัวในการทำงาน}} + .49 Z_{\text{ค่าตอบแทนในการทำงาน}}$$

จากสมการถดถอยในรูปของคะแนนดิบ พบว่า เมื่อการปรับตัวในการทำงานเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การฝังตริงในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นซี จะเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น .39 หน่วย เมื่อควบคุมให้ตัวแปรค่าตอบแทนในการทำงานมีค่าคงที่

และเมื่อค่าตอบแทนในการทำงานเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การฝังตริงในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นซี จะเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น .34 หน่วย เมื่อควบคุมให้ตัวแปรสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีค่าคงที่

จากสมการถดถอยในรูปของคะแนนมาตรฐาน พบว่า เมื่อการปรับตัวในการทำงานเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การฝังตริงในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นซี จะเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น .38 หน่วย เมื่อควบคุมให้ตัวแปรค่าตอบแทนในการทำงานมีค่าคงที่

และเมื่อค่าตอบแทนในการทำงานเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะทำให้การฝังตริงในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นซี จะเปลี่ยนแปลงเพิ่มขึ้น .49 หน่วย เมื่อควบคุมให้ตัวแปรสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีค่าคงที่



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และค่าตอบแทนในการทำงานกับการฝังตริงในงานของพนักงานเอกชนเจนเนอเรชั่นซี ในเขตกรุงเทพมหานคร 2) เพื่อศึกษาการปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และค่าตอบแทนในการทำงานในการร่วมกันทำนายนการฝังตริงในงานของพนักงานเอกชนเจนเนอเรชั่นซี ในเขตกรุงเทพมหานคร

โดยสมมติฐานในงานวิจัย คือ 1) การปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และค่าตอบแทนในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการฝังตริงในงานของพนักงานเอกชนเจนเนอเรชั่นซี เขตกรุงเทพมหานคร 2) การปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และค่าตอบแทนในการทำงาน สามารถร่วมกันทำนายนการฝังตริงในงานในภาพรวมของพนักงานเอกชนเจนเนอเรชั่นซี เขตกรุงเทพมหานคร

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ คือ กลุ่มตัวอย่าง (sampling) ในการศึกษาครั้งนี้เป็นพนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิง ที่เกิดระหว่างปีพ.ศ. 2538 – 2545 ซึ่งทำงานอยู่ในองค์กรเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 225 คน เก็บข้อมูลในช่วงเดือน พฤษภาคม พ.ศ.2565 โดยใช้แบบสอบถาม (questionnaire) จำนวน 5 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามการฝังตริงในงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นซี รวมทั้งสิ้นจำนวน 21 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการฝังตริงในงานเท่ากับ .90

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามการปรับตัวในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นซี รวมทั้งสิ้นจำนวน 13 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามการปรับตัวในการทำงานเท่ากับ .96

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นซี มีจำนวนทั้งสิ้น 9 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน เท่ากับ .88

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามค่าตอบแทนในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นซี มีจำนวนทั้งสิ้น 12 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามค่าตอบแทนในการทำงาน เท่ากับ .88

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยแบบสอบถามจำนวน 5 ส่วน จากนั้นคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความถูกต้องสมบูรณ์และนำไปวิเคราะห์ทางสถิติ โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร ใช้สถิติวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson Correlation) และ



การวิเคราะห์การถดถอย (Multiple Regression Analysis) ด้วยวิธี Enter สำหรับหาค่าการทำนาย การฝังตริงในงาน

### สรุปผลการวิจัย

1) การทดสอบสมมติฐานที่ 1 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และค่าตอบแทนในการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กับการฝังตริงในงาน ( $r = .55, .25, .62$  ตามลำดับ) ดังนั้นผลการวิจัยจึงเป็นไปตามสมมติฐานข้อที่ 1 คือการปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และค่าตอบแทนในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการฝังตริงในงานของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นซี

2) การทดสอบสมมติฐานที่ 2 ผลการวิเคราะห์เพื่อทำนายตัวแปรการฝังตริงในการงาน จากตัวแปรการปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และค่าตอบแทนในการทำงานด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุด้วยวิธี enter โดยผลการวิเคราะห์พบว่า การปรับตัวในการทำงาน และค่าตอบแทนในการทำงาน สามารถร่วมกันทำนายการฝังตริงในงานในภาพรวมของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นซี ได้ร้อยละ 53.40 โดยค่าสัมประสิทธิ์ในการทำนาย ( $R^2$ ) เท่ากับ .534 ตัวแปรทั้ง 2 สามารถทำนายการฝังตริงในงานในภาพรวมของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นซี เขตกรุงเทพมหานคร ได้ร้อยละ 52.70 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ( $F = 84.31; df = 3, 221; p = .01$ ) โดยตัวแปรการปรับตัวในการทำงานมีอิทธิพลในการทำนายมากที่สุด มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .39 ผลการวิจัยนี้จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 แคบบางส่วน เนื่องจากตัวแปรสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ไม่สามารถทำนายการฝังตริงในงาน

### อภิปรายผลการวิจัย

จากแนวคิดการฝังตริงในงาน (Job Embeddedness) ที่ Mitchell และคณะ (2001) ได้ อธิบายไว้ว่าพนักงานที่มีการฝังตริงในองค์กรสูงจะรับรู้ว่าเป็นทรัพยากรที่มีค่าขององค์กร งานที่ตนเองกำลังทำอยู่มีเหมาะสมสอดคล้องกับความสามารถ เป็นสิ่งที่สามารถรักษาพนักงาน ให้อยู่กับองค์กรและลดอัตราการลาออกของพนักงานลง โดยเฉพาะการทำให้พนักงานยังคงอยู่กับ องค์กรโดยสมัครใจ ซึ่งส่งผลให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตและมีประสิทธิภาพในการทำงาน

โดยพบว่าองค์ประกอบของการฝังตริงในงานที่มีทั้งความเหมาะสมลงตัว ความเชื่อมโยง การสูญเสีย ครอบคลุมทั้งด้านการทำงานและสภาพแวดล้อม ส่งผลให้เกิดความสุข มีความพึงพอใจในงานและองค์กรที่ทำ สอดคล้องกับแนวคิดพันธกิจพัฒนาการของ Havighurst (1953) ที่

วัยผู้ใหญ่ตอนต้นจะนำทักษะและความสามารถในการเลือกประกอบอาชีพที่เหมาะสมกับตนเอง นอกจากนี้ผู้วิจัยได้คัดเลือกตัวแปรที่สอดคล้องและคาดว่ามีความสัมพันธ์ต่อการฝังตัวในในงานของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นซี ได้แก่ การปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และค่าตอบแทนในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่าทั้งสามตัวแปรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการฝังตัวในในงาน และการปรับตัวในการทำงานกับค่าตอบแทนในการทำงานสามารถร่วมกันทำนายการฝังตัวในในงานของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นซีในเขตกรุงเทพมหานครได้ ผู้วิจัยได้อภิปรายผลตามสมมติฐาน ดังนี้

### **สมมติฐานข้อที่ 1 การปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และค่าตอบแทนในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการฝังตัวในในงานของพนักงานเอกชนเจนเนอเรชั่นซี เขตกรุงเทพมหานคร**

