



การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงาน แรงจูงใจด้านผลตอบแทน และความภักดี  
ของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร  
STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN WORK CULTURE REWARD MOTIVATION  
AND CORPORATE LOYALTY OF MULTINATIONAL EMPLOYEES GENERATION Y ON  
SATHORN ROAD BANGKOK

นิชาภา กุลโสภณพงศ์

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงาน แรงจูงใจด้านผลตอบแทน และ  
ความภักดีของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร  
กรุงเทพมหานคร



สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ  
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ  
ปีการศึกษา 2561  
ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN WORK CULTURE REWARD  
MOTIVATION AND CORPORATE LOYALTY OF MULTINATIONAL  
EMPLOYEES GENERATION Y ON SATHORN ROAD BANGKOK



NICHAPA KULSOPONPONG

A Master's Project Submitted in partial Fulfillment of Requirements  
for MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION (Business Administration(Management))

Faculty of Social Sciences Srinakharinwirot University

2018

Copyright of Srinakharinwirot University

สารนิพนธ์

เรื่อง

ของ

นิชาภา กุลโสภณพงศ์

ได้รับอนุมัติจากบัณฑิตวิทยาลัยให้นับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร

ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ

ของมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ นายแพทย์ฉัตรชัย เอกปัญญาสกุล)

คณะกรรมการสอบปากเปล่าสารนิพนธ์

ที่ปรึกษาหลัก

ประธาน

(อาจารย์ ดร.ณัฐพัชร์ มณีโรจน์)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วีวิชญ์ เลิศไทย  
ตระกูล)

กรรมการ

(อาจารย์ ดร.ธนภูมิ อติเวทิน)

ชื่อเรื่อง	การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงาน แรงจูงใจ ด้านผลตอบแทน และความภักดีของพนักงานบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร
ผู้วิจัย	นิชาภา กุลโสภณพงศ์
ปริญญา	บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
ปีการศึกษา	2561
อาจารย์ที่ปรึกษา	อาจารย์ ดร. ณัฐพัชร์ มณีโรจน์

การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมาย เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงาน แรงจูงใจด้าน ผลตอบแทน และความภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่น วายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร มีกลุ่มตัวอย่างเป็น พนักงานบริษัทข้ามชาติบนกลุ่มเจเนอ เรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการ วิจัย มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.95 วิเคราะห์ข้อมูลด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบความแตกต่างโดยใช้สถิติค่าที การวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว และสถิติค่า สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน พบว่า

1. พนักงานที่มีเพศ อายุ ระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน แตกต่างกัน มี ความภักดีต่อองค์กร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
2. วัฒนธรรมการทำงานมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง
3. แรงจูงใจด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 โดยมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง

คำสำคัญ : วัฒนธรรมการทำงาน แรงจูงใจด้าน ผลตอบแทน ความภักดี กลุ่มเจเนอเรชั่นวาย

Title	STUDY OF THE RELATIONSHIP BETWEEN WORK CULTURE REWARD MOTIVATION AND CORPORATE LOYALTY OF MULTINATIONAL EMPLOYEES GENERATION Y ON SATHORN ROAD BANGKOK
Author	NICHAPA KULSOPONPONG
Degree	MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION
Academic Year	2018
Thesis Advisor	Ph. Dr. Nattapat Manirochana

The objective of this independent study was to explore the relationship between work culture reward motivation and corporate loyalty among Generation Y multinational employees on Sathorn Road in Bangkok. The sample consisted of Generation Y employees of multinational corporations on Sathorn Road. The data was obtained from four hundred companies in Bangkok by stratified random sampling and using a questionnaire with coefficient of reliability at 0.95. The data were analyzed using descriptive statistics, an Independent Sample t-test, One-way Analysis of Variance (ANOVA) and the Pearson Correlation Coefficient. The research findings were as follows:

1. Employees of a different age, gender, length of employment and organization differed significantly in terms of organizational loyalty at a level of 0.05.

2. The aspect of working culture was related to the loyalty of the employees of multinational corporations, at a 0.05 level of significance, indicating that the relationship was moderately significant.

3. Incentive motives correlated with corporate loyalty among employees of multinationals with a 0.05 level of significance, indicating that the relationship was moderately significant.

Keyword : Work Culture Reward Motivation Corporate Loyalty Generation Y



## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จได้ด้วยความสามารถ ความอนุเคราะห์ตลอดจนความช่วยเหลืออย่าง  
ยิ่งของ อาจารย์ ดร.ณัฐพัชร์ มณีโรจน์ อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาในการ  
ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือ และตรวจแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของสารนิพนธ์อันเป็นประโยชน์ยิ่งแก่การทำ  
วิจัยในครั้งนี้ นับตั้งแต่เริ่มต้นดำเนินการวิจัยจนเสร็จสิ้นสมบูรณ์เรียบร้อย ผู้วิจัยจึงขอกราบ  
ขอบพระคุณในความกรุณาของอาจารย์ไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความอนุเคราะห์ของ รองศาสตราจารย์ สุพาดา สิริกุดตา  
และ อ.ดร.ธนภูมิ อติเวทิน ที่กรุณาเป็นกรรมการเพิ่มเติมในการสอบสารนิพนธ์ ตรวจแบบสอบถาม  
และให้คำแนะนำ ตลอดจนข้อเสนอแนะต่าง ๆ เพื่อปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่อง นับเป็นประโยชน์ต่อ  
การทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านที่สั่งสอนวิชาความรู้อันเป็นพื้นฐานสำคัญที่ทำให้  
ให้เกิดผลสำเร็จในการศึกษาและการทำสารนิพนธ์ฉบับนี้

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณพนักงานบริษัทข้ามชาติ บณถนนสาทร ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือใน  
เรื่องเกี่ยวกับข้อมูลต่างๆ และการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่าน ในภาคบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจเพื่อสัง  
คม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ให้ความช่วยเหลือตลอดจน  
ประสบการณ์ที่ดีแก่ผู้วิจัย อีกทั้งยังให้ความเมตตาด้วยดีเสมอมา

สุดท้ายนี้คุณประโยชน์และความดีอันพึงมีจากสารนิพนธ์ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาพระคุณบิดา  
มารดา ตลอดจนบูรพคณาจารย์ทุกท่านที่ให้การอบรมสั่งสอน ให้การสนับสนุน ทั้งยังชี้แนะแนวทางที่  
ดีและมีคุณค่า นำมาซึ่งกำลังใจที่ดีในการศึกษาระดับปริญญาโทมหาบัณฑิตตลอดจนทำให้ผู้วิจัย  
ประสบความสำเร็จในวันนี้

นิชาภา กุลโสภณพงศ์



## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ .....	ช
สารบัญตาราง.....	ฅ
สารบัญภาพประกอบ .....	ฒ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ภูมิหลัง .....	1
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	2
ความสำคัญของงานวิจัย .....	3
ขอบเขตการวิจัย .....	3
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย.....	3
กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย.....	3
ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย.....	3
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	4
กรอบแนวคิดงานวิจัย .....	6
สมมติฐานของการวิจัย.....	7
บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
1. แนวคิดลักษณะประชากรศาสตร์.....	9
2. แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเจเนอเรชั่นวาย.....	10
3. แนวคิดวัฒนธรรมการทำงาน.....	11

1. ด้านลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหาร .....	12
2. ด้านลักษณะความเป็นส่วนรวม.....	14
3. ด้านลักษณะการทำงานร่วมกัน .....	16
4. ทฤษฎีแรงจูงใจด้านผลตอบแทน .....	21
ผลตอบแทน (Compensation) ประกอบด้วย 3 ส่วนประกอบ คือ.....	21
หลักเกณฑ์สำคัญของค่าตอบแทน .....	21
ประเภทของค่าตอบแทน.....	24
เครื่องมือในการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Tools) .....	26
การประเมินค่าของงาน (Job Evaluation) ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน .....	26
การกำหนดมาตรฐาน (Benchmarking) .....	27
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความภักดีต่อองค์กร .....	27
ความหมายของความภักดี.....	27
องค์ประกอบของความภักดี .....	28
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	29
งานวิจัยในประเทศไทย.....	29
งานวิจัยต่างประเทศ.....	34
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	38
1. การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง .....	38
ประชากรที่ใช้ในการวิจัย (Population) .....	38
ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง .....	38
การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง .....	39
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	40
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย .....	40

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ และหาคุณภาพเครื่องมือ .....	44
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	45
4. การจัดกระทำ และการวิเคราะห์ข้อมูล .....	46
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	47
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	52
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	52
การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	53
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา .....	53
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน .....	53
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	53
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา .....	53
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน .....	63
บทที่ 5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	77
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	77
ความสำคัญของงานวิจัย .....	77
สมมติฐานของการวิจัย .....	78
วิธีดำเนินการวิจัย .....	78
สรุปผลการวิจัย .....	81
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา .....	81
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน .....	83
การอภิปรายผล .....	86
ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการวิจัย .....	90
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป .....	92

บรรณานุกรม ..... 93

ภาคผนวก..... 97

ประวัติผู้เขียน..... 107



## สารบัญตาราง

### หน้า

ตาราง 1 ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำกับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง .....	14
ตาราง 2 ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมด้านความเป็นส่วนตัวกับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นส่วนรวม .....	16
ตาราง 3 ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้นกับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว .....	18
ตาราง 4 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	36
ตาราง 5 บริษัทกลุ่มตัวอย่างข้ามชาติบนถนนสาทร .....	40
ตาราง 6 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .....	45
ตาราง 7 แสดงเกณฑ์การแปรผลค่าเฉลี่ย .....	46
ตาราง 8 แสดงเกณฑ์การแปรผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ .....	47
ตาราง 9 แสดงจำนวน และร้อยละเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุการทำงานในองค์กรปัจจุบัน .....	54
ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีต่อวัฒนธรรมการทำงาน .....	55
ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีต่อวัฒนธรรมการทำงาน ลักษณะการใช้อำนาจ .....	56
ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีต่อวัฒนธรรมการทำงาน ลักษณะความเป็นส่วนรวม .....	57
ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีต่อวัฒนธรรมการทำงาน ลักษณะการทำงานร่วมกัน .....	58
ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับความคิดเห็นของ พนักงานที่มีต่อแรงจูงใจด้่าผลตอบแทน .....	59

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับความคิดเห็นของ พนักงานที่มีต่อแรงจูงใจด้่าผลตอบแทน ด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน.....	60
ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับความคิดเห็นของ พนักงานที่มีต่อแรงจูงใจด้่าผลตอบแทน ด้านค่าตอบแทนที่มีใช่ตัวเงิน.....	61
ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร รายชื่อ .....	62
ตาราง 18 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเพศโดยใช้ Levene's test .....	63
ตาราง 19 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ .....	64
ตาราง 20 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มระดับการศึกษาโดยใช้ Levene's test .....	65
ตาราง 21 แสดงผลการเปรียบเทียบความภักดีต่อองค์กร จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้ Anova.....	66
ตาราง 22 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มตำแหน่งงานโดยใช้ Levene's test .....	67
ตาราง 23 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งงาน.....	67
ตาราง 24 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบันโดยใช้ Levene's test .....	69
ตาราง 25 แสดงผลการเปรียบเทียบความภักดีต่อองค์กร จำแนกตามระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน โดยใช้ Anova .....	69
ตาราง 26 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความภักดีต่อองค์กร จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรปัจจุบัน.....	70
ตาราง 27 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงานกับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร.....	72

ตาราง 28 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร.....	74
ตาราง 29 แสดงสรุปผลทดสอบสมมติฐาน.....	76



## สารบัญภาพประกอบ

หน้า

ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย ..... 7





## บทที่ 1

### บทนำ

#### ภูมิหลัง

การพัฒนาองค์กร ทรัพยากรในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้องค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างสมบูรณ์ ซึ่งประกอบด้วย ทูคน คน เทคโนโลยี หนึ่งในทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรนั้นคือ คน หรือ ทรัพยากรบุคคล (ภิรมย์พล ภัสศิญา, 2558)

ในปัจจุบันเป็นที่ยอมรับกันว่าองค์กรธุรกิจต่างๆ ได้หันมาให้ความสำคัญกับบุคคลากรของตัวเองเป็นอย่างมาก เนื่องจากเล็งเห็นว่าทรัพยากรบุคคลถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ต้องพิจารณาขาดไม่ได้เพราะเมื่อก็ตามที่มีการขาดหายไปของทรัพยากรบุคคลจะส่งผลให้กระบวนการทำงานไม่สามารถดำเนินไปได้อย่างต่อเนื่องหรืออาจทำให้ล่าช้าเกินกว่ากำหนด ซึ่งจะก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรและถ้าว่าองค์กรต้องการสร้างพนักงานที่ดีมีคุณภาพ ก็จำเป็นต้องลงทุนเป็นจำนวนมาก โดยจะต้องเริ่ม ตั้งแต่การสรรหา การคัดเลือก การจ่ายค่าตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆ รวมทั้งการฝึกอบรมเพื่อให้พนักงานเกิดทักษะ ความรู้ความชำนาญและสามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อให้งานมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น การรักษานักงานให้อยู่กับองค์กรนานๆ และทำให้พนักงานเกิดความภักดีต่อองค์กร จึงเป็นสิ่งที่จะต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากถ้าพนักงานเกิดความภักดีต่อองค์กรแล้ว จะทำให้พนักงานไม่คิดที่จะลาออกจากองค์กร มีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมาย มีความพยายามและความตั้งใจที่จะทำงาน และมีการพัฒนากระบวนการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ แต่ในทางกลับกัน ถ้าพนักงานไม่มีความภักดีต่อองค์กร จะทำให้พนักงานมีความคิดที่จะลาออกจากองค์กรหรือไม่ก็จะทำงานเพียงเพื่อแลกค่าตอบแทนเท่านั้น โดยไม่มีความตั้งใจหรือไม่ใช้ความพยายามในการทำงาน เพิกเฉยต่องานที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ที่ตนเองรับผิดชอบ ซึ่งทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรลดลง (ธนัชพร กบิลฤทธิวัฒน์, 2557)

นอกจากนี้ถ้าพนักงานลาออกจากองค์กร ก็จะทำให้องค์กรต้องเสียค่าใช้จ่ายในการสรรหา การคัดเลือกพนักงานใหม่ๆ เข้ามาทดแทน อีกทั้งกระบวนการสร้างให้พนักงานมีความสามารถทำงานได้ต้องใช้ทั้งเวลาและเงินเป็นจำนวนมาก (ทัศนาศ พุฒตาล, 2537) กล่าวได้ว่าพนักงานที่รับเข้ามาในช่วงแรกๆ ยังไม่ชินกับกระบวนการทำงาน มีโอกาสทำงานเสียหายและยังทำงานไม่ได้มาตรฐาน เมื่อเปรียบเทียบกับพนักงานที่ทำงานเป็นเวลานาน ทักษะในการทำงานย่อมมีมากกว่า ประกอบกับการได้รับการฝึกอบรมจากองค์กร ทำให้พนักงานมีความเชี่ยวชาญในการทำงาน

สามารถแก้ไขปัญหา และอุปสรรคในการทำงานได้ด้วยตนเอง ทำให้พนักงานในองค์กรเป็นทรัพยากรที่มีมูลค่าการลงทุนที่สูงและต้องคอยลงทุนต่อเนื่องอยู่เสมอ ดังนั้นองค์กรต้องรักษาพนักงานที่มีทักษะความชำนาญให้อยู่กับองค์กร เพราะพนักงานเหล่านี้จะก่อให้เกิดงานที่มีคุณภาพและเป็นการลดต้นทุนให้กับองค์กรอีกทางหนึ่ง (ธนัชพร กบิลฤทธิวัฒน์, 2557)

การสร้างให้พนักงานเกิดความภักดีต่อองค์กรจึงเป็นสิ่งที่มีความจำเป็นอย่างมากในยุคที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรงในเรื่องการดึงตัวบุคคลากรที่มีประสิทธิภาพ ความรู้ ความสามารถ โดยมีผลตอบแทนเข้ามาเป็นแรงจูงใจ จากที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงาน แรงจูงใจด้านผลตอบแทนและความภักดีของพนักงาน โดยสนใจศึกษาพนักงานคนไทยกลุ่มเจนวายในบริษัทข้ามชาติแถบเอเชียบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร เนื่องจากกลุ่มเจนวายเป็นประเด็นที่หลายองค์กรให้ความสนใจเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะการบริหารทรัพยากรบุคคล กลุ่มเจนวายเป็นบุคคลรุ่นใหม่ที่ย่อยเข้าสู่โลกการทำงานมากขึ้นเรื่อยๆ และกำลังเข้ามาทดแทนพนักงานอาวุโส ซึ่งคนกลุ่มเจนเอเรชั่นวายส่วนใหญ่ ชอบความท้าทาย อุปโภค บริโภคสิ่งแปลกใหม่ เปื่อหน่ายเร็ว โยกย้ายงานบ่อยๆ และในปัจจุบันมีต่างชาติเข้ามาลงทุนทำธุรกิจในประเทศไทยเพิ่มมากขึ้น เพราะการเล็งเห็นถึงศักยภาพและจุดยุทธศาสตร์ของประเทศไทย การบริหารของบริษัทข้ามชาติแถบเอเชียมีความพยายามที่จะดึงดูดให้พนักงานอยู่กับองค์กรนานๆ โดยให้ค่าตอบแทนที่สูง

ในประเทศไทยมีบริษัทต่างชาติเข้ามาลงทุนมากมาย โดยเฉพาะถนนสาทร กรุงเทพมหานคร เป็นที่ตั้งของบริษัทต่างชาติอยู่มากเช่นกัน ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความแตกต่างด้านวัฒนธรรมระหว่างคนไทยกับคนต่างชาติที่ต้องปฏิบัติงานร่วมกัน และค่าจ้างต่างๆ ที่มีผลที่จะทำให้พนักงานทำงานอยู่กับองค์กรนั้นๆ ได้นาน เนื่องจากพนักงานเป็นทรัพยากรที่สำคัญในองค์กร และขาดมิได้ ที่สามารถขับเคลื่อนองค์กรไปได้อย่างสมบูรณ์ หากมีการลาออกของพนักงานก็จะทำให้องค์กรเกิดความเสียหายขึ้น เสียค่าใช้จ่ายในการจัดหาพนักงานใหม่ ฝึกอบรมใหม่ และทำให้ประสิทธิภาพขององค์กรลดลงตามมาด้วยเช่นกัน ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา ความแตกต่างด้านวัฒนธรรมการทำงาน แรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่จะทำให้พนักงานทำงานอยู่กับองค์กรไปนานๆ เกิดความภักดีต่อองค์กร

### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมการทำงาน แรงจูงใจด้านผลตอบแทน และความภักดีของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจนเอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร

2. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความภักดีของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงานกับความภักดีของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร

4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินและไม่อยู่ในรูปตัวเงินกับความภักดีของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร

### ความสำคัญของงานวิจัย

1. สามารถนำข้อค้นพบไปใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจเลือกพนักงานของบริษัทข้ามชาติ

2. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมในองค์กรและปัจจัยแรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับความภักดีของพนักงานในบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร

3. นำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานของบริษัทข้ามชาติ ในการเพิ่มศักยภาพของพนักงานที่มีอยู่เดิมตลอดจนประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลและทรัพยากรมนุษย์

### ขอบเขตการวิจัย

#### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรเป็นพนักงานชาวไทยกลุ่มเจเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในบริษัทข้ามชาติแถบเอเชียบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร โดยไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน

#### กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานชาวไทยกลุ่มเจเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในบริษัทข้ามชาติแถบเอเชียบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร เป็นพนักงานคนไทยในบริษัทข้ามชาติแถบเอเชียที่เข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทยในถนนสาทร โดยผู้วิจัยคำนวณกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ Cochran (1953) ได้ขนาดตัวอย่าง 323 ตัวอย่าง แต่การวิจัยครั้งนี้กำหนดไว้ที่ 400 ตัวอย่าง

#### ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) มี 3 ตัวแปร มีดังนี้

1.1 ลักษณะส่วนบุคคล

1.1.1 เพศ

1.1.2 ระดับการศึกษา

- 1.1.3 ระดับตำแหน่งงาน
- 1.1.4 ระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรแห่งนี้
- 1.2. วัฒนธรรมการทำงาน
  - 1.2.1 ลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหาร
  - 1.2.2 ลักษณะความเป็นส่วนรวม
  - 1.2.3 ลักษณะการทำงานร่วมกัน
- 1.3. แรงจูงใจด้านผลตอบแทน
  - 1.3.1 ผลตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน
    - เงินเดือน
    - รางวัล
  - 1.3.2 ผลตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน
    - ลักษณะงาน
    - สภาพแวดล้อมในงาน