จากผลการศึกษาพบว่าตัวแปรการฝังตัวในในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรการปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และค่าตอบแทนในการทำงาน โดยจะเห็นได้ว่าการฝังตัวในในงานของพนักงานจะเกิดจากความเข้ากันได้กับงานที่ทำและสภาพแวดล้อมขององค์กรนั้น รวมไปถึงความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นกับบุคคลอื่นในองค์กร Jex และ Britt (2014 อ้างถึงใน Sudibjoa และคณะ, 2020) โดยผู้ที่มีการฝังตัวในในงานจะรับรู้ได้ว่าตนเองนั้นเหมาะสมกับองค์กรทั้งด้านของการทำงานและด้านของสภาพแวดล้อมและสังคมขององค์กร Holtom และคณะ (2006) ซึ่งการทำงานในปัจจุบันที่มีสภาพการที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทำให้พนักงานต้องมีทักษะการปรับตัวอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เกิดความพร้อมและยินดีที่จะอยู่ในอาชีพต่อไป (Savickas, 2013) และเมื่อพิจารณาถึงองค์ประกอบย่อยของการปรับตัวในการทำงาน พบว่าด้านของความเอาใจใส่ด้านอาชีพ (Career Concern) ที่พนักงานจะนำประสบการณ์จากการทำงานในอดีตมาใช้ในการวางแผนและเตรียมตัวในการทำงานในอนาคต แสดงให้เห็นว่าผู้ที่ต้องการจะทำงานต่อไปจะต้องมีการพัฒนาและปรับปรุงตนเองจากการทำงานที่ผ่านมาอยู่เสมอโดยเฉพาะการนำข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นมาวิเคราะห์และวางแผนเพื่อปรับปรุงแก้ไข ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญของพนักงานเจนเนอเรชั่นซีที่ยังเป็นมือใหม่ของโลกแห่งการทำงานที่ยังต้องเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ จากการงาน แต่อย่างไรก็ตามพนักงานเจนเนอเรชั่นซีก็ยังมี ความใฝ่รู้ด้านอาชีพ (Career Curiosity) ที่จะต้องค้นหาความรู้ใหม่ที่มีความหลากหลาย ทดลองเพื่อให้ได้แนวทางที่มากขึ้น เปิดใจยอมรับคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ตนเองมีความพร้อมที่จะทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและยาวนาน ซึ่งในปัจจุบันจะเห็นได้ว่ามีหลักสูตรระยะสั้นที่เปิดสอนโดยผู้เชี่ยวชาญจากหลากหลายสาขาอาชีพโดยเฉพาะอย่างยิ่งในระบบออนไลน์ที่ตอบสนองความ

ต้องการที่จะเรียนรู้ของพนักงานเจนเนอเรชั่นซี (มันส์วี ศรีนนท์, 2560) (ศูนย์วิจัยกสิกรไทย, 2564) ส่งผลให้พนักงานเจนเนอเรชั่นซีสามารถพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพและมีความพร้อมที่จะทำงานกับองค์กรต่อไปได้

ในส่วนของ การควบคุมตนเองด้านอาชีพ (Career Control) เป็นการกำหนดทิศทางของงานของตนเองให้เป็นที่ต้องการเกิดจากความสามารภในการคิดตัดสินใจได้อย่างรอบคอบ ถือได้ว่าเป็นอีกสิ่งที่สำคัญต่อการทำงานในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้ที่สามารถควบคุมแนวทางอย่างที่ต้องการได้จำเป็นจะต้องมีความรู้ความเชี่ยวชาญในตัวเองและนำมาประยุกต์เพื่อให้ออกมาประสบความสำเร็จ พนักงานเจนเนอเรชั่นซีได้เติบโตมากับเทคโนโลยีที่ทำให้ได้เรียนรู้ถึงทักษะต่าง ๆ ในการทำงานได้ง่ายกว่าแต่ก่อน (มันส์วี ศรีนนท์, 2560) มีความกล้าแสดงออกในความคิดของตนเองมากกว่ารุ่นก่อน ๆ และยังให้ความสำคัญกับการพิจารณาผลงานจากฝีมืออย่างเหมาะสมแสดงให้เห็นถึงความต้องการของพนักงานเจนเนอเรชั่นซีที่จะควบคุมทิศทางการทำงานของตนเองให้เป็นที่ต้องการ (JobsDB, 2559) เกิดการรับรู้ว่าตนเองนั้นมีความเหมาะสมต่องานนั้น และนอกจากทั้งสามองค์ประกอบข้างต้น การมีความภาคภูมิใจในตนเองต่องานที่ทำก็เป็นสิ่งสำคัญและช่วยให้อยู่กับองค์กรไปได้โดยความมั่นใจด้านอาชีพ (Career Confidence) เป็นการที่พนักงานรับรู้ถึงความแน่นอน มุ่งมั่น และความคาดหวังในความสำเร็จจากการทำงานในองค์กรได้ พนักงานที่มีความมั่นใจด้านอาชีพจะเห็นได้จากการเลือกแนวทางการทำงานของตนเองได้อย่างเหมาะสม สามารถที่จะแก้ปัญหาและหาทางบรรลุเป้าหมายไปได้ (Savickas, 2013) ทั้งหมดนี้แสดงให้เห็นว่าผู้ที่มีความสามารถในการปรับตัวต่อการทำงาน ย่อมมีความต้องการให้ตนเองสามารถที่จะทำงานและทุ่มเทเพื่อให้เกิดการรับรู้ว่าตนเองมีความเหมาะสมกับองค์กรที่ตนเองอยู่ สอดคล้องกับการศึกษาของ Safavi และ Bouzari (2021) ที่พบว่าการปรับตัวในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการฝังตรึงในงาน กล่าวได้ว่าพนักงานที่มีการปรับตัวในการทำงานที่ดีช่วยทำให้เกิดสายสัมพันธ์กับองค์กร เพื่อนร่วมงานได้อย่างเหนียวแน่น รวมไปถึงการฝังตรึงในการทำงานยังช่วยให้พนักงานเตรียมพร้อมที่จะรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในอาชีพการงานของตนเอง

ในส่วนของสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานพบว่ามีค่าความสัมพันธ์กับการฝังตรึงในงาน โดยผู้ที่สามารถรักษาและจัดการให้ตนเองมีสมดุลชีวิตที่ดีได้จะแสดงให้เห็นถึงความต้องการในการทำงานอย่างมีความสุข มีคุณภาพชีวิตและประสิทธิภาพในการทำงานที่ดี อีกทั้งยังแสดงให้เห็นถึงการมีระดับความพึงพอใจในบทบาทชีวิตและภาระงานในระดับที่สูง (Greenhaus และคณะ, 2002) ส่งผลต่อความสมัครใจในการอยู่ต่อกับองค์กรโดยเฉพาะกับพนักงานเจนเนอเรชั่นซีที่จะ

คำนี้ถึงเรื่องสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานในการตัดสินใจที่จะเลือกทำงานกับองค์กร (ศุภนิวิจักษณ์กรไทย, 2564) หากไม่สามารถที่จะคงสมดุลไว้ได้อาจส่งผลต่อการเลือกองค์กรใหม่ที่มีความสมดุลระหว่างการทำงานกับการใช้ชีวิตได้อย่างเหมาะสมแทน สอดคล้องกับการศึกษาของ Dechawatanapaisal (2017) ที่พบว่าสมดุลชีวิตระหว่างการทำงานมีความสัมพันธ์กับการฝังตริงในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ ( $r = .36$ ) แสดงให้เห็นว่าเมื่อพนักงานมีการรักษาสมดุลชีวิตที่ดี มีเวลาที่ได้พักผ่อนจากการทำงานอย่างเหมาะสมส่งผลให้ทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดความพึงพอใจและต้องการที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป สอดคล้องกับแนวทางการเสริมสร้างการฝังตริงในงานของ Holtom และคณะ (2006) ที่ได้อธิบายว่าการส่งเสริมให้พนักงานมีสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานที่ดีเป็นหนึ่งในการเสริมสร้างแนวทางในการทำให้ตรงต่อความต้องการในการทำงานเพื่อรับรู้ถึงระบบในการทำงานที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานในการทำงาน

ด้านของคำตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานพบว่ามีค่าความสัมพันธ์กับการฝังตริงในงาน คำตอบแทนในการทำงานถือได้ว่าเป็นสิ่งตอบแทนเพื่อหล่อเลี้ยงและรักษาให้พนักงานเกิดความพึงพอใจต่อองค์กรที่ทำงานให้ (กิ่งพร ทองใบ, 2553) นอกจากนี้จะอยู่ในรูปแบบตัวเงินแล้วยังรวมไปถึงสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่คอยส่งเสริมความมั่นคงในการดำรงชีวิตและเป็นขวัญกำลังใจให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สมศักดิ์ เจตสุรگانต์ และคณะ, 2555) ในส่วนของพนักงานเจนเนอเรชั่นซีกับคำตอบแทน หากพวกเขาพบว่าคำตอบแทนที่ได้ไม่สอดคล้องกับภาระงานหรือผลงานที่ตนเองทำได้ อาจแสดงให้เห็นถึงการที่ไม่ได้ให้ความสำคัญต่อพนักงานที่ทำงานให้และเกิดความคิดที่จะลาออกไปในที่สุด (JobsDB, 2559) (ศุภนิวิจักษณ์กรไทย, 2564) แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่ได้รับคำตอบแทนที่เหมาะสมย่อมเกิดความพึงพอใจที่มีต่อองค์กรมากขึ้น รับรู้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งและได้รับการดูแลจากองค์กรอย่างเหมาะสม ทำให้พนักงานตัดสินใจที่จะอยู่ต่อกับองค์กรต่อไป สอดคล้องกับการศึกษาของ Dyk (2011) พบว่าคำตอบแทนในการทำงานมีความสัมพันธ์กันกับการฝังตริงในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $r = .69$ ;  $p < .001$ ) แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีคำตอบแทนที่เหมาะสมจะรับรู้และตระหนักได้ถึง การสูญเสียสิ่งเหล่านี้ไปเมื่อพวกเขาออกจากองค์กรซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่รักษาพนักงานไว้กับองค์กร

**สมมุติฐานข้อที่ 2 การปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และ คำตอบแทนในการทำงาน สามารถร่วมกันทำนายการฝังตริงในงานในภาพรวมของของ พนักงานเอกชนเจนเนอเรชั่นซี เขตกรุงเทพมหานคร**

จากผลการวิจัยพบว่า การปรับตัวในการทำงานและค่าตอบแทนในการทำงานสามารถร่วมกันทำนายการฝังตรึงในงานในภาพรวมของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นซี ด้ร้อยละ 53.40 โดยตัวแปรการปรับตัวในการทำงานมีอิทธิพลในการทำนายมากที่สุด มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .39 และตัวแปร ค่าตอบแทนในการทำงานมีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ .34 ในส่วนของสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานพบว่าไม่สามารถร่วมกันทำนายได้จึงทำให้ผลการวิจัยนี้จึงสนับสนุนสมมติฐานที่ 2 แคบางส่วน

การปรับตัวในการทำงานมีอิทธิพลในการทำนายมากที่สุด เมื่อพิจารณาองค์ประกอบของการปรับตัวในการทำงานแต่ละด้าน ได้แก่ ความเอาใจใส่ด้านอาชีพ (Career Concern) เป็นการทำงานที่พนักงานเจนเนอเรชั่นซีมีการวางแผนและเตรียมพร้อมกับการทำงานในอนาคตที่จะเกิดขึ้น โดยนำเอาความรู้และประสบการณ์จากการทำงานในอดีตมาปรับใช้วางแผนการทำงานที่จะเกิดขึ้น แสดงให้เห็นถึงความต้องการที่จะทำงานต่อไปกับองค์กรในอนาคต ด้านความใฝ่รู้ด้านอาชีพ (Career Curiosity) เป็นการค้นหา พัฒนาและเรียนรู้ทักษะต่าง ๆ ที่สอดคล้องและทำให้เกิดความพร้อมที่จะทำงานได้อย่างต่อเนื่องและมีประสิทธิภาพผ่านเทคโนโลยีที่ทันสมัยที่พนักงานเจนเนอเรชั่นซีสามารถที่จะเรียนรู้ทักษะและแหล่งข้อมูลต่าง ๆ ได้อย่างง่ายดายตลอดเวลา (Turner, 2015) ต่อมาเป็นความมั่นใจด้านอาชีพ (Career Confidence) ที่แสดงให้เห็นถึงความภาคภูมิใจในตนเอง ความแน่วแน่และมุ่งมั่นที่จะเผชิญและท้าทายอุปสรรคไปได้ พนักงานเจนเนอเรชั่นซีที่มีความมั่นใจด้านอาชีพจะสามารถนำความรู้ความสามารถที่ตนเองได้พัฒนามาใช้ได้ อย่างเหมาะสม และองค์ประกอบสุดท้ายที่มีความสำคัญที่จะช่วยให้สามารถปรับตัวและบรรลุเป้าหมายในการทำงานได้คือ การควบคุมตนเองด้านอาชีพ (Career Control) ที่แสดงให้เห็นถึงการที่พนักงานเจนเนอเรชั่นซีสามารถคิด ตัดสินใจได้อย่างรอบคอบและมีระเบียบ มีการทุ่มเท ความพยายามในการทำงานจนสามารถควบคุมการทำงานให้เป็นไปตามที่ต้องการได้ (Savickas, 2013) ทั้งหมดนี้แสดงให้เห็นว่าหากพนักงานเจนเนอเรชั่นซีสามารถปรับตัวต่อการทำงานในทั้ง 4 ด้านนี้ได้จะทำให้สามารถอยู่กับอาชีพนั้นได้ตลอดไปในอนาคต (Savickas, 2013) เมื่อตนเองรับรู้ ว่าตนเองมีความสามารถที่ความเหมาะสมลงตัวขององค์กร (Holtom และคณะ, 2006) ส่งผลให้เกิดการฝังตรึงในงานที่เพิ่มขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ Al-Ghazali (2020) ที่พบว่าปรับตัวทางอาชีพที่มีอิทธิพลต่อการฝังตรึงในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และ Safavi และ Bouzari (2021) พบว่าการปรับตัวทางอาชีพมีอิทธิพลทางบวกต่อการฝังตรึงในงาน

ค่าตอบแทนในการทำงานเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อการฝังตรึงในการทำงานรองลงมา กล่าวได้ว่าผู้ที่ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมต่อการทำงานทั้งในด้านค่าตอบแทนคงที่ สวัสดิการ

รวมไปถึงเงินรางวัลพิเศษ จะทำให้มีการตัดสินใจที่จะอยู่ต่อไปกับองค์กรหรือมีการฝังตรึงในงานที่มากขึ้น เมื่อพิจารณาแล้วพบว่าพนักงานเจนเนอเรชันซีจะมีแนวคิดที่ว่าค่าตอบแทนในการทำงานเป็นสิ่งที่ยอมรับถึงทักษะความสามารถและผลงานที่พวกเขาได้ทำให้กับองค์กร (JobsDB, 2559) หากค่าตอบแทนที่ได้ไม่สอดคล้องกับสิ่งเหล่านั้นแสดงว่าองค์กรไม่ให้คุณค่าต่อพวกเขาและไม่ได้มองว่าพนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรส่งผลให้เกิดความคิดที่จะหาองค์กรที่เห็นถึงความสำคัญและคุณค่าของพนักงานนำมาสู่การตัดสินใจที่จะลาออกจากองค์กร จากการศึกษาของ Tian และคณะ (2016) ได้ศึกษาแนวทางการบริหารของฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ที่ช่วยส่งเสริมการฝังตรึงในงานพบว่า การส่งเสริมค่าตอบแทนเพื่อเป็นแรงจูงใจนั้นมีผลต่อการสูญเสียจากองค์กรเมื่อลาออกซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการฝังตรึงในการทำงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Shibiti (2019) ที่พบว่าค่าตอบแทนในการทำงานสามารถทำนายการฝังตรึงในงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงให้เห็นว่าค่าตอบแทนในการทำงานเป็นสิ่งที่จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานมีขวัญกำลังใจมากขึ้น (สุจิตรา ธานันท์, 2552)