2. ตัวแปรตาม (Dependent) ได้แก่ ความภักดีต่อองค์กร

### นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ลักษณะทางประชากรศาสตร์ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กร
2. เจนเนอร์เรชันวาย (Generational Y) คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523 - 2533
3. พนักงานในบริษัทข้ามชาติ หมายถึง พนักงานในบริษัทต่างชาติแถบเอเชียที่มาดำเนินธุรกิจในประเทศไทย บนถนนสาทร
4. ทวีปเอเชีย คือ เอเชีย เป็นทวีปใหญ่และมีประชากรมากที่สุดในโลก ส่วนใหญ่ตั้งอยู่ในซีกโลกเหนือและตะวันออก ครอบคลุมพื้นที่ร้อยละ 8.7 ของผิวโลก (ร้อยละ 30 ของส่วนที่เป็นพื้นดิน) และมีประชากรราว 3,900 ล้านคน หรือร้อยละ 60 ของประชากรมนุษย์ปัจจุบัน ระหว่างคริสต์ศตวรรษที่ 20 ประชากรเอเชียเพิ่มขึ้นเกือบสามเท่า
5. วัฒนธรรมการทำงาน หมายถึง ค่านิยมที่พนักงานให้การยอมรับยึดถือปฏิบัติร่วมกัน และถ่ายทอดให้แก่พนักงานใหม่ เพื่อนำไปเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติต่อไป
6. ลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหาร หมายถึง การบริหารงานโดยรวมของผู้บริหารไม่ว่าจะเป็นความก้าวหน้าตามสายงาน ขอบเขตความรับผิดชอบในองค์กร รวมถึงค่าตอบแทนที่ได้รับ

7. ลักษณะความเป็นส่วนรวม หมายถึง การทำงานแบบเป็นส่วนรวม จะนึกถึงแต่ประโยชน์ของส่วนรวมเป็นหลักโดยไม่คิดถึงส่วนตัว ให้ความสำคัญกับความเป็นส่วนรวมในทางความคิดและการกระทำต่อความสนใจในกลุ่ม เน้นงานมากกว่าเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม

8. ลักษณะการทำงานร่วมกัน หมายถึง การรับรู้และให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องเวลา การรักษาเวลา การตรงต่อเวลานับเป็นเรื่องที่เคร่งครัดมาก ต้องพึ่งพาอาศัยกันและกัน ในการทำงานเพื่อให้เกิดผลสำเร็จ

9. ค่านิยมองค์กร หมายถึง เกณฑ์ที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลใช้ในการตัดสินใจว่าจะทำอะไรควรทำอะไรไม่ควรทำ เพื่อให้ได้รับผลอันพึงปรารถนาาร่วมกันซึ่งค่านิยมเป็นสิ่งที่กำหนดถึงพฤติกรรมและผลที่ติดตามมา

10. แรงจูงใจด้านผลตอบแทน หมายถึง สิ่งที่ต้องการใช้จูงใจพนักงานทำงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ โดยแรงจูงใจด้านผลตอบแทนนี้จะแบ่งการศึกษาออกเป็น 2 ด้าน คือ

11. เงินเดือน หมายถึง ผลตอบแทนส่วนใหญ่ที่ได้รับเป็นประจำในการปฏิบัติงาน โดยวัดจากความเหมาะสมกับความคาดหวังตามลักษณะและตามทักษะของพนักงานความยุติธรรม ความรับผิดชอบ ความซับซ้อนของงาน ประสิทธิภาพการทำงาน ความเสมอภาคภายในองค์กร อัตราผลตอบแทน ความเหมาะสมกับค่าครองชีพ

12. รางวัล หมายถึง ผลตอบแทนจากผลการดำเนินงานที่ดี เนื่องจากพนักงานปฏิบัติหน้าที่ได้ดี เป็นประโยชน์แก่กุลที่บริษัทจัดให้กับพนักงาน โดยมีวัตถุประสงค์ในการดึงดูด รักษา และจูงใจพนักงาน

13. ตั๋วงาน หมายถึง งานที่ทำโดยประจำตามหน้าที่ที่กำหนดใน Job Description โดยวัดจาก ทักษะที่หลากหลาย เอกลักษณะของงาน ความสำคัญของงาน

14. สภาพแวดล้อมในงาน หมายถึง สิ่งต่างๆ ที่อยู่รอบตัวที่เอื้ออำนวยให้คนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ วัสดุอุปกรณ์ในการปฏิบัติงาน สถานที่ทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ค่าตอบแทนสวัสดิการ และสภาพแวดล้อมอื่นๆ เป็นต้น

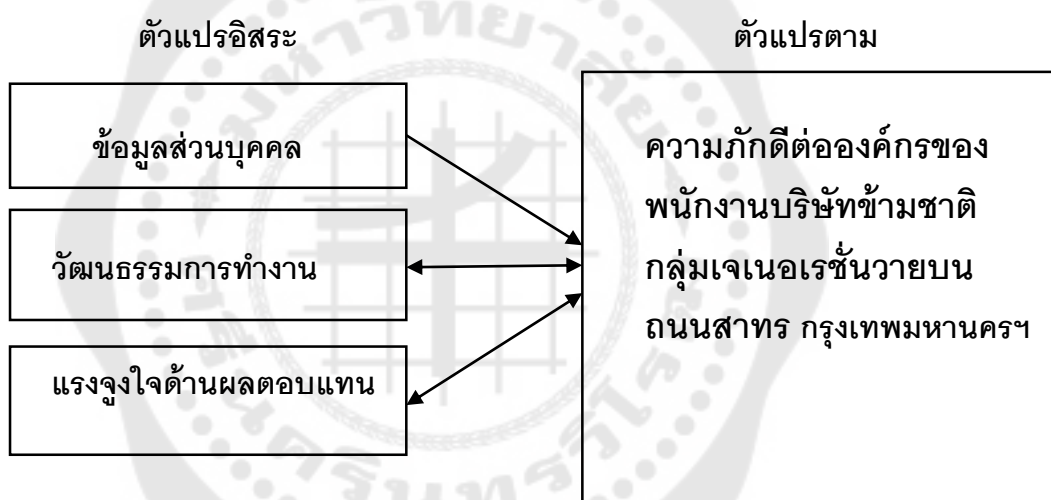
15. ความภักดีต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกและการแสดงออกซึ่งความเคารพ ความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ต่อบริษัท

### กรอบแนวคิดงานวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงาน แรงจูงใจด้านผลตอบแทน และความภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้คัดเลือกตัวแปรต่างๆ ที่ส่งผลต่อความภักดีของพนักงานบริษัทข้ามชาติพร้อมนี้ได้กำหนดความสัมพันธ์ของตัวแปรการศึกษาทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วยตัวแปรอิสระหรือตัวแปรต้น 3 ตัวแปร ได้แก่ ปัจจัยประชากรศาสตร์ เป็นแนวคิดของ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์, 2550) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง อายุงาน และแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยประชากรศาสตร์ของ (Mankiw, Quah and Wilson 2008) ที่เชื่อว่าพฤติกรรมของมนุษย์ที่แตกต่างกันเกิดจากแรงผลักดันภายนอกที่มากระตุ้นประกอบกับลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา อาชีพ และรายได้ แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานของ (Hofstede G, 1997) และตัวแบบวัฒนธรรม 7 มิติของ (Trompenaars, 1997) ที่มองว่าวัฒนธรรมมาจากการคงอยู่ของมนุษย์ที่ต้องการแก้ไขปัญหานั้นพื้นฐานเพื่อการอยู่รอด ทฤษฎีแรงจูงใจด้านผลตอบแทน เป็นแนวคิดของ (Mondy & Noe, 2005) แบ่งประเภทของผลตอบแทนออกเป็น 2 ประเภท คือ ค่าตอบแทนเป็นตัวเงิน ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน ที่มีผลต่อความภักดีต่อองค์กร โดยตัวแปรตาม 1 ตัวแปร คือ แนวคิดความภักดีต่อองค์กร เป็นแนวคิดของ (Blau & Scotts, 1962)

Jennifer (2005) ได้ศึกษาเรื่องการเปรียบเทียบแรงจูงใจภายในระหว่างนักกีฬาระดับเยาวชน 2 กลุ่ม ผลการศึกษาพบว่า สำหรับบุคคลแล้ว เพื่อที่จะเรียนรู้และปฏิบัติทักษะการเคลื่อนไหวใหม่ ซึ่งคาดหวังว่า พวกเขาจะไม่เพียงแต่บรรลุระดับของความเข้าใจเฉพาะด้าน (เช่น กระบวนการรับรู้) แต่พวกเขาจะยังต้องรักษาระดับความสนใจหรือความกระตือรือร้น สิ่งต่อไปก็คือ การศึกษาเปรียบเทียบที่ได้รับออกมา เพื่อประเมินผลกระทบของคำสั่งในเรื่องแรงจูงใจภายใน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลอันดับรองลงมา เพื่อกำหนดว่าแรงจูงใจภายในที่ได้มาจากแบบสอบถามที่มีพื้นฐานทางด้านทัศนคตินั้น แตกต่างกันในกลุ่มของผู้เล่นฮอกกี้น้อยๆ ที่ได้รับการฝึกสอนถึงเรื่องมโนคติ (ความคิด) และยอมให้มีการตรวจเช็คร่างกายหรือไม่ แม้ว่าผลลัพธ์ต่างๆ ได้บ่งชี้ว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในส่วนแรงจูงใจภายในระหว่างสองกลุ่ม ดังกล่าว นักวิจัยได้แนะนำว่าการศึกษาวิจัยต่างๆ ในอนาคตควรพิจารณาบันทึกต่างๆ มากมาย และอิทธิพลต่างๆ ที่มีให้ ซึ่งบางอย่างก็รวมถึง พลังทีม ตารางการเล่นและการฝึกซ้อม จำนวนของเวลาที่ใช้เล่น วิธีการของคำสั่ง เช่นเดียวกับ โครงสร้างต่างๆ ทางจิตวิทยา เช่น ความคิดที่สะท้อนตนเอง วุฒิภาวะด้านการรับรู้ อายุ และเรื่องราวต่างๆ ทางสังคม

Petty and et al (1995) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและผลปฏิบัติงานขององค์กร การวิจัยครั้งนี้ จำแนกวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ 1) การทำงานเป็นทีม 2) ความไว้วางใจและความเชื่อถือ 3) พัฒนาผลการปฏิบัติงานและกำหนดเป้าหมาย และ 4) การทำหน้าที่ในองค์กร สำหรับผลการปฏิบัติที่นำมาใช้ในการศึกษาประกอบด้วย 1) การดำเนินงาน 2) ความรับผิดชอบต่อลูกค้า 3) การสนับสนุนด้านการบริการ 4) ความปลอดภัยและสุขภาพอนามัยของพนักงาน โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ บริษัทที่ให้บริการด้านไฟฟ้าในสหรัฐอเมริกา จำนวน 12 แห่ง พบว่าการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน จากความสัมพันธ์ของตัวแปรที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงนำมากำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ดังแสดงในภาพประกอบที่ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### สมมติฐานของการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรแห่งนี้ ที่แตกต่างกันมีความภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัทความข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร แตกต่างกัน

2. วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ได้แก่ ด้านลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหาร ด้านลักษณะความเป็นส่วนรวม ด้านลักษณะการทำงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัทความข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร

3. แรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน และแรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัทความข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร





## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงาน แรงจูงใจด้านผลตอบแทน และความภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร โดยการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

- 1.แนวคิดลักษณะทางประชากรศาสตร์
- 2.แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเจเนอเรชั่นวาย
- 3.แนวคิดวัฒนธรรมการทำงาน
4. ทฤษฎีแรงจูงใจด้านผลตอบแทน
5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความภักดีต่อองค์กร
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดลักษณะประชากรศาสตร์

ลักษณะทางด้านประชากรศาสตร์ เป็นความหลากหลายด้านภูมิหลังของบุคคล ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ลักษณะโครงสร้างของร่างกาย ความอาวุโสในการทำงาน เป็นต้น โดยจะแสดงถึงความเป็นมาของแต่ละบุคคลจากอดีตถึงปัจจุบัน ในหน่วยงานหรือในองค์กรต่างๆ ซึ่งประกอบด้วยพนักงานหรือบุคลากรในระดับต่างๆ ซึ่งมีลักษณะพฤติกรรมการแสดงออกที่แตกต่างกันมีสาเหตุมาจากความแตกต่างทางด้านประชากรศาสตร์หรือภูมิหลังของบุคคลนั่นเอง

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550) กล่าวว่า ปัจจัยประชากรศาสตร์ หมายถึง ลักษณะส่วนบุคคลในด้านต่างๆ ได้แก่ อายุ วงจรชีวิตครอบครัว อาชีพ โอกาสทางเศรษฐกิจหรือรายได้ การศึกษาค่านิยม และปัจจัยการดำรงชีวิต โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. อายุ (Age) บุคคลที่มีอายุแตกต่างกันจะมีความต้องการในสินค้าและบริการที่แตกต่างกัน ผู้บริโภคตามอายุประกอบด้วย ต่ำกว่า 6 ปี, 6-11 ปี, 12-19 ปี, 20-34 ปี, 35-49 ปี, 50-54 ปี และ 60 ปีขึ้นไป ตัวอย่างเช่น กลุ่มวัยรุ่นจะชอบของที่แปลกใหม่และชอบสินค้าประเภทแฟชั่น ส่วนกลุ่มผู้สูงอายุจะสนใจซื้อสินค้าเกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัย เป็นต้น

2. วงจรชีวิตครอบครัว (Family Life) ขั้นตอนแต่ละขั้นของวงจรชีวิตของครอบครัวเป็นตัวกำหนดที่สำคัญของพฤติกรรม ขั้นตอนของวงจรชีวิตของครอบครัวแบ่งออกเป็น 9 ขั้นตอน ซึ่งแต่ละขั้นตอนอันได้แก่ คนโสด, คู่สมรสใหม่, ครอบครัวที่มีบุตรชั้นที่ 1 อายุต่ำกว่า 6 ปี,

ครอบครัวที่มีบุตรชั้นที่ 2 อายุ 6 ปีขึ้นไป, ครอบครัวที่มีบุตรชั้นที่ 3 กลุ่มนี้จะมีบิดามารดาที่มีอายุมากแล้วมีบุตรโตแล้วแต่บุตรยังไม่แต่งงาน, ครอบครัวที่มีบุตรแยกครอบครัวชั้นที่ 1 กลุ่มนี้มีบิดามารดาสูงอายุ บุตรแยกครอบครัวออกไป แต่หัวหน้าครอบครัวยังทำงานอยู่, ครอบครัวที่มีบุตรแยกครอบครัวชั้นที่ 2 กลุ่มนี้มีบิดามารดาอายุมากแล้ว บุตรแยกครอบครัว หัวหน้าครอบครัวเกษียณแล้ว อยู่คนเดียวเนื่องจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียชีวิตหรือหย่าขาดจากกัน และยังทำงานอยู่, อยู่คนเดียวเนื่องจากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียชีวิตหรือหย่าขาดจากกันและเกษียณแล้ว ซึ่งทั้งหมดจะมีพฤติกรรม การซื้อที่แตกต่างกัน

3. อาชีพ (Occupation) อาชีพของแต่ละบุคคลจะนำไปสู่ความจำเป็นและความต้องการของสินค้าที่แตกต่างกัน เช่น เกษตรหรือชาวนาก็จะซื้อสินค้าที่จำเป็นต่อการครองชีพและสินค้าที่เป็นปัจจัยการผลิตส่วนใหญ่ ส่วนพนักงานที่ทำงานในบริษัทต่างๆ ส่วนใหญ่จะซื้อสินค้าเพื่อเสริมสร้างบุคลิกภาพข้าราชการก็จะซื้อตามความจำเป็น นักธุรกิจก็จะซื้อสินค้าเพื่อสร้างภาพพจน์ให้กับตนเอง เป็นต้น นักการตลาดจะต้องศึกษาว่าสินค้าและบริการของบริษัท เป็นที่ต้องการของกลุ่มอาชีพประเภทใด

4. รายได้ (Income) หรือสถานภาพทางเศรษฐกิจ เศรษฐกิจของบุคคลจะกระทบต่อสินค้าและบริการที่เขาตัดสินใจซื้อ สถานภาพเหล่านี้ ประกอบด้วย รายได้ การออมทรัพย์ อำนาจการจะซื้อ ความสามารถในการจ่ายเงิน นักการตลาดต้องสนใจในแนวโน้มของรายได้ต่างๆ เนื่องจากรายได้จะมีผลต่อจำนวนการซื้อ คนที่มีรายได้ต่ำจะมุ่งซื้อสินค้าต่อการครองชีพ ส่วนบุคคลที่มีรายได้สูงจะมุ่งซื้อสินค้าที่มีคุณภาพดีและราคาสูง

## 2. แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเจเนอเรชันวาย

อุทิศ ศิริวรรณ (2555) ได้กล่าวว่า กลุ่มเจเนอเรชันวาย (Generation Y) คือ กลุ่มคนที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2523 - 2533 ซึ่งคนกลุ่มเจเนอเรชันวายส่วนใหญ่ ชอบความท้าทาย อุปโภค / บริโภคสิ่งแปลกใหม่ เป็อหน่ายเร็ว สมารถสั้น กล้าแสดงออก ทันแพชั่น ทันโลก ทันเหตุการณ์ เกาะติดเทคโนโลยีใกล้ชิด ต้องการประสบความสำเร็จในรูปแบบของตนเอง ซึ่งต้องการทำงานแบบเป็นนายตัวเอง อิสระ ไม่ชอบให้ใครสั่ง บังคับ หรือ ควบคุม

ศันธยา สิทธิสมวงศ์ (2551) ได้ให้คำนิยามว่า กลุ่มคนเจเนอเรชันวาย เป็นกลุ่มคนที่เกิดไม่เกิน ปี พ.ศ. 2521 ซึ่งคนกลุ่มนี้เป็นคนที่เพิ่งจะจบการศึกษาระดับปริญญาตรี หรือ ปริญญาโท และ กำลังเริ่มก้าวเข้าสู่ตลาดแรงงาน คนกลุ่มเจเนอเรชันวายต้องการอิสระ ความเป็นตัวของตัวเองสูง กล้าแสดงออกทางความคิด การพูด การแต่งกาย มีความอดทนต่ำ ชอบท้าทาย

กฎระเบียบ มีความทะเยอทะยานที่จะประสบความสำเร็จในระยะเวลาอันสั้น คู่แข่งกับเทคโนโลยี  
 ขอบการเปลี่ยนแปลง มีความกระตือรือร้น มองโลกในแง่ดี และมีไอเดียชอบคิดอะไรนอกกรอบ ให้  
 ความสนใจและรักษาสุขภาพ เนื่องจาก เขาได้รับการเลี้ยงดูที่พยายามให้เขามีความมั่นใจใน  
 ตัวเองและพยายามค้นคว้าหาคำตอบด้วย ตนเอง พนักงานกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายนี้ต้องการความ  
 สมดุลระหว่างงานและชีวิตมาก (WorkLife Balance)

### 3. แนวคิดวัฒนธรรมการทำงาน

การศึกษาลักษณะวัฒนธรรมภายใต้กรอบการศึกษาของ (Hofstede,1997)จะใช้  
 เครื่องมือในการวัดและวิเคราะห์ลักษณะวัฒนธรรมที่ได้รับการยอมรับและใช้อย่างกว้างขวางใน  
 ปัจจุบันคือ แบบสำรวจคุณค่าวัฒนธรรม (Values Survey Module : VSM) (Hofstede,1997)ซึ่ง  
 ได้จัดลักษณะของวัฒนธรรมออกเป็นหมวดหมู่ตามนิยามของวัฒนธรรมที่หมายถึงรูปแบบวิธีการ  
 คิด รู้สึก และตอบสนองของกลุ่มบุคคล ซึ่งสามารถจัดแบ่งเป็นกลุ่มหรือหมวดหมู่ ซึ่งสามารถแสดง  
 ให้ทราบถึงลักษณะวัฒนธรรมพื้นฐานที่สำคัญที่สำคัญ เครื่องสำรวจลักษณะวัฒนธรรมของ  
 (Hofstede,1997) ดังกล่าว ใช้วิธีการออกแบบสอบถามโดยใช้ชุดคำถามที่สะท้อนให้เป็นถึง  
 ลักษณะวัฒนธรรมในแต่ละหมวดหมู่ 5 หมวดหมู่คือ ความแตกต่างของอำนาจในสังคมหรือ  
 วัฒนธรรม ความเป็นส่วนตัวกับความเป็นส่วนรวม ลักษณะความเป็นชายและความเป็นหญิง การ  
 เสี่ยงความไม่แน่นอน และช่องห่างของระยะเวลาการทำงานร่วมกัน วิธีการคำนวณดัชนีชี้วัดทาง  
 วัฒนธรรมในแต่ละหมวดหมู่จะทำโดยประมวลผลคะแนนของคำถามทั้งหมดในชุดคำถามแต่ละ  
 ลักษณะวัฒนธรรม นอกจากนี้ในแบบสอบถามนั้นยังประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับพื้นฐานปัจจัยที่  
 คาดว่าจะสามารถอธิบายลักษณะวัฒนธรรมแต่ละหมวดหมู่โดยแนวทางในการจัดหมวดหมู่  
 ลักษณะวัฒนธรรมในช่วงต้นจะมีเพียงสี่มิติ ที่คัดเลือกจากพื้นฐานที่ว่าหมวดหมู่หรือมิติเหล่านี้มี  
 ปรากฏอยู่ในทฤษฎี ผลการศึกษาวิจัยก่อนหน้านี้และมีความสัมพันธ์กับปรากฏการณ์ในด้าน  
 พฤติกรรมองค์กร โดยมิติความแตกต่างของอำนาจในสังคมหรือวัฒนธรรม (Power Distance)  
 ได้มาจากการวิจัยก่อนหน้านี้เกี่ยวกับการแบ่งปันอำนาจ (Power Sharing) และการบริหารแบบมี  
 ส่วนร่วม (Participative Management) มิติการเสี่ยงความไม่แน่นอนได้มาจากการศึกษาองค์กร  
 ในเรื่องของการทำองค์กรมีลักษณะเป็นแบบระบบราชการ (Bureaucratization) และการทำวิธีการ  
 ปฏิบัติงานให้มีความเป็นทางการ มิติความเป็นส่วนตัวกับความเป็นส่วนรวม มิติความเป็นชาย  
 และความเป็นหญิงมีพื้นฐานมาจากวรรณกรรมในด้านจิตวิทยาข้ามวัฒนธรรม (Cross-Cultural  
 Psychology) และทฤษฎีทางด้านมนุษยวิทยาหลังจากนั้น (Hofstede,1987) ได้มีการเพิ่มมิติด้าน

วัฒนธรรมเข้าไปประกอบการศึกษาหนึ่งมิติ โดยมิตินี้ได้มาจากการสำรวจคุณค่าของความเป็นจีน (Chinese Value Survey : CVS) ซึ่งมิตินี้แต่เดิมจะถูกเรียกว่าพลวัตขงจื้อ (Confucian Dynamism) หลังจากมิตินี้ได้ถูกแสดงให้เห็นสังคมที่ไม่ได้ยึดถือแนวคิดของขงจื้อ จึงถูกเปลี่ยนชื่อเป็น ช่องห่างของระยะเวลาการทำงานร่วมกัน (Long Term Orientation) ในเวลาต่อมา ซึ่งลักษณะของ วัฒนธรรมทั้ง 3 มิติมีรายละเอียดดังนี้

### 1. ด้านลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหาร

หมายถึงขอบเขตที่สมาชิกในองค์กรซึ่งมีอำนาจน้อยกว่าคาดหวังและยอมรับในการ กระจายอำนาจที่ไม่เท่าเทียมกัน (Hofstede, 1997) ในองค์กรที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของ อำนาจสูง ผู้บังคับบัญชาจะเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว ส่วนผู้ที่อยู่ในสายงานต่ำกว่ามีหน้าที่เพียง ปฏิบัติตามคำสั่ง การทำงานมีการควบคุม สั่งการใกล้ชิดและเข้มงวด โครงสร้างองค์กรมักจะมีสาย บังคับบัญชาที่ยาว แต่องค์กรที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อย สมาชิกในองค์กรจะมีสิทธิ ใกล้เคียงกัน แต่ละคนจะมีความเป็นตัวเอองสูง การตัดสินใจมักจะทำร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างขององค์กรมักจะมีสายบังคับบัญชาที่สั้น

ในสังคมที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจน้อย ผู้ใต้บังคับบัญชาจะพึ่งพา ผู้บังคับบัญชาอย่างมีขอบเขต นิยมการปรึกษาหารือร่วมกัน เป็นลักษณะของการพึ่งพาระหว่าง ผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา (Interdependent) ความรู้สึกไม่ลงรอยกันจะมีน้อยเนื่องจาก ผู้ใต้บังคับบัญชาค่อนข้างเต็มใจที่จะยื่นข้อเสนอหรือคัดค้านผู้บังคับบัญชาในสังคมที่มีลักษณะ ความเหลื่อมล้ำของอำนาจ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีทั้งขึ้นชอบการพึ่งพาอาศัยกันในรูปแบบผู้นำ แบบ รวมอำนาจและแบบพอปกครองลูก และจะมีผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิเสธการพึ่งพาโดยสิ้นเชิงหรือที่ เรียกว่าไม่มีการพึ่งพา (Counter Dependent) ในสังคมที่มีความเหลื่อมล้ำของอำนาจมากจึงมีทั้ง สองขั้วระหว่างการพึ่งพาและไม่พึ่งพา จึงทำให้เกิดความรู้สึกไม่ลงรอยระหว่างผู้บังคับบัญชาและ ผู้ใต้บังคับบัญชาสูง เนื่องจากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ชอบยื่นข้อเสนอหรือคัดค้านผู้บังคับบัญชา

ในบริบทขององค์กร พบว่าองค์กรที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจมาก ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาจะอยู่ในฐานะที่ไม่เท่าเทียมกัน มีการรวมศูนย์อำนาจไว้กับ บุคคลเพียงกลุ่มเดียว โครงสร้างองค์กรมีหลายระดับชั้น มีบุคคลากรระดับหัวหน้ามาก มีการ รายงานตามลำดับชั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาคาดหวังจะได้รับการมอบหมายหน้าที่รับผิดชอบว่าต้องทำ สิ่งใดบ้าง ระบบเงินเดือนจะมีช่องว่างระหว่างผู้บริหารและพนักงานระดับล่าง ผู้บริหารจะมีสิทธิ พิเศษ มีสัญลักษณ์แสดงสถานะซึ่งจะเป็นไปตามตำแหน่ง โดยพนักงานค่อนข้างจะภูมิใจกับสิ่ง แสดงฐานะของผู้บังคับบัญชาของตนและพนักงานปฏิบัติการจะอยู่ในสถานะต่ำกว่าพนักงานใน

สำนักงาน การติดต่อสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไม่เป็นพ่อพระ ผู้ใต้บังคับบัญชาคนนั้นจะต้อง ปฏิเสธอำนาจของผู้บังคับบัญชาอย่างสิ้นเชิง แม้ว่าในทางปฏิบัติเขาจะยินยอมก็ตาม และใน องค์กรลักษณะนี้ ผู้บังคับบัญชาที่มีอาวุโสจะได้รับความเคารพมากกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีอายุน้อยกว่า

ส่วนขององค์กรที่มีลักษณะความเหลื่อมล้ำของอำนาจต่ำ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาจะอยู่ในฐานะที่เท่าเทียมกัน ระบบการจัดลำดับชั้นการบังคับบัญชาเป็นความไม่เท่าเทียมกันทางบทบาทเพื่อความสะดวกในการทำงานเท่านั้น และบทบาทเหล่านี้สามารถเปลี่ยนแปลงได้ การจัดการเป็นแบบกระจายอำนาจ โครงสร้างองค์กรเป็นแบบปิรามิดแนวราบและมีจำกัดจำนวนบุคลากรระดับหัวหน้า อัตราส่วนของความแตกต่างระหว่างเงินเดือนของผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับล่างมีน้อย งานที่ต้องใช้ทักษะสูงจะมีสถานะสูงจะมีสถานะสูงกว่างานที่ใช้ทักษะน้อย ผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานระดับล่างมีน้อย ผู้บริหารระดับสูงไม่มีสิทธิพิเศษไม่ว่าจะเป็นที่จอดรถ ห้องน้ำ โรงอาหาร โดยพนักงานจะเคลือบแคลงสงสัยในสัญลักษณ์แสดงสถานะ และมีความรู้สึกไม่ดีกับสิ่งเหล่านี้ ผู้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงผู้ใต้บังคับบัญชาได้ และผู้บริหารในอุดมคติของพนักงานจะมีลักษณะเป็นแบบประชาธิปไตย พนักงานคาดหวังว่าจะมีการปรึกษาหารือร่วมกันก่อนที่หัวหน้าจะตัดสินใจ แต่ก็ยอมรับว่าหัวหน้าจะเป็นผู้ตัดสินใจในลำดับสุดท้าย ผู้บังคับบัญชาที่มีอายุน้อยจะเป็นที่ชื่นชมมากกว่าผู้บังคับบัญชาที่มีอายุมาก และองค์กรจะจัดการข้อร้องเรียนต่างๆ ของพนักงานเกี่ยวกับความเหลื่อมล้ำของอำนาจในทางที่ผิด (Hofstede G 1997)

โดยอาจสรุปความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่ลักษณะวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูงกับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำได้ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจต่ำ กับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง

ความเหลื่อมล้ำอำนาจต่ำ	ความเหลื่อมล้ำทางอำนาจสูง
1. ต้องการจะลดความไม่เท่าเทียมกันระหว่างบุคคล เหลือน้อยที่สุด ควรจะมีการพึ่งพาอาศัยกันและกัน	1. ความไม่เท่าเทียมกันระหว่างบุคคลเป็นสิ่งที่คาดหวัง และปรารถนาผู้ที่มีอำนาจน้อยกว่า ควรจะต้องพึ่งพา ผู้ที่มีอำนาจสูงกว่า
2. นิยมการกระจายอำนาจไปยังส่วนต่างๆ ลำดับชั้นใน องค์การหมายถึงการแบ่งแยกบทบาทเพื่อความสะดวกใน การบริหาร	2. นิยมรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง ลำดับชั้นชั้นในองค์การ เป็นผลสะท้อนมาจากความไม่เท่าเทียมที่คงอยู่ระหว่าง ชนชั้นสูงกับชนชั้นล่าง
3. พนักงานคาดหวังที่จะมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ	3. พนักงานคาดหวังที่จะให้หัวหน้าเป็นผู้ออกคำสั่ง
4. มีระยะห่างของฐานเงินเดือนระหว่างพนักงานใน	4. ระยะห่างของฐานเงินเดือนระหว่างพนักงานใน ระดับบนและระดับล่างที่กว้าง
5. ชนชั้นกลางจำนวนมาก	5. ชนชั้นกลางมีจำนวนน้อย

## 2. ด้านลักษณะความเป็นส่วนรวม

Hofstede (1997) ได้ให้คำจำกัดความเป็นส่วนตัวกับความเป็นส่วนรวมหมายถึง สังคมที่มีความผูกพันระหว่างบุคคลเป็นไปอย่างหลวมๆ ทุกคนจะให้ความสำคัญกับตนเองหรือครอบครัวเป็นอันดับแรก ให้ความสำคัญกับความเป็นตัวของตัวเองในทางความคิดและการกระทำ มากกว่าความสนใจต่อกลุ่ม ผลประโยชน์ของแต่ละคนจะอยู่เหนือผลประโยชน์ของกลุ่ม ส่วนสังคมแบบกลุ่มนิยมนั้น คนในสังคมจะมีความผูกพันกันอย่างเหนียวแน่น ให้ความสำคัญกับกลุ่มมากกว่าตัวบุคคล มีความซื่อสัตย์ และจงรักภักดีต่อกัน ให้การดูแลคุ้มครองซึ่งกันและกัน องค์การที่มีลักษณะความเป็นปัจเจกนิยมสูงคาดหวังให้บุคคลนั้นสามารถทำสิ่งต่างๆ ได้ด้วยตนเอง เน้นเรื่องของความคิดสร้างสรรค์ และความสำเร็จ ความมีอิสระและสถานะทางการเงิน เป็นสิ่งที่มีค่า และมีความสำคัญในสังคมปัจเจกนิยม สมาชิกในองค์การได้รับการสนับสนุนให้ตัดสินใจได้ด้วยตนเองไม่จำเป็นต้องอาศัยการสนับสนุนจากกลุ่ม การที่บุคคลใดๆ ได้รับการยกย่องเพียงผู้เดียว เป็นสิ่งที่น่าละอาย เพราะมันหมายความว่า มีสมาชิกเพียงคนเดียวในกลุ่มที่ดีกว่าสมาชิกคนอื่นๆ

องค์กรที่มีลักษณะของกลุ่มนิยมสูงจึงมีลักษณะคล้ายครอบครัว มีความจงรักภักดีซึ่งกันและกันในองค์กร

จากการศึกษาของ (Hofstede, 1997) พบความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นปัจเจกนิยมกับเป้าหมายการทำงานในด้านเวลาส่วนตัว (Personal Time) ความเป็นอิสระ (Freedom) และความท้าทาย (Challenge) ซึ่งแสดงถึงความอิสระจากองค์กร ในขณะที่พบความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นกลุ่มนิยมกับเป้าหมายการทำงานในด้านการฝึกอบรม (Training) สถานภาพการทำงานทางกายภาพ (Physical Condition) และการใช้ทักษะ (Use of Skills) ซึ่งแสดงถึงการพึ่งพาองค์กร (Hofstede, 1997) ในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบปัจเจกนิยม หรือความเป็นส่วนตัว พนักงานจะแสดงพฤติกรรมตามความสนใจของตน เชื่อว่าคนงานทำงานเพื่อผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ หรือเพื่อตอบสนองความต้องการทั้งทางด้านเศรษฐกิจและด้านจิตใจ ระบบการจ้างงานจะไม่ต้องการจ้างคนตามความสัมพันธ์ เนื่องจากไม่ต้องการให้มีปัญหาเส้นสายหรือทำให้เกิดความสนใจที่ขัดแย้งกันขึ้น บางองค์กรมีการกำหนดให้พนักงานคนใดคนหนึ่งต้องลาออกในกรณีที่พนักงานแต่งงานกันเอง หากพนักงานมีการปฏิบัติงานไม่ดี หรือมีองค์กรอื่นให้ข้อเสนอที่ดีกว่าก็สามารถสิ้นสุดความสัมพันธ์ระหว่างกันลงได้ๆหรืออาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมแบบปัจเจกนิยมจะให้ความสำคัญกับงานมากกว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ส่วนในองค์กรที่มีวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยมจะไม่จ้างพนักงานในลักษณะปัจเจกบุคคลแต่จะจ้างเพื่อมาเป็นสมาชิกของกลุ่ม พนักงานจะแสดงออกในสิ่งที่ตรงกับความสนใจของกลุ่มแม้ว่าจะขัดกับความสนใจของตนก็ตาม ระบบการจ้างงานจะพิจารณาถึงกลุ่มประกอบไปด้วยนิยมจ้างเนื่องจากความสัมพันธ์ เช่น เป็นคนในครอบครัว เพื่อลดความเสี่ยง สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างและพนักงานจะเป็นไปตามจริยธรรม นั่นคือคล้ายกับความสัมพันธ์ภายในครอบครัว มีการปกป้องและจงรักภักดีต่อกัน แม้ว่าพนักงานจะมีการปฏิบัติงานไม่ดีแต่ก็ไม่ใช่เหตุผลที่เพียงพอจะไล่ออก โดยจะมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับการปฏิบัติและทักษะให้ และจะให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกันมากกว่างาน

ลักษณะแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นปัจเจกนิยมกับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นกลุ่มนิยม สามารถสรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 2

ตาราง 2 ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมด้านความเป็นส่วนตัวกับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมความเป็นส่วนรวม

ความเป็นส่วนตัว	ความเป็นส่วนรวม
1. กฎหมายและสิทธิต่างๆ ถูกกำหนดให้เหมือนกันสำหรับทุกคน	1. กฎหมายและสิทธิต่างๆ มีความแตกต่างละกลุ่ม
2. การเลื่อนขั้นหรือปรับเงินเดือนถูกพิจารณาจาก พิจารณาจากผลงาน และผล การปฏิบัติงานรายบุคคล	2. การเลื่อนขั้นหรือปรับเงินเดือนถูก ความอาวุโส และความร่วมมือกับกลุ่ม
3. วัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ การเรียนรู้ว่าจะมี จะทำวิธีการเรียนรู้อย่างไร	3. วัตถุประสงค์ของการศึกษา คือ การเรียนรู้สิ่งต่างๆ อย่างไม่
4. การบริหารจัดการคือ การบริหารจัดการกลุ่ม	4. การบริหารจัดการคือ การบริหารจัดการปัจเจกบุคคลระดับบนและระดับล่างที่กว้าง
5. เน้นงานมากกว่าเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	5. เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่างาน
6. มีค่า GDP ต่อหัวสูง	6. มีค่า GDP ต่อหัวต่ำ

### 3. ด้านลักษณะการทำงานร่วมกัน

จากลักษณะวัฒนธรรมทั้ง 4 ประการดังกล่าว ต่อมาได้มีการศึกษาด้วยวิธีอื่นเพื่อหา ลักษณะวัฒนธรรมซึ่งยังไม่ถูกค้นพบจากการศึกษาด้วยกรอบการศึกษา (Hofstede, 1997) โดย Michael Bond จาก Chinese University of Hong Kong จึงได้พัฒนาแบบสอบถามซึ่งเรียกว่า Chinese Value Survey (CVS) จากความร่วมมือของนักสังคมวิทยาชาวฮ่องกง และ ไต้หวัน และสามารถสรุปปัจจัยทางวัฒนธรรมที่ 3 ซึ่งเขาเรียกว่า พลวัตขงจื้อ (Confucian Dynamics) ซึ่งหมายถึงการดำเนินตามคำสอนของขงจื้อ หรือวิธีการมองอนาคตของคนว่ามองระยะสั้นหรือระยะยาว คำสอนของขงจื้อเป็นหลักปฏิบัติในชีวิตประจำวัน โดยมีหลักการสำคัญ คือ



3.1 มีความมั่นคงทางสังคม โดยยึดหลักความสัมพันธ์ที่ไม่เท่าเทียมกัน โดยผู้ที่มีความอาวุโสมากกว่าต้องให้การปกป้องดูแลผู้ที่อายุน้อยกว่า ในขณะที่เดียวกันผู้ที่อายุน้อยกว่าต้องเคารพเชื่อฟังผู้ที่อาวุโสกว่า

3.2 ครอบครัวเป็นพื้นฐานของทุกๆ สังคม คนแต่ละคนไม่ได้อยู่ตัวคนเดียว ทุกคนจะเป็นสมาชิกของกลุ่มสังคมหรือครอบครัว ไม่ว่าจะเด็กหรือผู้ใหญ่ต้องมีความยับยั้งชั่งใจตนเองเพื่อรักษาความสอดคล้องภายในครอบครัวไว้

3.3 ถ้าไม่ยอมให้คนอื่นปฏิบัติต่อเราอย่างไร ก็อย่าปฏิบัติต่อเขาอย่างนั้น

3.4 คนจะต้องทำงานที่ทำให้เกิดการพัฒนาทักษะ ทัศนศึกษาหาความรู้ ทำงานหนัก และไม่ใช้จ่ายเกินความจำเป็น มีความอดทน และอดสาเห โดยถ้าระดับการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาวยิ่งสูง แสดงถึงความเชื่อในคำสั่งสอนของขงจื้อสูง และสนับสนุนกิจกรรมการบริหารความเพียรพยายามและการยืนหยัดมั่นในเป้าหมายเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับนักบริหาร การเชื่อฟังและการปฏิบัติตามคำสั่งของผู้มีอำนาจน้อยกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้บทบาทของผู้บริหารสำคัญยิ่ง ความประหยัดมัธยัสถ์ ทำให้มีเงินออมเพื่อใช้สำหรับการลงทุนเพิ่มขึ้น ความละเอียด ทำให้คนมองเรื่องพันธะสัญญาที่ให้แกกันเป็นเรื่องใหญ่ ส่วนระดับการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น ถ้ามีมากเกินไปจะทำให้คนไม่มีความคิดริเริ่ม ไม่พยายามเสี่ยงและไม่เปลี่ยนแปลงตัวเอง การรักษาหน้ามากเกินไปอาจทำลายธุรกิจได้ การเคารพประเพณีมากเกินไปก็อาจขัดขวางแนวคิดใหม่ๆ เกี่ยวกับสินค้าและบริการ หรือการไม่ยอมรับเทคโนโลยีใหม่ๆ การตอบแทนกันในสังคมด้วยคำทักทาย การแสดงความรักละของขวัญ แสดงออกด้วยการเน้นเรื่องมารยาทที่ดีในสังคมมากกว่าความสามารถ

โดยความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้นกับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว เป็นดังสรุปตามตาราง 3

ตาราง 3 ความแตกต่างที่สำคัญระหว่างสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมการมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น กับสังคมที่มีลักษณะวัฒนธรรมมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว

การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะสั้น	การมุ่งเน้นเป้าหมายระยะยาว
1. ยึดมั่นในประเพณี	1. ปรับเปลี่ยนประเพณีให้เข้ากับสังคมยุคใหม่
2. เคารพสังคมและสถานะทางสังคมเหนือสิ่งอื่นใด	2. เคารพสังคมและสถานะทางสังคมในขอบเขตอื่นใด
3. ใช้จ่ายอย่างสิ้นเปลือง	3. ประหยัด อดออม สรรองทรัพยากรไว้ใช้
4. มีเงินออมสำหรับการลงทุนน้อย	4. ออมเงินสำหรับการลงทุนมาก
5. คาดหวังในผลงานอย่างรวดเร็ว	5. มีความพยายาม และอดทนแม้ว่าจะเห็นผลช้า
6. เน้นการรักษาหน้า	6. มีค่า GDP ต่อหัวต่ำ
7. เน้นข้อเท็จจริง	7. เน้นคุณธรรม