ในส่วนของตัวแปรสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานที่ไม่มีผลต่อการทำนายการฝังตรึงในงานนั้น เนื่องมาจากสถานการณ์การแพร่ระบาดของ COVID-19 ทำให้พนักงานจะต้องทำงานที่บ้านหรือการ Work From Home จึงส่งผลให้พื้นที่ส่วนตัวและพื้นที่ในการทำงานถูกผนวกเป็นพื้นที่เดียวกัน และยังทำให้ช่วงเวลาในการทำงานยังมีความใกล้ชิดกับเวลาส่วนตัวและการเปลี่ยนผ่านของเวลาส่วนตัวมาเป็นเวลาการทำงานเป็นไปอย่างรวดเร็วกว่าเดิม จึงทำให้การรับรู้ถึงสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานลดลงจนทำให้ไม่มีผลต่อการทำนายการฝังตรึงในงาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ Thakur และ Bhatnagar (2017) ที่ได้ศึกษากับพนักงานในหลากหลายสายงาน โดยพบว่าสมดุลชีวิตกับการทำงานส่งผลต่อการฝังตรึงในงาน

อย่างไรก็ตามมีงานวิจัยบางส่วนพบว่าการทำงานที่บ้านหรือ Work From Home นั้นกับก่อให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน เนื่องด้วยบุคคลมีความจำเป็นต้องทำงานที่ได้รับมอบหมายจากบริษัทที่บ้าน ในขณะที่เดียวกันก็ต้องรับผิดชอบหน้าที่การทำงานบ้าน หรือดูแลครอบครัวไปด้วย นอกจากนี้ยังพบว่าการทำงานที่บ้านนั้นมักจะไม่สามารถวางแผนล่วงหน้า หรือมีเวลาที่จำเพาะเจาะจงเหมือนเวลาทำงานในช่วงเวลาปฏิบัติงานปกติเมื่ออยู่ในบริษัท เช่น การประชุม การส่งงาน การประสานงานกับเพื่อนร่วมงาน ประกอบกับพนักงานส่วนมากจะต้องทำงานเป็นเวลา 8 ถึง 9 ชั่วโมง ทำให้บุคคลเกิดความเครียด และเหนื่อยล้าง่ายกว่าปกติ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความรู้สึกทางบวกในการทำงาน (Manzoor และ Hamid, 2021) ในขณะเดียวกันจากการทบทวนบทความ เอกสารการวิจัยจำนวนหนึ่งจากการศึกษาของ

Bulinska-Stangrecka, Bagienska, และ Iddagoda (2021) ก็พบว่า ช่วงการแพร่ระบาดของ COVID-19 ที่ต้องกักตัวและทำงานที่บ้านเป็นหลักนั้น จะส่งผลกระทบต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน และจะส่งผลกระทบต่อพนักงานด้านสุขภาพทางจิต จนกระทบต่อความรู้สึกรู้สึกผูกพันฝังตรึงในการทำงานได้

ดังนั้นจากเหตุผลที่ได้กล่าวมาในข้างต้นในงานวิจัยในครั้งนี้จะเห็นได้ว่าตัวแปรการปรับตัวในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และค่าตอบแทนในการทำงานมีความสัมพันธ์ต่อการฝังตรึงในงาน แต่ตัวแปรการปรับตัวทำงานและค่าตอบแทนในการทำงานเท่านั้นที่มีบทบาทสำคัญในการทำนายการฝังตรึงในงาน ของพนักงานเจนเนอเรชั่นซี ในเขตกรุงเทพมหานคร

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยพบว่า การปรับตัวในการทำงานมีอิทธิพลต่อการฝังตรึงในงานของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นซีมากที่สุด แสดงให้เห็นว่าการที่จะรักษาพนักงานรุ่นใหม่ให้อยู่กับองค์กรต่อไปจะต้องส่งเสริมการปรับตัวในการทำงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นซีต่อการทำงานในสภาพแวดล้อมและรูปแบบในการทำงานที่หลากหลายได้ โดยการปฐมนิเทศให้ความรู้แก่พนักงานใหม่ การติดตามในการปฏิบัติงาน หรือแม้กระทั่งมีการช่วยเหลือพนักงานที่ยังไม่สามารถปรับตัวได้อย่างเต็มที่ รวมไปถึงการจัดอบรมพนักงานที่ทำงานมาก่อนเพื่อให้เข้าใจถึงรูปแบบการทำงานและการปรับตัวของพนักงานรุ่นใหม่ด้วย

1.2 ค่าตอบแทนที่ได้รับมีอิทธิพลต่อการฝังตรึงในงานของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นซีรองลงมา ดังนั้นองค์กรหรือผู้ที่เกี่ยวข้องอาจจะจัดสรรสวัสดิการที่เหมาะสมและมีความยืดหยุ่นของพนักงานแต่ละคนรวมไปถึงมีการจัดค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับสถานะเศรษฐกิจในขณะนั้น

1.3 ตัวแปรสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานถึงแม้ว่ากรงานวิจัยครั้งนี้จะไม่พบอิทธิพลที่มีต่อการฝังตรึงในงานแต่เนื่องจากลักษณะของการทำงานสมัยใหม่ที่บางองค์กรจะสามารถทำงานในที่ไหนก็ได้โดยไม่ต้องเข้ามาในที่ตั้งขององค์กรโดยเฉพาะการทำงานที่บ้าน (Virtual Workplace หรือ Work from Home) ทำให้การส่งเสริมในด้านนี้สามารถทำได้โดยการจัดเวลาในการทำงานที่มีความยืดหยุ่นหรืออาจมีการผสมผสานรูปแบบการทำงานทั้งการทำงานนอกสถานที่และการทำงานในที่ตั้ง แต่ทั้งนี้ขอบเขตช่วงเวลาในการทำงานต้องมีความชัดเจนแบ่งออกจากเวลาในการใช้ชีวิตเพื่อไม่ให้งานมาเกี่ยวข้องกับเวลาการใช้ชีวิตส่วนตัว

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การศึกษาครั้งถัดไปอาจนำปัจจัยที่เป็นลักษณะของพนักงานเจนเนอเรชั่นซีมาศึกษาเพิ่มเติมว่ามีปัจจัยที่มีผลต่อการฝังตรึงในงานหรือไม่ เช่น การยึดถือตนเองเป็นศูนย์กลาง การเปิดรับข้อมูลข่าวสาร

2.2 กลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้เป็นพนักงานเจนเนอเรชั่นซีในองค์กรเอกชน เขตกรุงเทพมหานครเท่านั้น การศึกษาครั้งต่อไปอาจศึกษาเพิ่มเติมในกลุ่มพนักงานเจนเนอเรชั่นซีที่อยู่ในเขตต่างจังหวัด หรือกลุ่มที่ทำงานอยู่ในหน่วยงานราชการเพื่อให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายมากขึ้น