#### ตัวแบบวัฒนธรรม 7 มิติของ Trompenaars

Trompenaars (1997), บรรจง อมรชิวิน (2553) ได้แบ่งวัฒนธรรมออกเป็น 7 มิติ เพื่ออธิบายความแตกต่างของวัฒนธรรมธรรมชาติต่างๆ โดยวางรากฐานจากแนวคิดในเชิงนักมนุษยวิทยาที่มองว่าวัฒนธรรมมาจากการคงอยู่ของมนุษย์ที่ต้องการแก้ไขปัญหาขั้นพื้นฐานเพื่อการอยู่รอด (Kluckhohn & Strodtbeck, 1961) ความท้าทายเหล่านี้รวมถึงว่าประชาชนเกี่ยวข้องกับผู้อื่นเช่น ครอบครัว หัวหน้า เพื่อน และสมาชิกผู้ร่วมงาน รวมทั้งดูว่าคนเรามีแนวคิดเกี่ยวกับเรื่องของเวลาและสภาพแวดล้อมอย่างไร ซึ่งทั้งหมดนี้วัฒนธรรมจะเป็นเครื่องนำทางที่จะเผชิญกับปัญหาเบื้องต้นเหล่านี้ ซึ่งทางออกก็จะต่างกันไป นั่นหมายถึงว่าวัฒนธรรมมีความแตกต่างกันนั่นเอง

Trompenaars (1997) ได้แบ่งมิติวัฒนธรรมออกเป็น 7 ลักษณะ โดย 5 มิติแรกจะพิจารณาว่าคนจะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างไรคือคนต่อคนด้วยกัน ในขณะที่ 2 มิติสุดท้าย จะดูว่าคนมองเรื่องของเวลาอย่างไร รวมทั้งการมีปฏิริยาต่อธรรมชาติอย่างไร ซึ่งทั้ง 7 มิติมีแนวคิดที่สำคัญคือ

4.1 ลักษณะความเป็นสากลกับความเฉพาะ (Universalism VS Particularism) หรืออีกนัยหนึ่งก็คือ เรื่องของกฎ ระเบียบกับความสัมพันธ์ (Rules VS Relationship) ในระบบของความเป็นสากลหลักก็คือว่า “อะไรที่ดีและถูกต้อง สามารถที่จะนำไปประยุกต์ใช้ได้เสมอ” ส่วนความเฉพาะจะพิจารณาอยู่บนสถานการณ์และเหตุการณ์ในขณะนั้นเป็นกรณีๆ ไป

4.2 ลักษณะของกลุ่มละปัจเจกชน (Collectivism VS Individualism) คือการพิจารณาถึงคนมีพฤติกรรมในเชิงกลุ่มมากน้อยเพียงใด ทั้งในเรื่องของการเจรจา การตัดสินใจ และการจูงใจ ในวัฒนธรรมแบบปัจเจกชนจะมีลักษณะของความมีอิสระและจะดำเนินการด้วยตนเองมากกว่ากลุ่ม

4.3 ลักษณะอย่างเป็นกลางหรือแบบแสดงออก (Neutral VS Affective) หมายถึงระดับความรู้สึกที่แสดงออก วัฒนธรรมกลุ่มที่เป็นกลางจะไม่สื่อความรู้สึกไปที่ใคร แต่จะควบคุมความรู้สึกไว้กับตัว ส่วนพวกที่แสดงออกก็จะแสดงออกอย่างเต็มที่

4.4 ลักษณะกระจัดกระจายกับเฉพาะเจาะจง (Diffuse VS Specific) ระดับของการเข้าไปเกี่ยวพันในเรื่องต่างๆ วัฒนธรรมแบบเฉพาะเจาะจง งานกับเรื่องส่วนตัวจะแยกกันชัดเจน แต่แบบกระจัดกระจายไม่แยกกันชัด

4.5 ความสำเร็จที่ได้ด้วยตนเองหรือเพราะติดตัวมา (Achievement VS Ascription) หมายถึงการที่คนเราประสบความสำเร็จได้มาจากความสามารถในการปฏิบัติด้วยตนเอง หรือแบบที่ว่าผลสำเร็จที่ได้มาจากสถานะที่เหนือกว่าในสังคม (ไม่ใช่ได้มาด้วยฝีมือ)

4.6 อดีต ปัจจุบัน และอนาคต หมายถึง สังคมนั้นมองในเรื่องของเวลา หรืออาจมองแบบผสมผสานกัน

4.7 การควบคุมหรือการยอมรับ (Control of VS Accommodation with) เป็นการมองธรรมชาติที่เราสามารถควบคุมมันได้ หรือมองว่าเราต้องเป็นส่วนหนึ่ง คือการยอมรับในธรรมชาตินั้น

สตีเฟน โควี เสนอว่าอำนาจผู้ที่มีอำนาจได้มาจากการบริหารจัดการที่ตั้งอยู่บน “หลักการสากล” ซึ่งไม่เกี่ยวกับสัมพันธภาพของมนุษย์ละองค์การ เช่น ความยุติธรรม ความเป็นธรรม ความซื่อสัตย์ จะนำไปสู่ความเชื่อถือไว้วางใจและความเชื่อนั้นมีความชัดเจนและเป็นเหตุเป็นผลในตัวเอง องค์การที่อาศัยความเชื่อถือเป็นแก่นในการดำเนินงานสามารถคาดหวังความสมบูรณ์ที่ต่อเนื่องและผลสัมฤทธิ์ที่มั่นคงยาวนานในโลกขององค์กรแห่งอนาคต (ซินดา จิตตรุทธะ, 2553)

คุณค่าที่สำคัญของความเชื่อถือไว้วางใจ คือ การประสานงานกันระหว่างอุดมคตินิยม (Idealism) และประโยชน์นิยม (Utilitarianism) เป็นรากฐานของการมอบอำนาจและคุณภาพในองค์กรวัฒนธรรมแห่งความเชื่อถือก่อให้เกิดการมอบอำนาจแทนการควบคุม ในองค์กรที่มีความเชื่อถือต่ำก็ต้องอาศัยกฎระเบียบเป็นตัวควบคุม เนื่องจากผู้นำไม่สามารถมอบอำนาจให้กับสมาชิกขององค์กรในวัฒนธรรมที่ต้องอาศัยการควบคุมโดยกฎระเบียบได้ เพราะจะทำให้ผู้นำสูญเสียอำนาจไปในที่สุด ส่วนความมีคุณภาพจะเกิดขึ้นได้ง่ายในวัฒนธรรมที่มีความเชื่อถือ เนื่องจากสมาชิกทุกคนในองค์กรได้รับความไว้วางใจและรู้สึกมีส่วนร่วมในการสร้างคุณค่าร่วมดังกล่าว ดังนั้นการมอบอำนาจและความมีคุณภาพจึงประสานรวมกันอยู่ในวัฒนธรรมแห่งความเชื่อถือ โดยเริ่มต้นที่ ความมีค่าควรแก่การเชื่อถือ (Trustworthiness) และนำไปสู่ความเชื่อถือ (Trust) แล้วจึงนำไปสู่การมอบอำนาจ (Authorization) ซึ่งนำไปสู่ความมีคุณภาพ (Quality) ในที่สุด

จุดเริ่มต้นขององค์กร (ธงชัย สมบูรณ์, 2549) องค์กรแต่ละองค์กรจะมีจุดกำเนิดแตกต่างกัน โดยทั่วไปการจัดตั้งองค์กรจะมุ่งเพื่อให้ถึงเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งเป้าหมายจะสำเร็จได้อาจใช้วิธีการต่างๆกัน แล้วแต่ขนาด จุดมุ่งหมาย และเป้าหมายขององค์กรต่างๆ เพื่อให้องค์กรประสบผลสำเร็จ ฉะนั้นจะต้องมีการดำเนินการในลักษณะที่แยกย่อยคือ

การแบ่งงานทำกลไกทางโครงสร้างองค์กรขนาดเล็กในยุคแรก คือการกระจายการทำงานโดยพิจารณาจากเนื้องานและความต้องการด้านบุคลากรอย่างเหมาะสม หัวหน้าองค์กรจะดูแลการปฏิบัติงานของสมาชิกได้อย่างใกล้ชิดโดยไม่จำเป็นต้องมีกลไกทางโครงสร้าง หัวหน้าหรือผู้บริหารสามารถสังเกตการทำงานของผู้ปฏิบัติงานและแก้ไขการทำงานที่ผิดพลาดได้ทันที

การแบ่งหน้าที่ เมื่อขนาดขององค์กรใหญ่ขึ้น หัวหน้าหรือผู้บริหารต้องแบ่งภารกิจหรือ กระจายงานตามลักษณะและประเภทของงานเพื่อสะดวกในการทำงาน ในการควบคุมและการตรวจสอบการแบ่งภารกิจดังกล่าวจะต้องคำนึงถึงเนื้องาน ขอบข่ายของงาน เพื่อที่จะมอบภารกิจดังกล่าวให้มีผู้รับไปดำเนินการต่อได้อย่างถูกต้อง เหมาะสม ในการแบ่งภารกิจนี้ องค์กรจะต้องมีการกำหนดให้ชัดเจนถึงอำนาจ หน้าที่ และความรับผิดชอบของภารกิจดังกล่าวให้กับบุคลากรที่เกี่ยวข้องตามระดับและประเภทของงานไว้อย่างชัดเจน

การประสานงาน เมื่อองค์กรเจริญเติบโตและมีขนาดใหญ่ขึ้น สานการบังคับบัญชา ยาวขึ้นเกินความสามารถของหัวหน้าขององค์กรจะดูแลได้ทั่วถึงและรับรู้ถึงปัญหาทั้งหมดได้ หัวหน้าองค์กรหรือผู้บริหารจำเป็นต้องมีผู้มารับผิดชอบในการประสานสัมพันธ์ทั้งในระดับบนลงสู่ระดับล่าง โดยการตรวจสอบและติดตามกิจกรรมต่างๆ และระดับล่างขึ้นบนเป็นการรายงานและนำเสนอ รวมไปถึงการประสานงานในกระบวนการทำงานของระหว่างหน่วยงานย่อยในองค์กร ซึ่ง

จะต้องใช้กลไกในเรื่องการการประสานงานที่มีประสิทธิภาพ ขนาดของการประสานงานจะขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กรสรุปรวมได้ว่าองค์กรขนาดเล็กใช้หลักการแบ่งงานทำ ในขณะที่องค์กรขนาดกลางใช้หลักการแบ่งหน้าที่ ส่วนองค์กรขนาดใหญ่ใช้หลักการประสานงาน

#### 4. ทฤษฎีแรงจูงใจด้านผลตอบแทน

อนันตชัย คงจันทร์ อ้างถึง (จุไรรัตน์ สุวรรณพิทักษ์, 2548) ผลตอบแทนเป็นกลไกที่สำคัญที่สุดในการที่จะดึงดูด รักษา และจูงใจพนักงานที่มีความสามารถที่จะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

**ผลตอบแทน (Compensation) ประกอบด้วย 3 ส่วนประกอบ คือ**

ส่วนที่ 1 เป็นส่วนที่มากที่สุดคือผลตอบแทนหลัก (Base Compensation) ส่วนใหญ่ได้รับเป็นประจำ – เงินเดือน ค่าจ้างรายสัปดาห์

ส่วนที่ 2 ผลตอบแทนจากผลการทำงานที่ดี เนื่องจากพนักงานปฏิบัติหน้าที่ได้ดี เรียกว่า แรงจูงใจ (Incentives) – โบนัส การแบ่งปันกำไร

ส่วนที่ 3 ผลประโยชน์อื่น ๆ (Benefits) บางครั้งเรียกว่าผลตอบแทนทางอ้อม (Indirect Compensation) – การประกันสุขภาพ วันหยุด ผลตอบแทนการว่างงาน ส่วนผลตอบแทนอื่นๆ เรียกว่าผลประโยชน์พิเศษ ซึ่งจะมีให้เฉพาะผู้บริหารระดับสูง เช่น รถยนต์ประจำตำแหน่งพร้อมคนขับ ที่จอดรถพิเศษ สมาชิกสโมสร

**หลักเกณฑ์สำคัญของค่าตอบแทน**

1. ความยุติธรรมภายใน และภายนอก (Internal and External Equity)

ความยุติธรรมในสายตาพนักงาน มี 2 รูปแบบ

เมื่อเปรียบเทียบกับโครงสร้างการจ่ายเงินของบริษัท

เมื่อเปรียบเทียบกับโครงสร้างการจ่ายเงินของบริษัทอื่นๆ ที่จ่ายให้กับพนักงานที่ทำงานในหน้าที่เดียวกัน

สำหรับภายใน และภายนอกมีรูปแบบ 2 ชนิด มีดังนี้

1.1 พนักงานเปรียบเทียบว่าสิ่งที่ทุ่มเทให้กับบริษัทนั้นได้รับผลตอบแทนคุ้มค่าหรือไม่ และยังเปรียบเทียบว่าผลตอบแทนที่ได้ที่พนักงานคนอื่นๆ ที่ทำงานลักษณะคล้ายคลึงกันได้รับเท่ากันหรือไม่ ถ้าได้รับเท่ากันก็จะพอใจถือว่าบริษัทให้ความยุติธรรม

1.2 การจ่ายผลตอบแทนที่ยุติธรรมจะถูกกำหนดไว้ที่จุด ซึ่งปริมาณของแรงงานที่มีอยู่ในตลาดแรงงานเท่ากับปริมาณความต้องการของแรงงานในท้องตลาด โดยพนักงานจะคิดว่า

การจ่ายผลตอบแทนอย่างเป็นทางการนั้นจะมาจากการที่บริษัทจ่ายในอัตราที่พนักงานคิดว่าเหมาะสมกับลักษณะของงานที่ทำ

## 2. การจ่ายค่าตอบแทนคงที่หรือแปรได้ (Fixed and Variable Pay)

การจ่ายค่าตอบแทนแบบคงที่ส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปของเงินเดือน ค่าตอบแทนแบบนี้จะทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคง ไม่ต้องรับผิดชอบอะไรนอกจากหน้าที่ตนเอง ส่วนค่าตอบแทนแบบแปรได้ส่วนใหญ่จะอยู่ในรูปโบนัส เงินปันผล ค่าตอบแทนแบบนี้จะทำให้พนักงานกระตือรือร้นในการทำงานเพื่อให้บริษัทมีกำไรสูงสุด

## 3. การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานหรือในฐานะสมาชิกขององค์กร (Traditional Price Rate Plan and Sales Commission)

การจ่ายค่าตอบแทนตามผลงานจะอยู่ในรูปของค่าจ้างต่อชิ้น (Traditional Price Rate Plan) เป็นการจ่ายตามจำนวนชิ้นงานที่ผลิตได้ และค่านายหน้าจากการขาย (Sales Commission) รูปแบบอื่นๆ ที่มีการจ่ายโดยยึดถือผลงาน เช่น การให้รางวัลพนักงานดีเด่นสร้างชื่อเสียงให้บริษัท พนักงานที่ไม่เคยลา - ขาดงาน หรือพนักงานที่ให้คำแนะนำในการประหยัดค่าใช้จ่ายให้บริษัท ในฐานะสมาชิกขององค์กรพนักงานจะได้รับผลตอบแทนจำนวนเท่าๆ กันให้กับพนักงานทุกคนที่อยู่ในตำแหน่งเดียวกัน ตราบเท่าที่ผลงานของพนักงานทุกคนอยู่ในระดับที่น่าพอใจ โดยการให้ความสำคัญของผลงานหรือในฐานะสมาชิกของพนักงานขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมขององค์กรและความเชื่อของผู้บริหารระดับสูงหรือผู้ก่อตั้งบริษัท

## 4. การจ่ายค่าตอบแทนตามงานหรือตามตัวบุคคล (Job and Individual Pay)

ในสมัยก่อนระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามงานนั้นจะตีค่าตามความสำคัญของตัวงานและจะกำหนดผลตอบแทนตามความสำคัญของตัวงาน แต่ในปัจจุบันจะใช้การจ่ายค่าตอบแทนตามตัวบุคคลมากขึ้นโดยจะจ่ายค่าความรู้ (Knowledge - Based) หรือ ตามทักษะ (Skill - Based) ความสามารถของแต่ละบุคคล

## 5. การจ่ายค่าตอบแทนหลายระบบ หรือ ระบบเดียว (Elitism and Egalitarianism)

การจ่ายค่าตอบแทนหลายระบบจะเป็นการจ่ายผลตอบแทนที่แตกต่างกันไปตามตำแหน่งงานหรือลำดับชั้นงาน อาทิเช่น คนเงินเดือนสูงก็จะได้ค่ารักษาพยาบาลสูงกว่าคนเงินเดือนต่ำกว่า ส่วนการจ่ายผลตอบแทนระบบเดียวจะเป็นการจ่ายผลตอบแทนที่ทุกอย่างจะอยู่ภายใต้โครงสร้างเดียวกันหมดไม่ว่าจะเป็นเงินเดือนสูงหรือต่ำก็จะมีสิทธิเบิกค่ารักษาพยาบาลเท่าๆ กัน

6. การจ่ายผลตอบแทนต่ำกว่าหรือสูงกว่าค่าตอบแทนในตลาดแรงงาน (Below – Market and Above – Market Compensation)

การจ่ายค่าตอบแทนต่ำกว่าหรือสูงกว่าค่าตอบแทนในตลาดแรงงานมีความสำคัญคือ

6.1 ผลตอบแทนของพนักงานจะมีผลกระทบต่อความสามารถในการดึงพนักงานจากบริษัทอื่นๆ เข้ามาร่วมทำงาน ความพึงพอใจต่อรายได้ของพนักงานนั้นจะมีความสัมพันธ์กับจำนวนเงินที่พนักงานได้รับหากพนักงานไม่พอใจในรายได้ของตนนั้นบริษัทก็จะประสบปัญหาพนักงานลาออกเป็นประจำ

6.2 ทางเลือกดังกล่าวมีผลต่อองค์ประกอบของต้นทุน การเลือกจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าตลาดแรงงาน จะทำให้บริษัทสามารถจ้างพนักงานที่มีความสามารถสูงๆ เข้ามาร่วมงานและลดอัตราการลาออกของพนักงานด้วย

7. การจ่ายผลตอบแทนในรูปตัวเงินหรือในรูปแบบอื่นๆ ที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Monetary and Nonmonetary)

การจ่ายผลตอบแทนที่มีใช้ตัวเงินมักจะหมายถึงสิ่งที่จับต้องไม่ได้ เช่น งานที่น่าสนใจ ทำลายความสามารถ การได้รับการยอมรับจากสังคม การมีหน้าที่การงานที่มั่นคง ในขณะที่ผลตอบแทนในรูปตัวเงินก็คือ เงินเดือน ค่าตอบแทนอื่นๆ ในรูปของเงิน หรือสามารถเปลี่ยนเป็นเงินได้ เช่น หุ้น หรือ เงินบำเหน็จบำนาญในอนาคต

ดังนั้นการจ่ายเงินผลตอบแทนยังคงมีความสำคัญมาก หากแต่ว่า Nonmonetary Rewards ก็จะมีส่วนอย่างมากในการให้กำลังใจต่อพนักงานที่จะปฏิบัติหน้าที่การงานต่อไป จึงควรจะต้องกำหนดสัดส่วนของค่าตอบแทนในรูปตัวเงินและไม่ใช่ตัวเงินให้เหมาะสม

8. การจ่ายค่าตอบแทนแบบเปิดเผยหรือปกปิด (Open and Secret Pay)

องค์กรจะมีความแตกต่างกันในการสื่อสารข้อมูลเกี่ยวกับค่าตอบแทนพนักงาน ในองค์กรบางแห่งจะใช้นโยบายปกปิดค่าตอบแทน เงินเดือนให้เป็นความลับเปิดเผยไม่ได้หากผู้ใดขัดขึ้นจะถือว่าผู้นั้นกระทำผิดกฎบริษัท ในขณะที่บางองค์กรถือว่าเรื่องเงินเดือน ค่าตอบแทนเป็นเรื่องโปร่งใส สามารถเปิดเผยข้อมูลสู่สังคมภายนอกด้วย แต่องค์กรบางแห่งนำทั้งสองแบบมาผสมผสานกันโดยมีการเปิดเผยข้อมูลในเรื่องช่วงเงินเดือนเท่านั้น

9. การรวมอำนาจหรือการกระจายอำนาจ (Centralization and Decentralization)

การรวมอำนาจจะเป็นระบบการรวมอำนาจจะอยู่ที่ศูนย์กลาง การตัดสินใจและรับผิดชอบในการเลือกวิธีการจ่ายผลตอบแทนมักจะมาจากฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของสำนักงาน

ใหญ่ ในระบบการกระจายอำนาจการตัดสินใจกระจายไปสู่ผู้จัดการแต่ละฝ่ายแต่ละแผนกเป็นผู้ตัดสินใจ

### ประเภทของค่าตอบแทน

จากการศึกษาพบว่า มีนักวิชาการได้แบ่งประเภทของค่าตอบแทนไว้ในหลายรูปแบบ ซึ่งความหมายในภาพรวมมีความคล้ายคลึงและใกล้เคียงกัน ดังนี้

กำธร ประสพสุขโชคมณี, ประเสริฐ ประสพสุขโชคมณี และสุภาพร พิศาลบุตร, (2547) ได้แบ่งค่าตอบแทนเป็น 2 ประเภทใหญ่ๆ ดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) พิจารณาแบ่งได้เป็น 2 ชนิดคือ

1.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง (Direct Financial Compensation) ประกอบด้วย สิ่งตอบแทนที่ลูกจ้างได้รับในรูปของค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส และค่านายหน้าการขาย

1.2 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม (Indirect Financial Compensation) ได้แก่ บริการและประโยชน์นอกเหนือจากค่าตอบแทนทางตรงที่ลูกจ้างได้รับ เช่น การประกันสุขภาพและชีวิต ค่ารักษาพยาบาล เงินสงเคราะห์ทางสังคม เงินช่วยเหลือการศึกษาบุตร เป็นต้น

2. ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non – Financial Compensation) ประกอบด้วย สิ่งที่ทำให้ลูกจ้างมีความพึงพอใจที่ได้รับการทำงานในองค์กรหรือกิจการของนายจ้าง ซึ่งพิจารณาแบ่งได้เป็น 2 ชนิด คือ

2.1 ตัวงาน (The Job) ลักษณะของงานที่ทำให้ลูกจ้างพึงพอใจ เช่น งานที่น่าสนใจ ความท้าทายของงาน ความรับผิดชอบ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง ความภาคภูมิใจในการทำงาน เป็นต้น

2.2 สภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศของงาน (Job Environment) ได้แก่ นโยบายค่าตอบแทนที่เหมาะสม การบังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ ทีมงาน สภาพการทำงานที่สะดวกสบาย การยืดหยุ่นเวลาทำงาน การมีส่วนร่วมในงาน เป็นต้น

Mondy & Noe, (2005) ได้แบ่งประเภทของค่าตอบแทนออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) เป็นค่าตอบแทนที่จ่ายเป็นเงินหรือสามารถตีค่าเป็นประโยชน์เชิงเศรษฐกิจหรือเป็นตัวเงินให้แก่ลูกจ้าง แบ่งย่อยได้เป็น 2 รูปแบบ คือ

1.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางตรง (Direct Financial Compensation) ซึ่งประกอบด้วย



1.1.1 เงินเดือน (Salaries) หมายถึง จำนวนเงินที่ลูกจ้างได้รับเป็นการตอบแทน การปฏิบัติงาน ถือเป็นเกณฑ์การจ่ายเหมาเป็นเดือน และถือเป็นรายได้ประจำ โดยไม่คำนึงถึงชั่วโมงการปฏิบัติงานที่เปลี่ยนแปลง

1.2 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินทางอ้อม (Indirect Financial Compensation Benefits) เป็นรางวัลที่ให้แกพนักงาน หรือประโยชน์เกื้อกูลที่บริษัทจัดให้กับพนักงาน เนื่องจากพนักงานเป็นสมาชิกขององค์กร โดยมีวัตถุประสงค์ในการดึงดูด รักษาและจูงใจพนักงาน

2. ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน (Non – Financial Compensation) ค่าตอบแทนรูปแบบนี้จะมาจากงานที่พวกเขาทำ หรือสภาพแวดล้อมจากการทำงาน ได้แก่

### 2.1 ตัวงาน (The Job) ประกอบด้วย

2.1.1 ทักษะที่หลากหลาย (Skill Variety) งานที่ปฏิบัติเรียกร้องความต้องการระดับความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ ทักษะที่หลากหลายแค่ไหน เพียงใด เพื่อผู้ปฏิบัติจะได้ใช้ความรู้ความสามารถหลายชนิดที่ตนมี

2.1.2 เอกลักษณะของงาน (Task Identity) งานที่ปฏิบัติต้องการระดับแห่งความสำเร็จสมบูรณ์ในตัวเองมากน้อยเพียงใด

2.1.3 ความสำคัญของงาน (Task Significance) ระดับผลกระทบของงานที่มีผลต่อผู้อื่นถือว่าเป็นความสำคัญของงาน

### 2.2 สภาพแวดล้อมในงาน (The Job Environment)

2.2.1 นโยบายที่ใช้ (Sound and Policies) นโยบายทรัพยากรบุคคลต้องได้รับพิจารณาอย่างรอบคอบ การละเลยพนักงานหรือการใช้นโยบายที่เข้มงวดมากเกินไปนั้นจะส่งผลต่อทั้งองค์กรและพนักงาน ความสามารถของพนักงาน องค์กรที่จะประสบความสำเร็จได้ต้องอาศัยการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พนักงานทุกคนต้องมีความสามารถในการทำงานที่เหมาะสม

2.2.2 เพื่อนร่วมงานที่รู้ใจ (Congenial Co – Worker) คนส่วนใหญ่ต้องการการยอมรับในกลุ่มและเป็นกลุ่มงานที่สามารถทำงานร่วมกันได้

2.2.3 สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Condition) สถานที่ทำงานที่ปลอดภัยและเอื้อต่อสุขภาพอนามัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในการทำงานของลูกจ้าง การลดหย่อนการทำงานต่อสัปดาห์ การแบ่งงาน การทำงานนอกเวลาและการเกษียณอายุ

จากแนวคิดของนักวิชาการต่างๆ ข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ค่าตอบแทนที่เกิดจากการทำงานโดยรวมนั้นแบ่งการให้ค่าตอบแทนเป็น 2 ประเภท คือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Compensation) และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน (Non – Financial Compensation)

### เครื่องมือในการบริหารค่าตอบแทน (Compensation Tools)

หลายๆ องค์กรมีการนำวิธีการต่างๆ มากมายในการกำหนดผลตอบแทนให้แก่พนักงานเพื่อที่จะค้นหาวิธีการจ่ายผลตอบแทนที่คุ้มค่าและสามารถดึงดูด (Attract) รักษา (Retain) และจูงใจ (Motivate) ให้พนักงานเข้ามาร่วมงานกับองค์กรโดยที่องค์กรจะต้องสามารถควบคุมต้นทุนแรงงานได้ด้วย วิธีการใหญ่ๆ ที่จะพอสรุปได้มีด้วยกัน 2 ประการ

1. การจ่ายค่าตอบแทนตามงาน (Job – Based Approach) เป็นการจ่ายผลตอบแทนแบบดั้งเดิมคือ กำหนดให้งานแต่ละงานมีหน้าที่ต่างกันไป และพนักงานที่เข้ามารับหน้าที่นั้นๆ จะได้รับผลตอบแทนตามงานที่ทำปกติแล้วงานที่สำคัญกว่างานอื่นๆ มักจะจ่ายผลตอบแทนที่สูงกว่างานที่สำคัญรองๆ ลงไป

2. การจ่ายค่าตอบแทนตามทักษะ (Skill – Based Approach) เป็นวิธีการที่ค่อนข้างซับซ้อนโดยจะพิจารณาผลตอบแทนให้แก่พนักงานตามความสามารถและทักษะการทำงานหลายๆ อย่างได้ในเวลาเดียวกัน ทั้งนี้จะไม่ยึดติดเฉพาะตำแหน่งงานเพียงอย่างเดียว

การสร้างให้เกิดความยุติธรรมภายในองค์กร : การประเมินค่างาน (Achieving Internal Equity : Job Evaluation)

#### การประเมินค่าของงาน (Job Evaluation) ซึ่งประกอบด้วย 6 ขั้นตอน

ขั้นตอนที่ 1 ทำวิเคราะห์งาน (Comdex Job Analysis) การเก็บรวบรวมข้อมูลถึงลักษณะงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ดดยหาข้อมูลได้จากการสัมภาษณ์พนักงาน หรือใช้แบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 เขียนใบพรรณนางาน (Write Job Description) ลักษณะงานจะถูกเขียนขึ้นมาโดยจะอธิบายถึงหน้าที่ความรับผิดชอบของแต่ละงาน

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดคุณสมบัติสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ (Determine Job Specifications) Job Specifications ส่วนใหญ่จะประกอบด้วยคุณสมบัติของพนักงานซึ่งจะถูกดึงมาตามลักษณะของงาน ได้แก่ ประสบการณ์และจำนวนปีที่เคยทำงานมา ความรู้ การศึกษา การฝึกอบรมพิเศษ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 4 ประเมินค่าของงานโดยใช้ระบบที่กำหนดไว้ (Rate Worth of all Job Using Predetermined System) ลักษณะของงานและคุณสมบัติของงานจะถูกนำไปใช้เป็นปัจจัยในการกำหนดหรือ ประเมินค่าของงานแต่ละงาน วิธีการประเมินที่ได้รับความนิยมจากองค์กรต่างๆ มากที่สุด คือ Point Factor System เป็นการใช้อย่างปัจจัยค่าตอบแทน (Compensable Factors) โดยปัจจัยที่มักจะถูกนำมาประเมินค่าคือ ระดับความรู้ ถ้ายังมีความรู้สูงเงินเดือนหรือ ผลตอบแทนก็จะสูงตามไปด้วย องค์กรส่วนใหญ่จะใช้ Compensable Factors ที่ได้รับการยอมรับอย่าง

กว้างขวางคือ ระบบ Point Factor System 2 แต่ทั้ง 2 ระบบ แต่ละ Compensable Factors จะถูกกำหนดค่าคะแนนไว้ ยิ่งปัจจัยใดมีความสำคัญมากก็จะถูกกำหนดค่าสูงๆ หากปัจจัยใดมีความสำคัญน้อยตัวเลขที่ถูกกำหนดก็จะต่ำ

ขั้นตอนที่ 5 สร้างลำดับของงาน (Create a Job Hierarchy) ลำดับชั้นของงาน Job Hierarchy คือรายชื่อของงานแต่ละงานที่ถูกตัดเรียงลำดับไว้ตามการประเมินค่าของงานจากมากที่สุดไปถึงน้อยที่สุด

ขั้นตอนที่ 6 การแบ่งแยกงานตามลำดับชั้นคะแนน (Classify Job by Grade Level)งานที่มีลักษณะใกล้เคียงกันจะถูกจัดให้อยู่ในเกรดเดียวกัน ซึ่งจะมีความสำคัญของงานที่ใกล้เคียงกันและการจ่ายผลตอบแทนที่จะอยู่ในช่วงใกล้เคียงกัน

Job Evaluation ถูกจัดทำขึ้นเป็นการภายในเท่านั้น ทั้งนี้ไม่ได้คำนึงถึงอัตราค่าจ้างในตลาดแรงงานหรือประเมินจากตัวงานเพียงอย่างเดียวและไม่ได้ประเมินตัวพนักงานที่จะเข้ามาทำงานแต่อย่างใด

การสร้างความยุติธรรมภายนอก : สำรวจตลาด (Achieving External Equity : Market Surveys)

หัวข้อเรื่องที่ใช้ในการสำรวจตลาดคือ การจ่ายผลตอบแทนแก่พนักงาน วัตถุประสงค์ของการทำการสำรวจคือ การกำหนดช่วงฐานเงินเดือน (Pay Range) สำหรับงานในแต่ละลำดับชั้น การใช้การสำรวจตลาดเพื่อจะเชื่อมโยงผลการประเมินงาน (Job Evaluation Result) ให้เข้ากับระดับเงินเดือนหรือค่าจ้างในตลาด โดยจะเกี่ยวข้องกับขั้นตอน 2 ขั้นตอน

#### การกำหนดมาตรฐาน (Benchmarking)

องค์กรส่วนใหญ่จะกำหนดมาตรฐาน หรืองานหลัก (Key Jobs) ซึ่งเป็นงานที่คล้ายคลึงกันหรือสามารถเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ และตรวจสอบเงินเดือนเพื่อเทียบเคียงและกำหนดอัตราจ้างให้ใกล้เคียงกับอัตราส่วนใหญ่

การกำหนดนโยบายเงินเดือน (Establishing a Pay Policy) เนื่องจากค่าจ้างเงินเดือนในตลาดแรงงานมีความแตกต่างกันอย่างมาก องค์กรจะต้องตัดสินใจวางนโยบายค่าจ้างขององค์กรโดยการกำหนดตำแหน่งของตัวเองไว้ที่ไหนในตลาด

## 5. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความภักดีต่อองค์กร

### ความหมายของความภักดี

Blau & Scotts, (1962) กล่าวว่า ความภักดี หมายถึง ความรู้สึก และการแสดงออก ซึ่งความรู้สึกเคารพต่อผู้บังคับบัญชา โดยชี้ให้เห็นว่าผลผลิตของคณงานมีส่วนสัมพันธ์เป็นอย่างดี

มากต่อความภักดีจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสะดวกในการสั่งการและง่ายพอที่จะกระตุ้นให้ลูกน้องทำงานมากขึ้น

Bernard, (1938) ได้เห็นความสำคัญต่อความภักดีมานานแล้ว โดยกล่าวว่า ความเต็มใจของบุคคล เป็นปัจจัยสำคัญในองค์กร ความภักดี (Loyalty) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (Solidarity) ขวัญและกำลังใจ (Esprit de corps) และความเข้มแข็ง (Strength) เป็นต้น โดยให้ข้อสังเกตว่าแม้ความภักดีจะมีความสำคัญแต่ก็ได้รับความยอมรับเพียงเล็กน้อย ว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญในองค์กร

เกี่ยวกับความภักดีของครูต่อผู้ใหญ่ (Hoy and Williams) ได้ศึกษาความภักดีของครูต่อผู้ใหญ่ในสหรัฐอเมริกา โดยได้พัฒนาเครื่องมือขึ้นจากการปรับปรุงแบบสอบถามของ เบลและสกอตและของ Murray and Correnblem ต่อมา (Hoy and Rees) ได้ใช้เครื่องมือนี้ศึกษาความภักดีของครูใหญ่ในโรงเรียนมัธยมศึกษา หลังจากนั้นฮอยและคณะก็ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความภักดีของครูและพฤติกรรมของครูใหญ่ พฤติกรรมของครูใหญ่ที่ศึกษาคือ

1. พฤติกรรมแบบริเริ่มเสริมสร้าง
2. พฤติกรรมแบบถนอมน้ำใจ
3. ความเป็นอัตตาธิปไตย
4. ความสามารถในการผลักดัน
5. ความมีอารมณ์ไม่เอนเอียง

Johnson & Venable, (1938) ได้ใช้เครื่องมือแบบเดียวกันศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความภักดีของครูต่อครูใหญ่ ทั้งในระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา กับพฤติกรรมการใช้กฎระเบียบและความสัมพันธ์กับหน่วยเหนือของครูใหญ่

### องค์ประกอบของความภักดี

ความภักดีประกอบด้วย 3 มิติ คือ พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral aspect) ความรู้สึก (Affective aspect) และการรับรู้ (Preception aspect)

เครื่องมือวัดความภักดีจำแนกเป็นด้านได้ดังนี้ (Hoy & Rees, 1974)

1. ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral aspect)
  - 1.1 ความไม่อยากย้ายไปจากหัวหน้า
  - 1.2 ความต้องการที่จะย้ายตามหัวหน้า เมื่อหัวหน้าย้ายไปที่อื่น
2. ด้านความรู้สึก (Affective aspect)
  - 2.1 ความรักที่จะทำงานกับหัวหน้า

- 2.2 ความพึงพอใจในหัวหน้า
3. ด้านการรับรู้ (Perception aspect)
- 3.1 ความเชื่อมั่นและไว้วางใจในหัวหน้า
- 3.2 ความเชื่อถือในหัวหน้าแม้คนอื่นจะมีปฏิริยาต่อการตัดสินใจของหัวหน้า
- 3.3 ความรู้สึกว่าหัวหน้ายินดีรับผิดชอบแทนเมื่อตัวเองบกพร่อง
- 3.4 ความรู้สึกโดยตรงว่ามีความภักดีต่อหัวหน้า

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นสรุปว่าความภักดีมีความสำคัญต่อองค์กร กล่าวคือ ถ้าพนักงานมีความภักดีต่อองค์กรแล้วจะทำให้พนักงานเกิดความผูกพัน ต้องการเห็นองค์กรบรรลุเป้าหมายและแม้เมื่อองค์กรกำลังอยู่ในฐานะวิกฤติอันเนื่องจากปัจจัยต่างๆ เช่น เศรษฐกิจตกต่ำ พนักงานก็จะช่วยกันแก้ปัญหาตามแต่ละหน้าที่ที่จะสามารถช่วยได้โดยไม่คิดจะลาออกไปหางานใหม่

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศไทย

ธนชพร กบิลฤทธิวัฒน์ (2557) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานคนไทยที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ที่เข้ามาดำเนินธุรกิจในประเทศไทยในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 400 คน ตัวแปรที่ทำการศึกษาประกอบด้วย ตัวแปรต้น จำนวน 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ลักษณะประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาปฏิบัติงานกับองค์กร รายได้ 2) แรงจูงใจในด้านผลตอบแทน มี 2 ด้าน ประกอบด้วย แรงจูงใจที่อยู่ในรูปตัวเงิน แรงจูงใจที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วยสถิติ ค่าที, ค่าความแปรปรวนทางเดียว และสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิงอายุระหว่าง 20-29ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี สถานภาพโสด มีระยะเวลาการปฏิบัติงานกับองค์กรต่ำกว่า 1 ปี และมีรายได้ 10,001 – 25,000 บาท

2. พนักงานส่วนใหญ่มีแรงจูงใจในด้านผลตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง โดยแรงจูงใจในด้านผลตอบแทนที่เป็นตัวงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนแรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่เป็นสภาพแวดล้อมในงาน รางวัล และเงินเดือน อยู่ในเพียงแคในระดับปานกลาง ตามลำดับ

3. พนักงานส่วนใหญ่มีความภักดีต่อองค์กรในระดับปานกลาง โดยมีความภักดีต่อองค์กรในทุกด้าน ระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความรู้สึก ด้านการรับรู้ และด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ตามลำดับ

วรภรณ์ พรหมทา (2557) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมการทำงานองค์กรข้ามชาติที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติ กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานในบริษัทข้ามชาติ จำนวน 400 คน ตัวแปรที่ทำการศึกษา ประกอบด้วยตัวแปรต้น จำนวน 2 ตัวแปร ได้แก่ 1) ด้านประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย เพศ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง อายุ ระยะเวลาในการทำงาน รายได้ องค์กรธุรกิจข้ามชาติที่ท่านทำงาน 2) วัฒนธรรมการทำงาน ประกอบด้วย ลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหาร ลักษณะความเป็นส่วนรวม ลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอน ลักษณะการทำงานร่วมกัน ตัวแปรตาม เป็นความผูกพันต่อองค์กร ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า T-Test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และสถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ผลวิจัยพบว่า วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ด้านลักษณะความเป็นส่วนรวม มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันโดยรวมของพนักงานที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติ กรณีศึกษาเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ด้านลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหาร ด้านลักษณะการหลีกเลี่ยงความไม่แน่นอนและด้านลักษณะการทำงานร่วมกันมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันโดยรวมของพนักงานที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติ กรณีศึกษาเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

บุศริน คุ่มเมือง (2556) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและการรับรู้บรรยากาศขององค์กร ที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศในการบริการผ่านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามปรัชญาองค์กรของพนักงาน กลุ่มธุรกิจเฟรนไชส์ กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานกลุ่มธุรกิจเฟรนไชส์ จำนวน 333 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยอย่างง่ายและการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การรับรู้บรรยากาศขององค์กร คุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามปรัชญาองค์กร และความเป็นเลิศในการให้บริการอยู่ในระดับมาก ส่วนแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางบวกต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์คือ การสร้างคุณค่าทางจิตใจ การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพบุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนการรับรู้บรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์คือ ด้านรูปแบบการบริหาร ด้านความสัมพันธ์

ภายในองค์กร ด้านความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามปรัชญาองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อความเป็นเลิศในการให้บริการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ศจี ทวี (2558) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กร ของพนักงาน บริษัท ชิโน-ไทย เอ็นจีเนียริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร ที่แสดงออกทางด้านพฤติกรรม ด้านความรู้สึก และด้านการรับรู้ โดยจำแนกตามลักษณะของประชากรศาสตร์ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน จำนวน 320 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความเห็นต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้า ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ลูกน้อง เพื่อนร่วมงาน ด้านสถานะทางอาชีพ ด้านการปกครองของผู้บังคับบัญชา ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านสภาพการทำงาน ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว และด้านความมั่นคงในงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านเงินเดือน และด้านโอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต อยู่ในระดับปานกลาง

จิรภัทร เอนกวิถิติ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานของโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท จำนวน 166 คน เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม มีการตรวจความถูกต้องเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ นำไปทดลองใช้และทดสอบความเชื่อมั่นด้วยสัมประสิทธิ์อัลฟาครอนบราวน์ได้ 0.951 ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกัน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่งผลต่อความจงรักภักดี โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยค่าจูง ด้านนโยบายการบริหารองค์กร ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านสภาพการทำงาน ด้านวิธีกปกครองบังคับบัญชา และด้านความมั่นคงในงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