## บรรณานุกรม

- Afsar, B., และ Badir, Y. F. (2016). Person–organization fit, perceived organizational support, and organizational citizenship behavior: The role of job embeddedness. *Journal of Human Resources in Hospitality & Tourism*, 15(3), 252-278.
- Al-Ghazali, B. M. (2020). Transformational leadership, career adaptability, job embeddedness and perceived career success: a serial mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 41(8), 993-1013.
- Allen, D. G. (2006). Do Organizational Socialization Tactics Influence Newcomer Embeddedness and Turnover? *Journal of Management*, 32(2), 237-256.
- Arkoff, A. (1968). *Adjustment and mental health*. New York: McGraw-Hill.
- Baum, T. (2019). A changing world of work. What can we learn from the service sector about employing Millennials (and Gen Z)? *ORGANIZATIONAL DYNAMICS*.
- Bergiel, E. B., Nguyen, V. Q., Clenney, B. F., และ Stephen Taylor, G. (2009). Human resource practices, job embeddedness and intention to quit. *Management Research News*, 32(3), 205-219.
- Bulinska-Stangrecka, H., Bagienska, A., และ Iddagoda, A. (2021). Work-Life Balance During COVID-19 Pandemic and Remote Work: A Systematic Literature Review (59-80).
- Cambridge Dictionary. (2022). work-life balance. Retrieved from <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/work-life-balance>
- Carlson, D., Grzywacz, J., และ Zivnuska, S. (2009). Work-family balance: Is balance more than conflict and enrichment? *Human Relations*, 62, 1459-1486.
- Chan, W. L., Ho, J. A., Sambasivan, M., และ Ng, S. I. (2019). Antecedents and outcome of job embeddedness: Evidence from four and five-star hotels. *International Journal of Hospitality Management*, 83, 37-45.
- Clark, S. C. (2020). Work/family border theory:A new theory of work/family balance. *Human Relation*, 53(6), 747-770.
- Dawis, R. V., England, G. W., และ Lofquist, L. H. (1964). *Minnesota Studies in Vocational*

- Rehabilitation: XV*. In. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/ED018590.pdf>
- Dechawatanapaisal, D. (2017). The mediating role of organizational embeddedness on the relationship between quality of work life and turnover: Perspectives from healthcare professionals. *International Journal of Manpower*, 38, 00-00.
- Dyk, J., Coetzee, M., และ Takawira, N. (2013). Satisfaction with retention factors as predictors of the job embeddedness of medical and information technology services staff. *South African Business Review*, 17, 57-75.
- Dyk, J. V. (2011). *THE RELATIONSHIP BETWEEN ORGANISATIONAL COMMITMENT, RETENTION FACTORS AND PERCEIVED JOB EMBEDDEDNESS*. (Master's thesis). UNIVERSITY OF SOUTH AFRICA, SOUTH AFRICA.
- Greenhaus, J. H., Collins, K. M., และ Shaw, J. D. (2002). The relation between work-family balance and quality of life. *Vocational Behavior*, 63, 411-531.
- Hakuhodo Institute of Life and Living ASEAN. (2021). Deep analysis of SynergiZers, the Gen Zers that make up around 24% of the ASEAN population. Retrieved from [https://www.hakuhodo-global.com/wp\\_admin/wp-content/uploads/2021/04/RL210408\\_HILL-ASEAN-Forum2021\\_F.pdf](https://www.hakuhodo-global.com/wp_admin/wp-content/uploads/2021/04/RL210408_HILL-ASEAN-Forum2021_F.pdf)
- Hassan, M. M., Jambulingam, M., Narayan, E. A. L., Islam, S. N., และ Zaman, A. U. (2021). Retention Approaches of Millennial at Private Sector: Mediating Role of Job Embeddedness. *Global Business Review*, 0(0), 0972150920932288.
- Havighurst, R. J. (1953). *Human development and education*. New York: Longmans, Green.
- Holtom, B. C., Mitchell, T. R., และ Lee, T. W. (2006). Increasing human and social capital by applying job embeddedness theory. *ORGANIZATIONAL DYNAMICS*, 35(4), 316-331.
- Holtom, B. C., และ O'Neill, B. S. (2004). Job Embeddedness: A Theoretical Foundation for Developing a Comprehensive Nurse Retention Plan. *Journal of Nursing Administration*, 34(5), 216-227.
- JobsDB. (2559). ถึงเวลารู้จักการทำงานของคน Gen Z กันได้แล้ว.. สืบค้นจาก <https://th.jobsdb.com/th-th/articles/การทำงานของคน-gen-z/>

- Karl, M. (1927). THE PROBLEM OF GENERATIONS. *Essays on the Sociology of Knowledge: Collected Works*, 5, 276-322.
- Lee, C. C., Aravamudhan, V., Roback, T., Lim, H. S., และ Ruane, S. G. (2021). Factors Impacting Work Engagement of Gen Z Employees: A Regression Analysis. *Journal of Leadership, Accountability and Ethics*, 18(3).
- Lee, T. W., Mitchell, T. R., Sablinski, C. J., Burton, J. P., และ Holtom, R. C. (2004). THE EFFECTS OF JOB EMBEDDEDNESS ON ORGANIZATIONAL CITIZENSHIP, JOB PERFORMANCE, VOLITIONAL ABSENCES, AND VOLUNTARY TURNOVER. *The Academy of Management Journal*, 47(5), 711-722.
- Levinson, D. J. (1986). A Conception of Adult Development *the American Psychological Association*, 41(1), 3-13.
- Mallol, C., Holtom, B., และ Lee, T. (2007). Job Embeddedness in a Culturally Diverse Environment. *Journal of Business & Psychology*, 22, 35-44.
- Manzoor, S., และ Hamid, S. (2021). Work life balance during covid-19 lockdown: Experiences of women academicians of kashmir. . *Library Philosophy and Practice*, 1-7. Retrieved from <https://www.proquest.com/scholarly-journals/work-life-balance-during-covid-19-lockdown/docview/2563846595/se-2>
- Meirun, T., Bano, S., Jafri, S. K. A., Arshad, M. Z., และ Javaid, M. U. (2022). Career adaptability as protagonist on contemporary rural migrant workers' turnover intention: The mediating effect of organization embeddedness and organizational identification. *Work*, 71(1), 223-234.
- MeiRun, T., Sin, J. S. H., และ Wei, C. C. (2018). The effect of organizational identification on job embeddedness: Evidence from new generation of rural migrant workers in China. *Management Science Letters*, 8((2018)), 1223-1238.
- Milkovich, G. T., และ Newman, J. M. (2005). *Compensation* New York: McGraw-Hill/Irwin.
- Mitchell, T. R., Holtom, B. C., Lee, T. W., Sablinski, C. J., และ Erez, M. (2001). Why People Stay: Using Job Embeddedness to Predict Voluntary Turnover. *Academy of Management Journal*, 44(6), 1102-1121.
- Peng, P., Song, Y., และ Yu, G. (2021). Cultivating Proactive Career Behavior: The Role of