กันต์สุตา โกญญา (2558) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมองค์กร กระบวนการทำงานที่มีต่อความผูกพันของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท หัวเว่ย เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการรวบรวมทำวิจัยครั้งนี้คือพนักงานระดับปฏิบัติการของ บริษัท หัวเว่ย เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด กลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย ผลการศึกษาพบว่า วัฒนธรรมองค์กร กระบวนการทำงาน และการรับรู้ในกระบวนการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานระดับปฏิบัติการ ของบริษัท หัวเว่ย เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ศิริลักษณ์ เพชรหมู่ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงาน การอบรม และ วัฒนธรรมในองค์กร ที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงาน บริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการรวบรวมทำวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานบริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างจำนวน 222 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ทางสถิติ โดยใช้การวิเคราะห์ถดถอยอย่างง่าย พบว่าแรงจูงใจในการทำงาน มีผลต่อความจงรักภักดี ของพนักงาน บริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) การอบรม มีผลต่อความจงรักภักดี ของพนักงาน บริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) และ วัฒนธรรมในองค์กร มีผลต่อความจงรักภักดี ของพนักงาน บริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

รัตนาภรณ์ สืบสุข (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ผลของวัฒนธรรมองค์การต่อความผูกพันของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคกลางของประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา วัฒนธรรมองค์การ มิติการมอบอำนาจ มิติการสื่อสาร มิติการทำงานเป็นทีม มิติการคำนึงถึงบุคคล มิติจริยธรรม และมิติคุณภาพชีวิต เพื่อเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงานที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติที่ร่วมทุนธุรกิจกับคนไทย และพนักงานที่ทำงานกับบริษัทคนไทยที่มีได้ร่วมทุนธุรกิจกับต่างชาติ โดยศึกษาพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมที่ตั้งอยู่ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา และจังหวัดปทุมธานี จำนวน 400 ตัวอย่าง การวิจัยพบว่า ผลของวัฒนธรรมองค์การต่อความผูกพันของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคกลางของประเทศไทยอยู่ในระดับปานกลาง มีมิติการมอบอำนาจ มิติการสื่อสาร มิติการคำนึงถึงบุคคล มิติจริยธรรม และอยู่ในระดับมาก มีมิติการทำงานเป็นทีม และมิติคุณภาพชีวิตในการทำงาน และนอกจากนี้พบว่า ในภาพรวมผลของวัฒนธรรม



องค์การต่อความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง และพบว่า ผลความสัมพันธ์ของ วัฒนธรรมองค์การมีอยู่ 5 มิติ ที่สามารถเข้าสมการถดถอยเชิงพหุได้ คือ มีความสัมพันธ์อยู่ใน ระดับสูง และมีระดับนัยสำคัญ 0.84 และพบว่า มิติคุณภาพชีวิตในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์ เพียงพอ และผลเปรียบเทียบความผูกพันของพนักงานที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติที่ร่วมทุนธุรกิจ กับคนไทยและพนักงานที่ทำงานกับบริษัทคนไทยที่มีได้ร่วมทุนธุรกิจกับต่างชาติ พบว่า มีความ ผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลางและมาก ตามลำดับ และผลการวิจัยพบว่ายืนยันยืนยันเป็นไปตาม สมมุติฐานแตกต่างกัน

วิชา จันทรหาล้า (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อบริษัทโต โยต้า โทโยต้า โทโยต้า โทโยต้า จำกัด จังหวัดชลบุรี กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัทโตโยต้า โทโยต้า โทโยต้า จำกัด จังหวัดชลบุรี จำนวน 92 คน ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย ตัวแปรต้น จำนวน 1 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ ตัวแปรตาม ด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร ได้แก่ ด้าน พฤติกรรมที่แสดงออก ด้านความรู้สึก และด้านการรับรู้ ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าคะแนนเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน T-Test และ One-Way ANOVA พบว่า ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อบริษัท โตโยต้า โทโยต้า โทโยต้า จำกัด จังหวัดชลบุรี โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านพฤติกรรมที่แสดงออกอยู่ในระดับมาก ส่วน ด้านความรู้สึก และด้านการรับรู้ อยู่ในระดับปานกลาง

ปริยาภรณ์ เวชประเสริฐ (2559) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร ของบริษัท ฮีโน่มอเตอร์ แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด กลุ่มตัวอย่างเป็น พนักงานบริษัท ฮีโน่มอเตอร์ แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 200 คน ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วยตัวแปรต้น จำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ 1)ด้านประชากรศาสตร์ 2)ปัจจัยคุณภาพชีวิตใน การทำงาน 3)ปัจจัยทัศนคติในการทำงาน ตัวแปรตามเป็นความภักดีต่อองค์กร ใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมุติฐานด้วยวิธีสถิติ T-Test, One-Way ANOVA และการ วิเคราะห์สมการถดถอย พบว่า ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานและปัจจัยด้านทัศนคติส่งผล ในทางบวกต่อความภักดีต่อองค์กร แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน และ ปัจจัยด้านทัศนคติส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กร

## งานวิจัยต่างประเทศ

Mathieu and Farr (2016) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยเบื้องต้นที่มีความสัมพันธ์กับ ผู้ผูกพันต่อองค์กรและผลกระทบของความผูกพันต่อองค์กรด้วยวิธีการวิจัยแบบบอภิมาณ จาก งานวิจัยจำนวน 200 เรื่อง พบว่า ปัจจัยเบื้องต้นของความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ปัจจัยบุคคล จำแนกเป็น เพศ การศึกษา อายุงานตำแหน่ง มีนัยสำคัญทางสถิติ และมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจ ในการทำงาน ความผูกพันในอาชีพความผูกพันต่อสหภาพและความพึงพอใจในงาน ด้านความ ผูกพันต่อองค์กรพบว่า มีผลกระทบต่อ การปฏิบัติงาน การตั้งใจที่จะออกจากงานและการเปลี่ยน งาน

Martin (2015) ได้ศึกษาถึงการเชื่อมโยง ระหว่างการเปลี่ยนงานและการมีส่วนร่วม ในงานและความผูกพันต่อองค์กรพบว่า การมีส่วนร่วมในงานและความผูกพันต่อองค์กรมี ผลกระทบต่อการเปลี่ยนงานพบว่าความต้องการภายใน (Intrinsic Needs) เช่น งานที่ท้าทาย ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการมีส่วนร่วม นงาน ความต้องการภายนอก (Extrinsic Needs) เช่น ค่าจ้าง, สวัสดิการ และโอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง มีผลต่อทัศนคติต่อความผูกพันต่อองค์กร และ ยังพบอีกว่าการออกแบบงานใหม่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้นจะช่วยเพิ่ม การมีส่วนร่วมในงานให้มากขึ้นอีกด้วย

Jennifer (2005) ได้ศึกษาเรื่องการเปรียบเทียบแรงจูงใจภายในระหว่างนักกีฬาระดับ เยาวชน 2 กลุ่ม ผลการศึกษาพบว่า สำหรับบุคคลแล้ว เพื่อที่จะเรียนรู้และปฏิบัติทักษะการ เคลื่อนไหวใหม่ ซึ่งคาดหวังว่า พวกเขาจะไม่เพียงแต่บรรลุระดับของความเข้าใจเฉพาะด้าน (เช่น กระบวนการรับรู้) แต่พวกเขาจะยังต้องรักษาระดับความสนใจหรือความกระตือรือร้น สิ่งต่อไปก็คือ การศึกษาเปรียบเทียบที่ได้รับออกมา เพื่อประเมินผลกระทบของคำสั่งในเรื่องแรงจูงใจภายใน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการศึกษาครั้งนี้ได้ใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลอันดับรองลงมา เพื่อกำหนดว่า แรงจูงใจภายในที่ได้มาจากแบบสอบถามที่มีพื้นฐานทางด้านทัศนคติ นั้น แตกต่างกันในกลุ่มของผู้ เล่นฮอกกี้น้อย ที่ได้รับการฝึกสอนถึงเรื่องมโนคติ (ความคิด) และยอมให้มีการตรวจเช็ค ร่างกายหรือไม่ แม้ว่าผลลัพธ์ต่างๆ ได้บ่งชี้ว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในส่วนแรงจูงใจ ภายในระหว่างสองกลุ่ม ดังกล่าว นักวิจัยได้แนะนำว่าการศึกษาวิจัยต่างๆ ในอนาคตควรจะ พิจารณามันที่แตกต่างๆ มากมาย และอิทธิพลต่างๆ ที่มีให้ ซึ่งบางอย่างก็รวมถึง พลังที่ม ตารางการ เล่นและการฝึกซ้อม จำนวนของเวลาที่ใช้เล่น วิธีการของคำสั่ง เช่นเดียวกับ โครงสร้างต่างๆ ทาง จิตวิทยา เช่น ความคิดที่สะท้อนตนเอง วุฒิภาวะด้านการรับรู้ อายุ และเรื่องราวต่างๆ ทางสังคม

Vincent (1997) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการเข้าร่วมแข่งขันฟุตบอลในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษากลุ่มตัวอย่างเป็นนักกีฬาชาย 52 คน นักกีฬาหญิง 46 คน โดยการใช้แบบสอบถาม ผลการศึกษาพบว่า นักกีฬาที่เข้าร่วมเพราะต้องการความสนุกสนานปรับปรุงทักษะให้ดีขึ้น และการมีเพื่อนนักกีฬาชายที่เข้าร่วมเพราะต้องการมรรถภาพร่างกายที่ดี ตามแบบฉบับของนักกีฬาฟุตบอล ตรงกันข้ามกับนักกีฬาหญิงไม่ได้สนใจเรื่องสมรรถภาพร่างกาย หรือเรื่องของชัยชนะมากกว่าเรื่องของการมีเพื่อนเพื่อนในทีม

Petty and et al (1995) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรและผลปฏิบัติงานขององค์กร การวิจัยครั้งนี้ จำแนกวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 มิติ ได้แก่ 1) การทำงานเป็นทีม 2) ความไว้วางใจและความเชื่อถือ 3) พัฒนาผลการปฏิบัติงานและกำหนดเป้าหมาย และ 4) การทำหน้าที่ในองค์กร สำหรับผลการปฏิบัติที่นำมาใช้ในการศึกษาประกอบด้วย 1) การดำเนินงาน 2) ความรับผิดชอบต่อลูกค้า 3) การสนับสนุนด้านการบริการ 4) ความปลอดภัยและสุขภาพอนามัยของพนักงาน โดยกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา คือ บริษัทที่ให้บริการด้านไฟฟ้าในสหรัฐอเมริกาจำนวน 12 แห่ง พบว่าการทำงานเป็นทีมมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน

ตาราง 4 สรุปงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ชื่อ-นามสกุล	งานวิจัยเรื่อง	วัฒนธรรมการทำงาน			แรงจูงใจด้านผลตอบแทน		ความ มักดี ต่อ องค์กร
		ลักษณะ การใช้ อำนาจ ของ ผู้บริหาร	ลักษณะ ความ เป็นส่วน ร่วม	ลักษณะ การ ทำงาน ร่วมกัน	ที่อยู่ ใน รูป ตัว เงิน	ที่ไม่ อยู่ใน รูปตัว เงิน	
ธนัชพร กบิลฤ ทธิวัฒน์ (2557)	แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กร ของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ในเขต กรุงเทพมหานครและปริมณฑล				✓	✓	✓
วราภรณ์ พรหมทา (2557)	วัฒนธรรมการทำงานองค์กรข้ามชาติที่มีผลต่อ ความผูกพันของพนักงานที่ทำงานในบริษัทข้าม ชาติ	✓	✓	✓			
บุศริน คุ่มเมือง (2556)	อิทธิพลของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและการรับรู้ บรรยากาศขององค์กร					✓	
ศจี ทวี (2558)	แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความ ภักดีต่อองค์กร ของพนักงาน บริษัท ซีโน-ไทย เอ็น จีเนียร์ริ่ง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) ใน เขตกรุงเทพมหานคร				✓	✓	✓
จิรภัคร เอนกวิถิ (2558)	ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดี ต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท				✓	✓	✓
กันต์สุตา โกญจนาท (2558)	วัฒนธรรมองค์กร กระบวนการทำงานที่มีต่อความ ผูกพันของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท หัวเว่ย เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด	✓	✓	✓			
ศิริลักษณ์ เพชรหมู่ (2558)	แรงจูงใจในการทำงาน การอบรม และวัฒนธรรม ไรองค์กร ที่มีผลต่อความความจงรักภักดีของ พนักงาน บริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)		✓	✓	✓	✓	✓
รัตนาภรณ์ สีบสุข (2555)	ผลของวัฒนธรรมองค์การต่อความผูกพันของ พนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคกลางของ ประเทศไทย		✓	✓		✓	
วิภา จันทร หล้า (2559)	ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อบริษัทไทยต้า โกเซ เอเชีย จำกัด จังหวัดชลบุรี						✓
ปริญญารัตน์ เวช ประเสริฐ (2559)	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของบริษัท ฮี โนโมเตอร์ แมนูแฟคเจอร์ริ่ง (ประเทศไทย) จำกัด		✓		✓	✓	✓

ตาราง 4 (ต่อ)

ชื่อ-นามสกุล	งานวิจัยเรื่อง	วัฒนธรรมการทำงาน			แรงจูงใจด้านผลตอบแทน		ความ ภักดีต่อ องค์กร
		ลักษณะ การใช้ อำนาจ ของ ผู้บริหาร	ลักษณะ ความ เป็นส่วน ร่วม	ลักษณะ การ ทำงาน ร่วมกัน	ที่อยู่ ใน รูป ตัว เงิน	ที่ไม่อยู่ใน รูปตัวเงิน	
Mathieu & Farr (2016)	ปัจจัยเบื้องต้นที่มีความสัมพันธ์กับ ผูกพันต่อองค์กรและผลกระทบของ ความผูกพันต่อองค์กร	✓		✓			
Martin (2015)	ศึกษาถึงการเชื่อมโยง ระหว่างการ เปลี่ยนงานและการมีส่วนร่วมในงาน และความผูกพันต่อองค์กร		✓		✓	✓	
Jennifer (2005)	ศึกษาเรื่องการเปรียบเทียบแรงจูงใจ ภายในระหว่างนักกีฬาระดับเยาวชน 2 กลุ่ม				✓	✓	
Vincent & Charles (1997)	แรงจูงใจในการเข้าร่วมแข่งขัน ฟุตบอลในโรงเรียนระดับ มัธยมศึกษา					✓	✓
Petty and et al. (1995)	ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรม องค์กรและผลปฏิบัติงานขององค์กร	✓	✓	✓			

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษา “ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงาน แรงจูงใจ ด้านผลตอบแทน และความภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบน ถนนสาทร กรุงเทพมหานคร” ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ โดยการใช้แบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้ ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

1. การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง
2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำ และการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

##### ประชากรที่ใช้ในการวิจัย (Population)

การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาประชากรเป็นพนักงานชาวไทยเจเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในบริษัทข้ามชาติแถบเอเชียบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร โดยไม่ทราบจำนวน ประชากรที่แน่นอน

##### ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานชาวไทยเจเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในบริษัทข้ามชาติแถบ เอเชียในถนนสาทร กรุงเทพมหานคร โดยไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ผู้วิจัยได้คำนวณ กลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ Cochran (1953) ในกรณีที่ ไม่ทราบจำนวนประชากรที่ระดับความ เชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยยอมให้มีค่าคลาดเคลื่อนได้ ร้อยละ 5 ได้ขนาดตัวอย่าง 323 ตัวอย่าง โดยใช้ สูตรดังนี้

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

n แทนจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการ

P แทนความน่าจะเป็นของจำนวนประชากร

Z แทนคะแนนมาตรฐานตามระดับความเชื่อมั่น  
 d แทนสัดส่วนความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับให้เกิดขึ้น  
 แทนค่าสูตรดังนี้

$$n = \frac{0.3(1-0.3)1.96^2}{(0.05)^2}$$

$$= 322.69 \text{ หรือ } 323 \text{ ตัวอย่าง}$$

จากการคำนวณได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 323 ตัวอย่างแต่เนื่องจากการเก็บแบบสอบถามบางตัวอย่างอาจเกิดความไม่สมบูรณ์จึงได้สำรองเผื่อไว้ 77 ตัวอย่าง รวมเป็นขนาดตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 400 ตัวอย่าง

#### การสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นที่ 1 การสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple random sampling) ผู้วิจัยได้เลือกเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างในเขตพื้นที่ถนนสาทร ซึ่งเป็นย่านสำนักงานที่ใหญ่ที่สุด ปัจจุบัน ถนนสาทรถือว่าเป็นถนนสายเศรษฐกิจที่สำคัญอีกสายหนึ่งของกรุงเทพมหานคร ด้วยแวดล้อมไปด้วยบริษัทห้างร้านและอาคารของกลุ่มธุรกิจขนาดใหญ่หลายแห่ง รวมถึงคอนโดมิเนียมและอาคารชุดเช่นเดียวกับถนนสีลมที่อยู่ใกล้เคียง โดยเก็บข้อมูลจากบริษัทข้ามชาติแถบเอเชีย ที่ตั้งบนถนนสาทร ในกลุ่มพนักงานเจเนอเรชั่นวาย (จากวิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี ณ ฐานข้อมูล 9 กันยายน 2561) ดังนี้

1. บริษัท ฟุจิ อิเลคทริค (ประเทศไทย) จำกัด
2. บริษัท ทาทา เทคโนโลยีส์ (ประเทศไทย) จำกัด
3. บริษัท ไทย คันเดินโค จำกัด
4. บริษัท ไทยซิมิส์ จำกัด
5. บริษัท เอปสัน (ประเทศไทย) จำกัด
6. บริษัท ไทยซัมซุงอิเลคโทรนิคส์
7. บริษัท เอ็มซีซี ทรานสปอร์ต สิงคโปร์ จำกัด
8. บริษัท เกร็ด อีสเทอร์น ดรัก จำกัด
9. บริษัท ทีเอ็นจีเนียร์ริง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)
10. บริษัท แคนนอน มาร์เก็ตติ้ง (ไทยแลนด์) จำกัด

ขั้นที่ 2 วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา ( Quota Sampling ) ผู้วิจัยได้กำหนด สัดส่วนจำนวนตัวอย่างจาก 400 ตัวอย่าง แบ่งเป็น 10 บริษัท บริษัทละเท่า ๆ กัน จึงได้ 40 ตัวอย่าง ต่อบริษัท เนื่องจากไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ดังนี้

ตาราง 5 บริษัทกลุ่มตัวอย่างข้ามชาติบนถนนสาทร

บริษัทกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนกลุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (ชุด)
1. บริษัท ฟุจิ อิเลคทริค (ประเทศไทย) จำกัด	40
2. บริษัท ทาทา เทคโนโลยีส์ (ประเทศไทย) จำกัด	40
3. บริษัท ไทย คันเดินโค จำกัด	40
4. บริษัท ไทยซิมีลี จำกัด	40
5. บริษัท เอปสัน (ประเทศไทย) จำกัด	40
6. บริษัท ไทยซัมซุงอิเลคโทรนิคส์	40
7. บริษัท เอ็มซีซี ทรานสปอร์ต สิงคโปร์ จำกัด	40
8. บริษัท เกร็ด อีสเทิร์น ดรัก จำกัด	40
9. บริษัท ทีเอ็นจีเนียร์ริ่ง คอร์ปอเรชั่น จำกัด (มหาชน)	40
10. บริษัท แคนนอน มาร์เก็ตติ้ง (ไทยแลนด์) จำกัด	40
<b>รวม</b>	<b>400</b>

ขั้นที่ 3 วิธีการเลือกตัวอย่างแบบสะดวก ( Convenience Sampling ) คือ โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างเพื่อแจกแบบสอบถาม ตามจำนวนสัดส่วนที่กำหนดไว้ ในช่วงเวลาใดก็ได้ ตามความสะดวกของผู้ตอบแบบสอบถาม

## 2. การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม มีลักษณะเป็นการตรวจสอบรายการ (Check list) และเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert's scale) มี 5 ระดับ โดยโครงสร้างแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้



ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล มีคำถามทั้งหมด 4 ข้อ ประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร ซึ่งเป็นแบบสอบถามที่มีคำตอบให้เลือกตอบ หลายคำตอบ (Multiple Choice Questions) โดยให้เลือกตอบเพียงข้อเดียวแต่ละข้อคำถามใช้ระดับดังนี้

1. เพศ ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale) โดยแบบสอบถามให้สามารถเลือกได้ 2 คำตอบ ดังนี้

1.1 ชาย

1.2 หญิง

2. ระดับการศึกษา ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) (พรเพ็ญ เพชรสุทธิ 2537) ซึ่งได้แสดงระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในแบบสอบถามโดยแบ่งออกเป็น 3 ระดับ ดังนี้