- Career Adaptability and Job Embeddedness. *Frontiers in Psychology*, 12.
- Pigors, P. J. W., and Myers, C. A. (1981). *Personnel Administration: A Point of View and a Method* (9). US: McGraw-Hill
- Rathus, S. A., and Nevid, J. S. (1995). *Adjustment and Growth The Challenge of Life* (6th). Florida: Harcourt Brace
- Robbins, S. P., and Coulter, M. K. (2012). *Management* (11). New Jersey: Pearson Education.
- Safavi, H. P., and Bouzari, M. (2021). The link between servant leadership, career adaptability, job embeddedness, and lateness attitude. *European Journal of Tourism Research*, 28, 2807-2807.
- Savickas, M. L. (1997). Career Adaptability: An Integrative Construct for Life-Span, Life-Space Theory. *THE CAREER DEVELOPMENT QUARTERLY*, 45(3), 247-259.
- Savickas, M. L. (2013). Career Construction Theory and Practice S. D. Brown and R. W. Lent *Career Development and Counseling Putting Theory and Research to Work*. Hoboken: John Wiley & Sons, Inc.
- Shibiti, R. (2019). Satisfaction with retention factors in relation to job embeddedness of public school teachers. *SA Journal of Human Resource Management*, 17.
- Simpson, R. (2018). YOUNG ADULT DEVELOPMENT PROJECT. Retrieved from [https://hr.mit.edu/static/worklife/youngadult/changes\\_ya.html](https://hr.mit.edu/static/worklife/youngadult/changes_ya.html)
- Strauss, W., and Howe, N. (1992). *The History of America's Future*. New York: HarperCollins Publishers Inc.
- Sudibjoa, N., Birgita, M., and Suwarlib, N. (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).
- Thakur, S. J., and Bhatnagar, J. (2017). Mediator analysis of job embeddedness. *Employee Relations*, 39(5), 718-731.
- Tian, A. W., Corder, J., and Gamble, J. (2016). Staying and performing How human resource management practices increase job embeddedness and performance. *Personnel Review*, 45(5), 947-968.

- Turner, A. (2015). Generation Z: Technology and Social Interest. *The Journal of Individual Psychology, 71*, 103-113.
- William, T., Lee, T. C. B., และ Mitchell, T. R. (2014). The Story of Why We Stay: A Review of Job Embeddedness. *The Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior., 1*, 199-216.  
<https://www.annualreviews.org/doi/pdf/10.1146/annurev-orgpsych-031413-091244>
- Winter, D. (2009). Theory of work adjustment. Retrieved from  
[https://careersintheory.files.wordpress.com/2009/10/theories\\_twa.pdf](https://careersintheory.files.wordpress.com/2009/10/theories_twa.pdf)
- World Economic Forum. (2019). *The Global Competitiveness Report 2019*. Retrieved from  
[https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_TheGlobalCompetitivenessReport2019.pdf)
- Yang, C., และ Chen, A. (2020). The Double-Edged Sword Effects of Career Calling on Occupational Embeddedness: Mediating Roles of Work–Family Conflict and Career Adaptability. *Asian Nursing Research, 14*(5), 338-344.
- กล้าหาญ ณ น่าน. (2559). อิทธิพลของคุณลักษณะบุคลิกภาพ และความพึงพอใจที่มีต่อการปรับตัวในการทำงานของผู้เข้าสู่ตลาดบัณฑิตใหม่. *Songklanakarin Journal of Management Sciences*.
- กิ่งพร ทองใบ. (2553). ระบบค่าตอบแทนสมัยใหม่จากวิชาการสู่วิชาชีพ. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซนเตอร์.
- เกวลิน พวงย่อยแก้ว เศรษฐกร, สมฉวี ศิริโสภณา, มัญชวี ผอบทิพย์, และ ณัทกิจพัฒน์ หอมวิจิตรกุล. (2561, กรกฎาคม-ธันวาคม). ทฤษฎีการฝังตรึงในงาน : การทบทวนวรรณกรรม. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, 5*(2), 161-173.
- เกษร เกษมสุข, และ อุษณีย์ บุญบรรจบ. (2561, กันยายน-ธันวาคม). การส่งเสริมพัฒนาการวัยผู้ใหญ่ตอนต้น: บทบาทของพยาบาล. *แพทยสารทหารอากาศ, 64*(3), 101-107.
- เจตน์ รัตนจีนะ, ธนะภูมิ รัตนานพวงศ์, และ พรชัย สิทธิศรีธัญกุล. (2559). สมดุลงานและชีวิตของพนักงานกลุ่มวัยมิลเลนเนียลและปัจจัยที่เกี่ยวข้อง. *เวชศาสตร์ร่วมสมัย, 60*(5), 510-521.  
 สืบค้นจาก <http://clmjjournal.org/fileupload/journal/12-6.pdf>
- ฉัฐวีณ์ สิทธิศิริอรรด. (2558). แรงจูงใจ (*Motivation*) [เอกสารประกอบการสอน]. กรุงเทพฯ: ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชินวุฒิ เจริญภูานเมธา. (2563). การจัดการค่าตอบแทนที่ดีเพื่อดึงดูดพนักงานในองค์กร. สืบค้น

จาก <https://sasinconsulting.com/wp-content/uploads/2020/09/Compensation-Strategy-Chinnawut.pdf>

ฐานิญา เจริญเลิศวิวัฒน์. (2558). ความพึงพอใจในค่าตอบแทน สวัสดิการและคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร : กรณีควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข. (การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี). สืบค้นจาก

<http://www.repository.rmutt.ac.th/dspace/bitstream/123456789/2804/1/RMUTT-151680.pdf>

ฐิติมา เวชพงศ์. (2560a). เข้าใจแรงจูงใจในตนเอง [เอกสารประกอบการสอน]. นครปฐม: ภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ฐิติมา เวชพงศ์. (2560b). แรงจูงใจในการทำงาน ขวัญกำลังใจในการทำงาน และความพึงพอใจในการทำงาน [เอกสารประกอบการสอน]. นครปฐม: ภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ณัฏยาณี บุญทองคำ, พระครูกิตติชัยกาญจน์, พระครูอุดมธรรมจारी, และ พระมหาญาณัทธ อติพโล. (2559). การปรับตัวของบุคลากรใหม่สังกัดมหาวิทยาลัยรัฐ. วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร, 1 (พิเศษ), 91-106.

ณัฐพร จริยะปัญญา. (2556). การวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างการถ่ายทอดทางสังคมในองค์กร การฝังลึกในงาน และความอยู่ดีมีสุขของพนักงานธนาคาร. (วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์). สืบค้นจาก

<http://libdcms.nida.ac.th/thesis6/2556/b185012.pdf>

ประณต คำฉิม. (2549). เอกสารคำสอน วิชา จต 221 จิตวิทยาพัฒนาการ [เอกสารประกอบการสอน]. กรุงเทพฯ: ภาควิชาจิตวิทยา คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

ปัทมาวรรณ จินดารักษ์, และ สายสุนีย์ เกษม. (2562, มกราคม-มิถุนายน). สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานกับความหลากหลายของกลุ่มวัย. วารสารนักบริหาร, 39(1), 3-11.

ปิยะนุช ทองเงิน. (2557). ความสามารถในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรค สัญญาทางจิตวิทยา และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานต่อความคงอยู่ในการทำงานของผู้ช่วยผู้สอบบัญชีในบริษัทสอบบัญชีขนาดใหญ่ในประเทศไทย. (การค้นคว้าอิสระมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ.

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. (Ed.) (2021).

- พรพรรณ พิทักษา, นิทัศน์ ศิริโชติรัตน์, วิวิญญู กิตติพิชัย, และ สุมลชาติ ดวงบุผา. (2020). สมดุลชีวิตในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง. วารสารกฎหมายและนโยบายสาธารณสุข, 6(ฉบับเพิ่มเติม 2563).
- พรรัตน์ แสดงหาญ. (2563, กรกฎาคม-ธันวาคม). การปรับตัวในการทำงานที่บ้านของผู้ปฏิบัติงานในเขตพัฒนาพิเศษภาคตะวันออกในช่วงวิกฤตโควิด-19. วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, 9(2), 14-33.
- พระราชบัญญัติคุ้มครองแรงงาน พ.ศ. 2541. (2541, 12 กุมภาพันธ์). (เล่ม 115 ตอนที่ 8ก, น. 3). สืบค้นจาก <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2541/A/008/1.PDF>
- ภาณุภาคย์ พงศ์ดิชาต. (2006). ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน Work-life balance (1). สืบค้นจาก <http://ocsc.th.blogsport.com/2006/04/work-life-balance-1.html>
- ภาวิณี แสงวัน. (2557). การศึกษาปัจจัยด้านส่วนบุคคล ปัจจัยด้านการทำงาน และปัจจัยด้านสังคม ที่มีผลต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานของพนักงานในเขตกรุงเทพมหานคร. ปทุมธานี. (การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต).
- มนัสวี ศรีนนท์. (2560, เมษายน-มิถุนายน). ทฤษฎีเจเนอเรชันกับกรอบวิธีคิด. จุลสารนวัตกรรม, 12(46), 3-7.
- รุ่งอรุณ กระแสร์สินธุ์. (2561, พฤษภาคม – สิงหาคม). ปัจจัยค่าตอบแทนที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน : กรณีศึกษาบริษัทผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในเขตจังหวัดสมุทรปราการ. วารสารร่วมพฤษ, 36(2).
- ลาวัลย์ เตชวาทกุล. (2555). ปัจจัยที่มีผลต่อการปรับตัวในการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงเรียนคาทอลิก สังกัดสังฆมณฑลกรุงเทพมหานคร เขตการศึกษาที่ 1. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยศิลปากร, นครปฐม.
- วชิรวิษณุ แสงโรจน์กิตติคุณ. (2563). ปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับสมดุลชีวิต การทำงาน และการเรียน ของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาในเขตกรุงเทพมหานคร. ปรินญานิพนธ์ (ปร.ด.(การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์)) -- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2563. สืบค้นจาก <http://ir-thesis.swu.ac.th/dspace/bitstream/123456789/1394/1/gs591130278.pdf>
- วราภรณ์ หนูสมตน. (2562). การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของการปรับตัวในการทำงานของพนักงาน โดยการวิเคราะห์โมเดลแข่งขัน. *Journal of Behavioral Science for Development*.

- ศยามล เอกะกุลานันต์. (2011). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมดุลระหว่างงานและชีวิตที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนยานยนต์เขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 17(2).
- ศรีเรือน แก้วกังวาล. (2553). จิตวิทยาพัฒนาการชีวิตทุกช่วงวัย (พิมพ์ครั้งที่ 9, แก้ไขเพิ่มเติม.): กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริภัทสร วงศ์ทองดี. (2552). การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน เอกสารความรู้. กรุงเทพฯ: สถาบันดำรงราชานุภาพ.
- ศุณยวิจักกสิกรไทย. (2564). Gen Z” First Jobber รุ่นใหม่ เพื่อเข้าใจ "ความต่าง. สืบค้นจาก <https://kasikornresearch.com/th/analysis/k-social-media/Pages/Gen-Z-11-08-21.aspx>
- สมศักดิ์ เจตสุรกันต์, พิภาวิน ลิ้มสัมพันธ์, และ สิทธิโชค ปรารักษ์ทอง. (2555). คู่มือระบบค่าตอบแทนสำหรับข้าราชการพลเรือนสามัญ. นนทบุรี: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.).
- สำนักคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2560). แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่สิบสอง พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๔. สืบค้นจาก [https://www.nesdc.go.th/ewt\\_dl link.php?nid=6422](https://www.nesdc.go.th/ewt_dl link.php?nid=6422)
- สุจิตรา ธนานันท์. (2552). การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพฯ: คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุชา จันทน์เอม. (2540). จิตวิทยาพัฒนาการ. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สุภสร อยู่วรรณกุล. (2563). ปัจจัยเชิงสาเหตุของความยืดหยุ่นผูกพันในอาชีพของนักศึกษาแพทย์แผนไทยประยุกต์ บทบาทความเป็นตัวแปรส่งผ่านของความสามารถในการปรับตัวทางอาชีพ. วิทยานิพนธ์ (ศศ.ม. (จิตวิทยาประยุกต์))--มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2563. สืบค้นจาก <http://ir-thesis.swu.ac.th/dspace/bitstream/123456789/1406/1/g621130164.pdf>
- สุภาวดี ศรีมันตะ. (2560). การบริหารค่าตอบแทนที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของข้าราชการสายงานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร. (การค้นคว้าอิสระรัฐศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ ). สืบค้นจาก [http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2017/TU\\_2017\\_5903010634\\_8196\\_7228.pdf](http://ethesisarchive.library.tu.ac.th/thesis/2017/TU_2017_5903010634_8196_7228.pdf)



สุรวิทย์ อัสสพันธุ์, และ เสมอกาญจน์ ไสภณหิรัญรักษ์. (2018). การวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้างและเกณฑ์ปกติของแบบวัดความสามารถ ในการปรับตัวทางอาชีพ (Career Adapt-Abilities Scale) ฉบับภาษาไทย ของนักศึกษาปริญญาตรี ในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล1.

เสนาะ ตีเยาว์. (2543). หลักการบริหาร. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.







ภาคผนวก ก  
เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย

### แบบสอบถามวิจัย

#### การปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และค่าตอบแทนที่ได้รับ ที่ส่งผลต่อการฝังตริงในงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นซีในเขตกรุงเทพมหานคร

เนื่องด้วยผู้วิจัยนายผาภูมิ ศรีทับทิม นิสิตหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาพัฒนาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้ทำการศึกษาเรื่องการปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและค่าตอบแทนที่ได้รับที่ส่งผลต่อการฝังตริงในงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นซีในเขตกรุงเทพมหานคร

ผู้วิจัยมีความยินดีอย่างยิ่งที่ท่านกรุณาตอบรับแบบสอบถามชุดนี้ ซึ่งแบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีจำนวนข้อคำถาม 5 ข้อ

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการฝังตริงในงาน มีจำนวนข้อคำถาม 21 ข้อ

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน มีจำนวนข้อคำถาม 13 ข้อ

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน มีจำนวนข้อคำถาม 9 ข้อ

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับค่าตอบแทนในการทำงาน มีจำนวนข้อคำถาม 12 ข้อ

ผลที่ได้จากการวิจัยครั้งนี้จะเป็น ประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการเพิ่มการฝังตริงในงานของพนักงานเอกชนเจนเนอเรชั่นซีที่เกิดระหว่างปีพ.ศ. 2538 – 2545 ผ่านการปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน และค่าตอบแทนที่ได้รับ โดยข้อมูลของท่านจะไม่ถูกเปิดเผยหรือนำไปใช้ประโยชน์ในด้านอื่นๆ นอกจากเพื่อการศึกษาเท่านั้น จึงไม่มีผลกระทบใดๆต่อผู้ตอบ ดังนั้น จึงขอความกรุณาให้ท่านตอบแบบสอบถามตรงตามความเป็นจริงและตอบให้ครบถ้วนทุกข้อ เพื่อช่วยให้การเก็บข้อมูลครั้งนี้เป็นไปอย่างสมบูรณ์

ขอขอบคุณที่ให้ความร่วมมือ

นายผาภูมิ ศรีทับทิม

ผู้วิจัย

**ตอนที่ 1 ข้อคำถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม**

คำชี้แจง ทำเครื่องหมาย  ลงใน  หน้าข้อความ และกรอกข้อมูลลงในช่องว่างที่เป็นจริงในปัจจุบันมากที่สุด

1. เพศ

ชาย  หญิง

2. อายุ (กรอกเพียงตัวเลขเท่านั้น)

.....ปี

3. อายุงาน

น้อยกว่า 6 เดือน     6 เดือนถึง 1 ปี     1 ปีขึ้นไป

4. อาชีพ

.....