2.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี

2.2 ปริญญาตรี

2.3 สูงกว่าปริญญาตรี

3. ตำแหน่งงาน ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทนามบัญญัติ (Nominal scale) โดยแบบสอบถามให้สามารถเลือกได้ 2 คำตอบ ดังนี้

3.1 ระดับปฏิบัติการ

3.2 ระดับบริหาร

4. ระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน เป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทเรียงลำดับ (Ordinal scale) โดยกำหนดช่วงอายุ ซึ่งคำนวณการแบ่งอัตราภาคขั้นได้ดังนี้ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2542)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอัตราภาคขั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนขั้น}} \\ &= \frac{18-1}{4} \\ &= 4.25 \end{aligned}$$

4.1 น้อยกว่า 1 ปี

4.2 1 – 5 ปี

4.3 6 – 10 ปี

4.4 มากกว่า 10 ปี

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงานที่มีความสัมพันธ์ต่อความภักดีของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร โดยเป็นแบบสอบถามปลายปิดแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหาร จำนวน 3 ข้อ ด้านลักษณะความเป็นส่วนรวม จำนวน 3 ข้อ ด้านลักษณะการทำงานร่วมกัน จำนวน 3 ข้อ รวม 9 ข้อ ซึ่งวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval scale) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามแบบของลิเคิ์ท มี 5 ระดับ เรียงจากน้อยไปหามาก โดยมีเกณฑ์การกำหนดคะแนนดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด
เห็นด้วย	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นเป็นส่วนใหญ่
ไม่แน่ใจ	หมายถึง	ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นบ้าง และไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นบ้าง พอ ๆ กัน
ไม่เห็นด้วย	หมายถึง	ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นเป็นส่วนใหญ่
ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง	หมายถึง	ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นเลย

การกำหนดเกณฑ์ค่าคะแนนเฉลี่ยในการแปลผล โดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของ อันตรภาคชั้น (Class Interval) ดังนี้ (มัลลิกา บุณนาค, 2537)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ระดับมากที่สุด} - \text{ระดับน้อยที่สุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากการคำนวณดังกล่าว จะได้ช่วงกว้างของแต่ละระดับเท่ากับ 0.8 ดังนั้นจึงนำเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยของวัฒนธรรมการทำงานที่มีความสัมพันธ์ต่อความภักดีของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร มากำหนดความหมายของระดับคะแนนได้ดังนี้

ระดับคะแนนเฉลี่ย	แปลผล
4.21 – 5.00	หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20	หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับมาก
2.51 – 3.40	หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับน้อย
1.00 – 1.80	หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่มีความสัมพันธ์ต่อความภักดีของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร โดยเป็นแบบสอบถามปลายปิดแบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน จำนวน 4 ข้อ และค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน จำนวน 4 ข้อ รวม 8 ข้อ ซึ่งวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval scale) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามแบบของลิเคิร์ต มี 5 ระดับ เรียงจากน้อยไปหามาก โดยมีเกณฑ์การกำหนดคะแนนดังนี้

การกำหนดเกณฑ์ค่าคะแนนเฉลี่ยในการแปลผล โดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของ อันตรภาคชั้น (Class Interval) ดังนี้ (มัลลิกา บุญนาค, 2537)

$$\begin{aligned} \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ระดับมากที่สุด} - \text{ระดับน้อยที่สุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.8 \end{aligned}$$

จากการคำนวณดังกล่าว จะได้ช่วงกว้างของแต่ละระดับเท่ากับ 0.8 ดังนั้นจึงนำเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยของแรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่มีความสัมพันธ์ต่อความภักดีของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร มากำหนดความหมายของระดับคะแนนได้ดังนี้

ระดับคะแนนเฉลี่ย	แปลผล
4.21 – 5.00	หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20	หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับมาก
2.51 – 3.40	หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับน้อย
1.00 – 1.80	หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร โดยเป็นแบบสอบถามปลายปิด จำนวน 5 ข้อ ซึ่งวัดข้อมูลประเภทอันตรภาค (Interval scale) แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) ตามแบบของลิเคิร์ต มี 5 ระดับ เรียงจากน้อยไปหามาก โดยมีเกณฑ์การกำหนดคะแนนดังนี้

การกำหนดเกณฑ์ค่าคะแนนเฉลี่ยในการแปลผล โดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของ อันตรภาคชั้น (Class Interval) ดังนี้ (มัลลิกา บุญนาค, 2537)

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ระดับมากที่สุด} - \text{ระดับน้อยที่สุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5-1}{5} \\
 &= 0.8
 \end{aligned}$$

จากการคำนวณดังกล่าว จะได้ช่วงกว้างของแต่ละระดับเท่ากับ 0.8 ดังนั้นจึงนำเกณฑ์คะแนนเฉลี่ยของความถี่ของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร มากำหนดความหมายของระดับคะแนนได้ดังนี้

ระดับคะแนนเฉลี่ย	แปลผล
4.21 – 5.00	หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับมากที่สุด
3.41 – 4.20	หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับมาก
2.51 – 3.40	หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับปานกลาง
1.81 – 2.60	หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับน้อย
1.00 – 1.80	หมายถึง ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับน้อยที่สุด

#### ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ และหาคุณภาพเครื่องมือ

2.1 ศึกษา ทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมการทำงาน และแรงจูงใจด้านผลตอบแทน ด้านความภักดีต่อองค์กร

2.2 กำหนดคำนิยามศัพท์เฉพาะของงานวิจัย

2.3 สร้างข้อคำถามจากคำนิยามศัพท์เฉพาะ

2.4 นำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา (Content validity) และความตรงตามโครงสร้าง (Construct validity) และเสนอแนะเพิ่มเติม โดยใช้ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับจุดประสงค์ (Index of item objective congruence: IOC) โดยพิจารณาคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไปเท่านั้น (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2548) และปรับปรุงข้อคำถามตามที่ยุเชี่ยวชาญเสนอแนะ

2.5 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบดัชนีความสอดคล้อง และผ่านการปรับปรุงแล้ว จัดทำเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อนำไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน เพื่อหาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามรายด้าน โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ( $\alpha$ -Coefficient) (Cronbach, 1951) โดยเกณฑ์ของแบบสอบถามที่มีคุณภาพต้องมีค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา 0.7 (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2560) ดังแสดงในตาราง 6

ตาราง 6 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปรที่วัด	ค่าความเชื่อมั่น
<b>1. ปัจจัยวัฒนธรรมการทำงาน</b>	
1.1 ด้านลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหาร	0.885
1.2 ด้านลักษณะความเป็นส่วนรวม	0.828
1.3 ด้านลักษณะการทำงานร่วมกัน	0.861
<b>2. ปัจจัยแรงจูงใจด้านผลตอบแทน</b>	
2.1 ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน	0.789
2.2 ค่าตอบแทนที่ไม่มีตัวเงิน	0.793
<b>3. ปัจจัยความภักดีต่อองค์กร</b>	0.791

2.6 คัดเลือกข้อคำถามที่ผ่านเกณฑ์จากการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา และผู้วิจัยรวบรวมข้อคำถามเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ส่งให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง เมื่อตรวจสอบเรียบร้อยแล้วนำมาสำเนา เพื่อเตรียมเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดต่อไป

### 3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data) ได้จากการใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 ตัวอย่าง มีขั้นตอนดังนี้

1. ขอนหนังสือจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ขอความร่วมมือในการรวบรวมข้อมูล เพื่อการวิจัยเสนอต่อหัวหน้าหน่วยงานฯ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการเก็บแบบสอบถาม

2. จัดเตรียมแบบสอบถามให้เพียงพอต่อกลุ่มตัวอย่างในแต่ละพื้นที่ที่เก็บรวบรวมข้อมูล

3. ดำเนินการเก็บแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่ โดยแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างที่มีความยินดี และเต็มใจให้ข้อมูลเท่านั้น พร้อมทั้งรื้อรับแบบสอบถามคืนในเวลาเดียวกัน

4. ตรวจสอบแบบสอบถามที่กลุ่มตัวอย่างกรอกว่า มีข้อมูลที่สมบูรณ์ ตอบครบทุกข้อคำถาม

5. นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ ตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของการกรอกข้อมูล เตรียมนำแบบสอบถามมาลงรหัส และทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

#### 4. การจัดกระทำ และการวิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลที่ได้จากเก็บรวบรวมแบบสอบถามนำมาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปประมวลข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยนำเสนอเป็น 3 ตอน โดยนำเสนอไว้ในนำเสนอในบทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล มีดังนี้

##### 1. การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics)

1.1 วิเคราะห์ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามในส่วนที่ 1 วิเคราะห์ค่าความถี่ (Frequency) และหาค่าร้อยละ (Percentage)

1.2 วิเคราะห์ระดับของตัวแปร วัฒนธรรมการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามในส่วนที่ 2 ด้วยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ในภาพรวม และรายด้าน นำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียงท้ายตาราง โดยมีเกณฑ์การแปรผลค่าเฉลี่ยของ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545) มีดังนี้

ตาราง 7 แสดงเกณฑ์การแปรผลค่าเฉลี่ย

ช่วงคะแนน	ความหมาย
4.21-5.00	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับมากที่สุด
3.41-4.20	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับมาก
2.61-3.40	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับปานกลาง
1.81-2.60	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับน้อย
1.00-1.80	ผู้ตอบแบบสอบถามเห็นด้วยกับข้อความนั้นในระดับน้อยที่สุด

##### 2. การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Analysis)

2.1 การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มที่เป็นอิสระกัน โดยใช้ t-test แบบ Independent เพื่อทดสอบสมมติฐาน ส่วนที่ 1 ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน

2.2 การทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่มีมากกว่า 2 กลุ่ม โดยใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Anova) เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐาน ส่วนที่ 1 ได้แก่ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน

2.3 การทดสอบค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรวัฒนธรรมการทำงาน และแรงจูงใจ ด้านผลตอบแทน กับ ความภักดีต่อองค์กร ด้วยการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation coefficient analysis) โดยมีเกณฑ์การแปรผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Bartz, 1999) มีดังนี้

ตาราง 8 แสดงเกณฑ์การแปรผลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	ระดับความสัมพันธ์
.81 - 1.00	มีความสัมพันธ์กันสูงมาก
.61 - .80	มีความสัมพันธ์กันสูง
.41 - .60	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
.21 - .40	มีความสัมพันธ์กันต่ำ
.01 - .20	มีความสัมพันธ์กันต่ำมาก
.00	ไม่มีความสัมพันธ์

## 5. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำข้อมูลมาวิเคราะห์ตามขั้นตอน ดังนี้

1. วิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ความถี่ (Frequency) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) มีดังนี้

1.1 ความถี่ และค่าร้อยละใช้อธิบายลักษณะด้านประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม มีสูตรการคำนวณดังนี้

$$P = \frac{f}{n} \times 100$$

เมื่อ P แทน ค่าร้อยละหรือเปอร์เซ็นต์  
 f แทน ความถี่ของคะแนน  
 n แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

1.2 ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานใช้อธิบายระดับวัฒนธรรมการทำงาน แรงจูงใจด้านผลตอบแทน และความภักดีต่อองค์กร มีสูตรการคำนวณดังนี้

ค่าเฉลี่ย 
$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n}$$

เมื่อ  $\bar{x}$  แทน ค่าคะแนนเฉลี่ย  
 $\sum x$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมด  
 $n$  แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 
$$S = \sqrt{\frac{n \sum x^2 - (\sum x)^2}{n(n-1)}}$$

$n$  แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
 $(\sum x)^2$  แทน ผลรวมของคะแนนทั้งหมดยกกำลังสอง  
 $\sum x^2$  แทน ผลรวมของคะแนนแต่ละตัวยกกำลังสอง

2. วิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงอ้างอิง

2.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม ด้วยการทดสอบที (t-test) มีสูตรการคำนวณดังนี้

2.1.1 กรณีที่ความแปรปรวนของทั้ง 2 กลุ่มเท่ากัน  $s^2_1 = s^2_2$

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{(n_1 - 1)S_1^2 + (n_2 - 1)S_2^2}{n_1 + n_2 - 2} \left( \frac{1}{n_1} + \frac{1}{n_2} \right)}}$$

โดยที่ df =  $n_1 + n_2 - 2$

- เมื่อ  $t$  แทน ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution  
 $\bar{X}_1$  แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1  
 $\bar{X}_2$  แทน ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2  
 $S^2_1$  แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1  
 $S^2_2$  แทน ค่าความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2



$n_1$  แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1

$n_2$  แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

2.1.2 กรณีที่ค่าความแปรปรวนของทั้ง 2 กลุ่มไม่เท่ากัน  $s_1^2 \neq s_2^2$

$$t = \frac{\bar{x}_1 - \bar{x}_2}{\sqrt{\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}}}$$

สถิติที่ใช้ทดสอบ  $t$  มีชั้นแห่งความอิสระ =  $df$

$$df = \frac{\left(\frac{s_1^2}{n_1} + \frac{s_2^2}{n_2}\right)^2}{\frac{\left(\frac{s_1^2}{n_1}\right)^2}{n_1 - 1} + \frac{\left(\frac{s_2^2}{n_2}\right)^2}{n_2 - 1}}$$

เมื่อ	$t$	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-distribution
	$\bar{X}_1$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$\bar{X}_2$	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	$s_1^2$	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$s_2^2$	แทน	ความแปรปรวนของกลุ่มตัวอย่างที่ 2
	$n_1$	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 1
	$n_2$	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ 2

2.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป ด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-Way analysis of variance: One-Way ANOVA) โดยพิจารณา 2 กรณี ดังนี้

2.2.1 กรณีที่ 1 ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเท่ากัน ใช้การทดสอบเอฟ (F-test) และเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธี Least -Significant Different (LSD) มีสูตรการคำนวณดังนี้

$$F = \frac{MS(b)}{MS(w)}$$

เมื่อ	$F$	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-distribution
	$MS_b$	แทน	ค่าความแปรปรวนระหว่างกลุ่ม
	$MS_w$	แทน	ค่าประมาณของความแปรปรวนภายในกลุ่ม

2.2.2 กรณีที่ 2 ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน ใช้การทดสอบ Brown-forsythe (B) และเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธี Dunnett' T3 มีสูตรการคำนวณ ดังนี้

$$\overline{d}_D = \frac{q_d \sqrt{2(MS_S)_A}}{\sqrt{n}}$$

เมื่อ  $\overline{d}_D$  แทน ค่าสถิติที่ใช้ในการพิจารณาใน Dunnett T3  
 $q_D$  แทน ค่าตาราง Critical values of the Dunnett test  
 $\frac{MS_S}{A}$  แทน ค่าความแปรปรวนภายในกลุ่ม  
 $n$  แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

2.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ด้วยการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's correlation coefficient) มีสูตรการคำนวณดังนี้

$$r_{xy} = \frac{n \sum xy - (\sum x)(\sum y)}{[n \sum x^2 - (\sum x)^2][n \sum y^2 - (\sum y)^2]}$$

เมื่อ  $r_{xy}$  แทน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์  
 $\sum x$  แทน ผลรวมของคะแนน x  
 $\sum y$  แทน ผลรวมของคะแนน y  
 $\sum X^2$  แทน ผลรวมของคะแนนชุด x แต่ละตัวยกกำลังสอง  
 $\sum y^2$  แทน ผลรวมของคะแนนชุด y แต่ละตัวยกกำลังสอง  
 $\sum xy$  แทน ผลรวมของผลคูณระหว่าง x และ y  
 $n$  แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ จะมีค่าระหว่าง  $-1 < r < 1$  และความหมายของค่า r คือ

2.3.1 ค่า r เป็นลบ แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม คือ ถ้า x เพิ่ม y จะลด แต่ถ้า x ลด y จะเพิ่ม

2.3.2 ค่า  $r$  เป็นบวก แสดงว่า  $x$  และ  $y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือ ถ้า  $x$  เพิ่มขึ้น  $y$  จะเพิ่ม แต่ถ้า  $x$  ลด  $y$  จะลด

2.3.3 ถ้า  $r$  มีค่าเข้าใกล้ 1 หมายถึง  $x$  และ  $y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน และมีความสัมพันธ์กันมาก

2.3.4 ถ้า  $r$  มีค่าเข้าใกล้ -1 หมายถึง  $x$  และ  $y$  มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม และมีความสัมพันธ์กันมาก

2.3.5 ถ้า  $r$  มีค่าเท่ากับ 0 หมายถึง  $x$  และ  $y$  ไม่มีความสัมพันธ์กัน



## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงาน แรงจูงใจด้านผลตอบแทน และความภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลจากตัวอย่าง จำนวน 400 ตัวอย่าง วิเคราะห์ด้วยเครื่องมือทางสถิติทางสังคมศาสตร์ และมนุษยศาสตร์ พร้อมนำเสนอผลการวิเคราะห์ และแปลผลข้อมูลเป็นตารางประกอบ ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยขอเสนอสัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลดังต่อไปนี้

n	แทน	ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง (Sample Group)
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-Distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-Distribution
SS	แทน	ผลรวมของคะแนนเบี่ยงเบนยกกำลังสอง (Sum of Squares)
MS	แทน	ค่าคะแนนเฉลี่ยของผลบวกกำลังสองของคะแนน (Mean of Squares)
df	แทน	ระดับชั้นของความเป็นอิสระ (Degree of Freedom)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (Pearson's Correlation)
Sig.	แทน	ค่าความน่าจะเป็นที่สถิติที่ใช้ทดสอบจะตกอยู่ในช่วงปฏิเสธ หรือ ยอมรับสมมติฐาน (Significant)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้นำเสนอตามความมุ่งหมายของการวิจัย โดยแบ่งการนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูล ออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

1.1 การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน

1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงานแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหาร ด้านลักษณะความเป็นส่วนรวม ด้านลักษณะการทำงานร่วมกัน

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านผลตอบแทน แบ่งเป็น 2 ด้าน ได้แก่ ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และผลตอบแทนที่มีเป็นตัวเงิน

1.3.1 ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ได้แก่ เงินเดือน โบนัส ค่าคอมมิชชั่น ประกันภัยต่างๆ เป็นต้น

1.3.2 ผลตอบแทนที่มีเป็นตัวเงิน ได้แก่ การฝึกอบรมทางสายงาน การพัฒนาศักยภาพในการทำงาน เป็นต้น

1.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความภักดีต่อองค์กร

### ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน

2.1 พนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร ที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุการทำงานในองค์กรปัจจุบันแตกต่างกัน มีความภักดีต่อองค์กรที่แตกต่างกัน

2.2 วัฒนธรรมการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร

2.3 แรงจูงใจด้านผลตอบแทน มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร

## ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุการทำงานในองค์กรปัจจุบัน กลุ่มตัวอย่างมีทั้งหมด 400 ตัวอย่าง แสดงวิเคราะห์จำแนกตามตัวแปร ดังนี้

ตาราง 9 แสดงจำนวน และร้อยละเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล จำแนกตาม เพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุการทำงานในองค์กรปัจจุบัน

ข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
<b>1. เพศ</b>		
ชาย	199	49.80
หญิง	201	50.20
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.00</b>
<b>2. ระดับการศึกษา</b>		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	34	8.50
ระดับปริญญาตรี	257	64.30
สูงกว่าปริญญาตรี	109	27.20
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.00</b>
<b>3. ตำแหน่งงาน</b>		
ระดับปฏิบัติการ	309	77.30
ระดับบริหาร	91	22.70
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.00</b>
<b>4. ระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน</b>		
น้อยกว่า 1 ปี	35	8.80
1 – 5 ปี	234	58.50
6 – 10 ปี	102	25.50
10 ปีขึ้นไป	29	7.20
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100.00</b>

จากตาราง 9 ผลการวิเคราะห์ลักษณะข้อมูลส่วนบุคคลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 400 คน จำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

**เพศ** พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 50.20 รองลงมาคือเพศชาย จำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 49.80 ตามลำดับ

**อายุ** พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ ระหว่าง 28 – 32 ปี จำนวน 278 คน คิดเป็นร้อยละ 69.50 และอายุ 33 – 38 ปี จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 30.50 ตามลำดับ

**ระดับการศึกษา** พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 257 คน คิดเป็นร้อยละ 64.30 รองลงมาคือระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 27.20 และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 8.50 ตามลำดับ

**ตำแหน่งงาน** พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปฏิบัติการ จำนวน 309 คน คิดเป็นร้อยละ 77.30 รองลงมาคือระดับบริหาร จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 22.70 ตามลำดับ

**อายุการทำงานในองค์กรปัจจุบัน** พบว่า ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการทำงาน 1 – 5 ปี จำนวน 234 คน คิดเป็นร้อยละ 58.50 รองลงมาคือ ระยะเวลาในการทำงาน 6 – 10 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 25.50 ระยะเวลาในการทำงาน น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 8.80 และระยะเวลาในการทำงานมากกว่า 10 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 7.20 ตามลำดับ