5. ชั่วโมงในการทำงานต่อวัน (กรอกเพียงตัวเลขเท่านั้น)

.....ชั่วโมง



คำชี้แจง อ่านข้อความแต่ละข้อและพิจารณาว่าท่านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับใดโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องระดับความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงแต่ละข้อเลือกตอบได้คำตอบเดียว และโปรดตอบคำถามทุกข้อ ซึ่งคำตอบ ในแต่ละข้อไม่มีถูกผิด

ข้อความ	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	ไม่เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วย	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
<b>ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับการฝังตรงในงาน</b>					
1.ภาระงานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสมกับความสามารถของท่าน					
2.เป้าหมายในการทำงานของท่านสอดคล้องกับความคาดหวังขององค์กร					
3.ท่านรับรู้ได้ว่าค่านิยมของท่านกับองค์กรมีความสอดคล้องกัน					
<b>ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับการปรับตัวในการทำงาน</b>					
1.เมื่อท่านทำงานผิดพลาดท่านจะค้นหาสาเหตุที่เกิดขึ้น					
2.ท่านได้วางแผนถึงการทำงานในอนาคต					
3.ท่านได้วางแผนในการทำงานโดยคำนึงถึงประสบการณ์ของตนเอง					
<b>ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน</b>					
7.ท่านมีความสุขที่งานไม่ได้รับกวนการพักผ่อนของท่าน					
8.ท่านอยากให้สมดุลชีวิตกับการทำงานที่มีในปัจจุบันมีต่อไปเรื่อย ๆ					
9.ท่านมองว่าสมดุลชีวิตกับการทำงานที่มีในปัจจุบันยังไม่ทำให้ท่านมีความสุข					
<b>ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับคำตอบแทนในการทำงาน</b>					
10.ท่านได้รับเงินโบนัสอย่างเหมาะสม					
11.เมื่อท่านทำงานได้อย่างดีเยี่ยม องค์กรจะมีเงินรางวัลให้					
12.ท่านจะได้รับเงินจากการทำงานล่วงเวลาอย่างเหมาะสม					

หากต้องการเครื่องมือวิจัยฉบับสมบูรณ์ กรุณาติดต่อหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต  
จิตวิทยาพัฒนาการ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ หรือผู้วิจัยตามรายละเอียด  
ช่องทางการติดต่อท้ายเล่มปริญญาานิพนธ์

ภาคผนวก ข  
ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ



### ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบเครื่องมือ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิทย์ญา วัฒนไณ

ศูนย์การศึกษาระดับปริญญาตรี

คณะมนุษยศาสตร์

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

อาจารย์ ดร.ฐิติมา เวชพงศ์

ภาควิชาจิตวิทยาและการแนะแนว

คณะศึกษาศาสตร์

มหาวิทยาลัยศิลปากร

นายติณณ์ ชุ่มใจ

เจ้าหน้าที่ Senior Officer

ฝ่าย Human Resources Shared Services





ภาคผนวก ค  
เอกสารรับรองการวิจัยในมนุษย์





ที่ อว 8718/

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
สุขุมวิท 23 กรุงเทพฯ 10110

12 พฤษภาคม 2565

เรื่อง ขอแจ้งผลการพิจารณาโครงการวิจัยเลขที่ SWUEC-G- 215/2565E

เรียน นาย ผาภูมิ ศรีทับทิม

สิ่งที่ส่งมาด้วย ใบรับรองโครงการวิจัย SWUEC/E/G-215/2565

ตามที่ท่านได้ส่งโครงการวิจัยเรื่อง การปรับตัวในการทำงาน สมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานและค่าตอบแทนที่ได้รับที่ส่งผลต่อการฝังตรึงในงานของกลุ่มคนเจนเนอเรชั่นซีในเขตกรุงเทพมหานคร โครงการวิจัยเลขที่ SWUEC-G 215/2565E เพื่อรับการพิจารณาจากคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ นั้น

คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ ได้พิจารณาโครงการวิจัยดังกล่าว บัดนี้ คณะกรรมการฯ ให้การรับรองโครงการวิจัยดังกล่าวแล้วเมื่อวันที่ 12 พฤษภาคม 2565 รายละเอียดดังนี้

Certificate Number SWUEC/E/G-215/2565

Date of Approval 12 พฤษภาคม 2565 (อายุใบรับรองโครงการวิจัย 12 เดือน)

Date of Expiration 12 พฤษภาคม 2566

Continuing Review ทุก 12 เดือน (ครบกำหนดส่งรายงานครั้งแรก วันที่ 12 พฤษภาคม 2566)

ในกรณีนี้ คณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ ใคร่ขอความกรุณาให้ผู้วิจัยส่งรายงานความก้าวหน้าของการวิจัยและต่ออายุการรับรองก่อนกำหนดวันหมดอายุ 30 วัน เพื่อให้เป็นไปตามวิธีดำเนินการมาตรฐาน (SOPs version 2.0) ของคณะกรรมการฯ ทั้งนี้รายละเอียดของเอกสารที่ให้การรับรองตามที่ปรากฏใน Certificate of Approval (Certificate Number SWUEC/E/G-215/2565) ที่แนบมาพร้อมนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(แพทย์หญิงสุรีพร ภัทรสุวรรณ)

ประธานคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

โทรศัพท์ 0-2649-5000 ต่อ 12430

โทรสาร 0-2259-1822

ภาคผนวก ง  
ค่าความสอดคล้องภายในและค่าความเชื่อมั่น  
ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



ตาราง 5 ค่าความสอดคล้องภายใน แบบสอบถามการพึงตริ่งในงานของพนักงานเจนเนอเรชั่นซี

ข้อคำถามที่	ค่า CITC
1	.856
2	.809
3	.775
4	.794
5	.719
6	.736
7	.623
8	.677
9	.747
10	.795
11	.695
12	.295
13	.499
14	.369
15	.737
16	.644
17	.591
18	.479
19	.541
20	.608
21	.486

ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดการพึงตริ่งในงานทั้งฉบับเท่ากับ .90

ตาราง 6 ค่าความสอดคล้องภายใน แบบสอบถามการปรับตัวในการทำงานของพนักงาน  
เจนเนอเรชั่นซี

ข้อคำถามที่	ค่า CITC
1	.693
2	.863
3	.833
4	.763
5	.750
6	.784
7	.720
8	.801
9	.802
10	.817
11	.701
12	.760
13	.831

ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดการปรับตัวในการทำงานทั้งฉบับเท่ากับ .96

ตาราง 7 ค่าความสอดคล้องภายในแบบสอบถามสมดุระหว่างชีวิตกับการทำงานของพนักงาน  
เจนเนอเรชั่นซี

ข้อคำถามที่	ค่า CITC
1	.591
2	.573
3	.616
4	.629
5	.551
6	.682
7	.607
8	.720
9	.379

ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดสมดุระหว่างชีวิตกับการทำงานทั้งฉบับเท่ากับ .88

ตาราง 8 ค่าความสอดคล้องภายในแบบสอบถามค่าตอบแทนในการทำงานของพนักงาน  
เจนเนอเรชั่นซี

ข้อคำถามที่	ค่า CITC
1	.797
2	.813
3	.858
4	.754
5	.682
6	.471
7	.447
8	.429
9	.694
10	.720
11	.719
12	.429

ค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดค่าตอบแทนในการทำงานทั้งฉบับเท่ากับ .88

ประวัติผู้เขียน