**1.2 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงาน** ได้แก่ ลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหาร ลักษณะการเป็นส่วนรวม ลักษณะการทำงานร่วมกัน โดยนำเสนอผลค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังแสดงในตาราง 13 ต่อไปนี้

ตาราง 10 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีต่อวัฒนธรรมการทำงาน

ด้านวัฒนธรรมการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหาร	3.95	0.469	มาก
2. ลักษณะการเป็นส่วนรวม	3.91	0.479	มาก
3. ลักษณะการทำงานร่วมกัน	3.94	0.526	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.93</b>	<b>0.402</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 10 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของพนักงานมีต่อต่อวัฒนธรรมการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 เมื่อพิจารณาตามลักษณะ พบว่า ด้านวัฒนธรรมการทำงานในทุกด้าน อยู่ในระดับมาก โดยที่ลักษณะการใช้อำนาจ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 3.95 รองลงมาคือ ลักษณะการทำงานร่วมกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 และลักษณะความเป็นส่วนรวม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ตามลำดับ

ตาราง 11 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีต่อวัฒนธรรมการทำงาน ลักษณะการใช้อำนาจ

ลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหาร	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านได้ให้โอกาสท่านในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาในงานที่ได้รับมอบหมาย	3.82	0.596	มาก
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความยืดหยุ่นในการบริหารงานตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพธุรกิจ	4.05	0.67	มาก
3. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถชักนำให้ท่านปฏิบัติตามคำสั่งเพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ	3.98	0.647	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.95</b>	<b>0.469</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 11 พบว่า เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของพนักงานมีต่อต่อวัฒนธรรมการทำงาน ลักษณะการใช้อำนาจโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นระดับมาก จำนวน 3 ข้อ คือ ผู้บังคับบัญชามีความยืดหยุ่นในการบริหารงานตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 4.05 รองลงมาคือผู้บังคับบัญชาสามารถชักนำให้ปฏิบัติตามคำสั่งเพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และผู้บังคับบัญชาให้โอกาสในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาในงานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ตามลำดับ



ตาราง 12 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีต่อวัฒนธรรมการทำงาน ลักษณะความเป็นส่วนรวม

ลักษณะความเป็นส่วนรวม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. องค์กรของท่านให้ความสำคัญการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นการจัดการองค์กรให้ดีขึ้น	3.81	0.647	มาก
2. ท่านมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน	4.04	0.657	มาก
3. ท่านเห็นประโยชน์ของบริษัทมากกว่าภารกิจส่วนตัว	3.89	0.712	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.91</b>	<b>0.479</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 12 พบว่า เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของพนักงานมีต่อวัฒนธรรมการทำงาน ลักษณะการเป็นส่วนรวม โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 เมื่อพิจารณารายชื่อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นระดับมาก จำนวน 3 ข้อ คือ ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 4.04 รองลงมาคือ เห็นประโยชน์ของบริษัทมากกว่าภารกิจส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 และองค์กรให้ความสำคัญการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นการจัดการองค์กรให้ดีขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ตามลำดับ

ตาราง 13 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานในบริษัทข้ามชาติที่มีต่อวัฒนธรรมการทำงาน ลักษณะการทำงานร่วมกัน

ลักษณะการทำงานร่วมกัน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ท่านคิดว่าท่านรับรู้เป้าหมายขององค์กรและมุ่งปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายให้สำเร็จ	3.86	0.685	มาก
2. ท่านคิดว่าท่านมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร	4.01	0.658	มาก
3. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการประชุมและตัดสินใจร่วมกันเสมอเพื่อให้ปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย	3.94	0.748	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.94</b>	<b>0.526</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 13 พบว่า เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของพนักงานมีต่อต่อวัฒนธรรมการทำงาน ลักษณะการทำงานร่วมกัน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นระดับมาก จำนวน 3 ข้อ คือ ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 4.01 รองลงมาคือ องค์กรมีการประชุมและตัดสินใจร่วมกันเสมอเพื่อให้ปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 และการรับรู้เป้าหมายขององค์กรและมุ่งปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายให้สำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ตามลำดับ

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านผลตอบแทน ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน โดยนำเสนอผลค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังแสดงในตาราง 17 ต่อไปนี้

ตาราง 14 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับความคิดเห็นของ พนักงานที่มีต่อแรงจูงใจด้านผลตอบแทน

ปัจจัยแรงจูงใจด้านผลตอบแทน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน	3.69	0.645	มาก
2. ค่าตอบแทนที่มีใช้ตัวเงิน	3.80	0.552	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.74</b>	<b>0.516</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 14 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อแรงจูงใจด้านผลตอบแทนโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 เมื่อพิจารณาตามรายด้าน พบว่าปัจจัยแรงจูงใจด้านผลตอบแทนในทุกด้าน อยู่ในระดับมาก โดยที่ด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 3.80 รองลงมาคือ ด้านค่าตอบแทนที่มีใช้ตัวเงิน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 ตามลำดับ

ตาราง 15 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับความคิดเห็นของ พนักงานที่มีต่อแรงจูงใจด้านผลตอบแทน ด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน

ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ท่านคิดว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงาน	3.59	0.851	มาก
2. ระบบการประเมินผลการขึ้นเงินเดือนในองค์กรของท่านเป็นไปอย่างยุติธรรม	3.79	0.766	มาก
3. ท่านคิดว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ได้รับจูงใจให้พนักงานทำงานที่องค์กรไปนานๆ	3.76	0.870	มาก
4. ท่านคิดว่าพนักงานตำแหน่งเดียวกันควรได้รับผลตอบแทนที่เท่ากัน	3.61	0.932	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.69</b>	<b>0.645</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 15 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อแรงจูงใจด้านผลตอบแทน ด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 เมื่อพิจารณาตามรายชื่อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นระดับมาก จำนวน 4 ข้อ คือ ระบบการประเมินผลการขึ้นเงินเดือนในองค์กรเป็นไปอย่างยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 3.79 รองลงมาคือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ได้รับจูงใจให้พนักงานทำงานที่องค์กรไปนาน ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 รองลงมาคือ พนักงานตำแหน่งเดียวกันควรได้รับผลตอบแทนที่เท่ากัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 และค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 ตามลำดับ

ตาราง 16 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับความคิดเห็นของ พนักงานที่มีต่อแรงจูงใจด้านผลตอบแทน ด้านค่าตอบแทนที่มีใช้ตัวเงิน

ค่าตอบแทนที่มีใช้ตัวเงิน	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. บริษัทของท่านมีวัสดุ อุปกรณ์หรือสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ	3.68	0.729	มาก
2. สถานที่ทำงานของท่านเป็นสถานที่ที่มีความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ ที่สามารถเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน	3.99	0.752	มาก
3. องค์กรของท่านมีการมอบรางวัลเพื่อส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน	3.67	0.873	มาก
4. องค์กรของท่านมีการพัฒนาความรู้ และเสริมสร้างศักยภาพในการทำงานของบุคคลากร	3.84	0.741	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.80</b>	<b>0.552</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 16 เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อแรงจูงใจด้านผลตอบแทน ด้านผลตอบแทนที่มีใช้ตัวเงิน โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นระดับมาก จำนวน 4 ข้อ คือ สถานที่ทำงานเป็นสถานที่ที่มีความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่สามารถเกิดขึ้นในการการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 3.99 รองลงมาคือ องค์กรมีการพัฒนาความรู้ และเสริมสร้างศักยภาพในการทำงานของบุคคลากร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 รองลงมาคือ บริษัทมีวัสดุ อุปกรณ์หรือสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 และองค์กรมีการมอบรางวัลเพื่อส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 ตามลำดับ

1.4 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร โดยนำเสนอผลค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังแสดงในตาราง 20

ตาราง 17 แสดงค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร รายข้อ

ด้านความภักดี	$\bar{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
1. ท่านให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว	3.59	0.811	มาก
2. ท่านมีความภูมิใจในองค์กรของท่าน	3.73	0.761	มาก
3. ท่านตั้งใจจะทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุ	3.19	1.046	ปานกลาง
4. ท่านคิดว่าท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงานในองค์กรของท่าน	3.97	0.639	มาก
5. ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อทำงานให้กับองค์กร	4.05	0.629	มาก
<b>รวม</b>	<b>3.71</b>	<b>0.528</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง 17 ระดับความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อความภักดีต่อองค์กร พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อความภักดีต่อองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นระดับมาก จำนวน 4 ข้อ คือ ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อทำงานให้กับองค์กร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 4.05 รองลงมาคือ ท่านคิดว่าท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงานในองค์กรของท่าน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 รองลงมาคือ ท่านมีความภูมิใจในองค์กรของท่าน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 และท่านให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 ตามลำดับ พนักงานมีระดับความคิดเห็นปานกลาง จำนวน 1 ข้อ คือ ท่านตั้งใจจะทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานข้อที่ 1** พนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร ที่มีลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบันแตกต่างกัน มีความภักดีต่อองค์กร แตกต่างกันได้

ทั้งนี้ สามารถเขียนเป็นสมมติฐานย่อยได้ดังนี้

### เพศ

สมมติฐานที่ 1.1 พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0$ : พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความภักดีต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน จะใช้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มประชากร 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน ใช้ค่าสถิติ Independent t-test โดยมีค่าระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

โดยจะทำการตรวจสอบค่าแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

$H_0$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตาราง 18 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มเพศโดยใช้ Levene's test

	Levene's test	Sig.
ความภักดีต่อองค์กร	.137	0.712

จากตาราง 18 ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง โดยทำการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่ม โดยใช้

Levene's test พบว่ามีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.712 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่า ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) แสดงว่าความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกัน จึงใช้การทดสอบค่า t กรณีความแปรปรวนไม่แตกต่างกัน (Equal Variances Assumed) จากการทดสอบแสดงดังตาราง 19

ตาราง 19 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจนเนอร์ชุ่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร จำแนกตามเพศ

ความภักดีต่อองค์กร	เพศ	t-test or Equality of Means				
		$\bar{X}$	S.D.	t	df	Sig.
ความภักดีต่อองค์กร	ชาย	3.63	0.522	2.785*	398	0.006
	หญิง	3.78	0.526			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 19 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความภักดีต่อองค์กร จำแนกตามเพศ พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.006 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และ ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

### ระดับการศึกษา

สมมติฐานที่ 1.3 พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0$ : พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความภักดีต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้ทดสอบการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) ด้วยสถิติ F-test หรือ Brown-Forsythe test การทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยจะทำการทดสอบความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน ถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มเท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานด้วย F-test และถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานด้วย Brown-Forsythe



test ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05 และถ้า สมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Fisher's Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาว่าค่าเฉลี่ยคู่ใดที่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

$H_0$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตาราง 20 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มระดับการศึกษาโดยใช้ Levene's test

	Levene's Statistic	df1	df2	Sig.
ความภักดีต่อองค์กร	0.782	2	397	0.458

จากตาราง 20 ผลการทดสอบความแปรปรวนแต่ละกลุ่มระดับการศึกษา พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ 0.458 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่า ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน จึงใช้สถิติ F-test ในการทดสอบสมมติฐานจากการทดสอบแสดงดังตาราง

ตาราง 21 แสดงผลการเปรียบเทียบความภักดีต่อองค์กร จำแนกตามระดับการศึกษา โดยใช้ Anova

ความภักดีต่อองค์กร	แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ความภักดีต่อองค์กร	ระหว่างกลุ่ม	0.948	2	0.474	1.704	0.183
	ภายในกลุ่ม	110.475	397	0.278		
	รวม	110.423	399			

จากตาราง 21 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความภักดีต่อองค์กร จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.183 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่า ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และ ปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความภักดีต่อองค์กร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

#### ตำแหน่งงาน

สมมติฐานที่ 1.4 พนักงานที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0$ : พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความภักดีต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน จะใช้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าคะแนนเฉลี่ยของกลุ่มตำแหน่งงาน 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระต่อกัน ใช้ค่าสถิติ Independent t-test โดยมีค่าระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานดังนี้

โดยจะทำการตรวจสอบค่าแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

$H_0$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตาราง 22 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มตำแหน่งงานโดยใช้ Levene's test

Levene's test for Equality of Variances		
	F	Sig.
ความภักดีต่อองค์กร	.112	0.738

จากตาราง 22 ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบแสดงดังตาราง โดยทำการทดสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่ม โดยใช้ Levene's test พบว่ามีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.738 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่า ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ความแปรปรวนในกลุ่มนี้ไม่แตกต่างกัน จึงใช้การทดสอบค่า t กรณีความแปรปรวนไม่แตกต่างกัน (Equal Variances Assumed) จากการทดสอบแสดงดังตาราง

ตาราง 23 แสดงการทดสอบความแตกต่างของความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจเนอเรชันวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร จำแนกตามตำแหน่งงาน

ความภักดีต่อองค์กร	ตำแหน่งงาน	t-test or Equality of Means				
		$\bar{X}$	S.D.	t	df	Sig.
ความภักดีต่อองค์กร	ระดับปฏิบัติการ	3.68	0.532	-1.699	398	0.09
	ระดับบริหาร	3.79	0.511			

จากตาราง 23 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความภักดีต่อองค์กร จำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.09 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และ ปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความภักดีต่อองค์กร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

### ระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน

สมมติฐานที่ 1.5 พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบันต่างกัน มีความภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0$ : พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบันแตกต่างกัน มีความภักดีต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบันแตกต่างกัน มีความภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้ทดสอบการวิเคราะห์ค่าความแปรปรวนทางเดียว (One Way Analysis of Variance : One Way ANOVA) ด้วยสถิติ F-test หรือ Brown-Forsythe test การทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยจะทำการทดสอบความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน ถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มเท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานด้วย F-test และถ้าความแปรปรวนแต่ละกลุ่มไม่เท่ากัน ให้ทดสอบสมมติฐานด้วย Brown-Forsythe test ซึ่งจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่า Prob. มีค่าน้อยกว่า 0.05 และถ้า สมมติฐานข้อใดปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ที่มีค่าเฉลี่ยอย่างน้อยหนึ่งคู่ที่แตกต่างกันจะนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Fisher's Least Significant Difference (LSD) หรือ Dunnett's T3 เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดที่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

โดยจะทำการตรวจสอบค่าแปรปรวนของแต่ละกลุ่มก่อน โดยใช้ Levene's test ซึ่งตั้งสมมติฐานดังนี้

$H_0$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มแตกต่างกัน

ผลการทดสอบความแปรปรวนโดยใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 จะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) ก็ต่อเมื่อ Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตาราง 24 แสดงการตรวจสอบค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบันโดยใช้ Levene's test

	Levene's Statistic	df1	df2	Sig.
ความภักดีต่อองค์กร	1.323	3	396	0.267

จากตาราง 24 ผลการทดสอบความแปรปรวนแต่ละกลุ่มระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน พบว่ามีค่า Sig. เท่ากับ 0.267 ซึ่งมากกว่า 0.05 แสดงว่า ยอมรับสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ปฏิเสธสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า ค่าความแปรปรวนของแต่ละกลุ่มไม่แตกต่างกัน

ตาราง 25 แสดงผลการเปรียบเทียบความภักดีต่อองค์กร จำแนกตามระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน โดยใช้ Anova

ความภักดีต่อองค์กร	แหล่งความ แปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
	ระหว่างกลุ่ม	14.225	3	4.742	19.319*	0.000
ความภักดีต่อองค์กร	ภายในกลุ่ม	97.198	396	0.245		
	รวม	111.423	399			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 25 ผลการวิเคราะห์การเปรียบเทียบความภักดีต่อองค์กร จำแนกตามระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน พบว่า มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 แสดงว่า ปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) และ ยอมรับสมมติฐานรอง ( $H_1$ ) หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบันแตกต่างกัน มีความภักดีต่อองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 และเพื่อให้ทราบวาระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรปัจจุบันในรายบุคคลที่มีความแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ผู้วิจัยจึงได้นำผลการวิเคราะห์ไป

เปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparision) โดยใช้วิธีทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) แสดงผลดังตาราง

ตาราง 26 แสดงผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความภักดีต่อองค์กร จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรปัจจุบัน

ระยะเวลาทำงาน ในองค์กรปัจจุบัน	Mean	น้อยกว่า 1 ปี	1 - 5 ปี	6 - 10 ปี	มากกว่า 10 ปี
น้อยกว่า 1 ปี	3.37	-	-	-	-
1 - 5 ปี	3.62	.244 <sup>*</sup> (0.007)	-	-	-
6 - 10 ปี	3.95	.582 <sup>*</sup> (.000)	.338 <sup>*</sup> (.000)	-	-
มากกว่า 10 ปี	3.98	.608 <sup>*</sup> (.000)	.364 <sup>*</sup> (.000)	.026 (.800)	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 26 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของความภักดีต่อองค์กร จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรปัจจุบัน ได้ดังนี้

1. พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรปัจจุบันน้อยกว่า 1 ปี กับพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรปัจจุบัน 1 - 5 ปี จากการวิเคราะห์พบว่า ค่า Sig. เท่ากับ 0.007 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรปัจจุบันน้อยกว่า 1 ปี มีความภักดีต่อองค์กรแตกต่างจากพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรปัจจุบัน 1 - 5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรปัจจุบัน 1 - 5 ปี มีความภักดีต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรปัจจุบันน้อยกว่า 1 ปี โดยมีผลต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.244



**สมมติฐานข้อที่ 2** วัฒนธรรมการทำงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น ลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหาร ลักษณะความเป็นส่วนรวม และลักษณะการทำงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจเนอเรชันวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0$ : วัฒนธรรมการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจเนอเรชันวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร

$H_1$ : วัฒนธรรมการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจเนอเรชันวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกันหรือหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 ชุด และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 27 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงานกับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจเนอเรชันวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร

วัฒนธรรมการทำงาน	ความภักดีต่อองค์กร			
	ค่าความสัมพันธ์	Sig	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหาร	0.416*	0.000	ปานกลาง	เดียวกัน
ลักษณะความเป็นส่วนรวม	0.409*	0.000	ปานกลาง	เดียวกัน
ลักษณะการทำงานร่วมกัน	0.513*	0.000	ปานกลาง	เดียวกัน
ภาพรวมวัฒนธรรมการทำงาน	0.548*	0.000	ปานกลาง	เดียวกัน

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



จากตาราง 27 วัฒนธรรมการทำงานโดยรวม มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.548 ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีรายละเอียดดังนี้

1. ลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหาร วัฒนธรรมการทำงานลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.416 ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

2. ลักษณะความเป็นส่วนรวม วัฒนธรรมการทำงานลักษณะความเป็นส่วนรวม มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.409 ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

3. ลักษณะการทำงานร่วมกัน วัฒนธรรมการทำงานลักษณะการทำงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.513 ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานข้อที่ 3** แรงจูงใจด้านผลตอบแทน ซึ่งแบ่งออกเป็น ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร

สามารถเขียนเป็นสมมติฐานทางสถิติได้ดังนี้

$H_0$ : แรงจูงใจด้านผลตอบแทน ไม่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร

$H_1$ : แรงจูงใจด้านผลตอบแทน มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ จะใช้สถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) ใช้หาค่าความสัมพันธ์ของตัวแปรสองตัวที่เป็นอิสระต่อกันหรือหาความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล 2 ชุด และการทดสอบสมมติฐานใช้ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลัก ( $H_0$ ) ก็ต่อเมื่อค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติมีค่าน้อยกว่า 0.05 ผลการทดสอบสมมติฐานแสดงดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 28 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจเนอเรชันวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร

แรงจูงใจด้านผลตอบแทน	ความภักดีต่อองค์กร			
	ค่าความสัมพันธ์	Sig	ระดับ ความสัมพันธ์	ทิศทาง
ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน	0.428*	0.000	ปานกลาง	เดียวกัน
ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน	0.529*	0.000	ปานกลาง	เดียวกัน
ภาพรวมแรงจูงใจด้านผลตอบแทน	0.551*	0.000	ปานกลาง	เดียวกัน

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 28 แรงจูงใจด้านผลตอบแทนโดยรวม มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจเนอเรชันวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.551 ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีรายละเอียดดังนี้

1. ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน แรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจเนอเรชันวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.428 ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

2. ค่าตอบแทนที่มีใช้ตัวเงิน แรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่มีใช้ตัวเงิน มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนนสาทร กรุงเทพมหานคร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.529 ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05



ตาราง 29 แสดงสรุปผลทดสอบสมมติฐาน

1. พนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน		
สมมติฐานการวิจัย	ความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน	
	พนักงาน	สถิติที่ใช้
เพศ	✓	t-test
ระดับการศึกษา	X	One Way ANOVA
ตำแหน่งงาน	X	t-test
ระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน	✓	One Way ANOVA
2. วัฒนธรรมการทำงานมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร		
สมมติฐานการวิจัย	ความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน	
	พนักงาน	สถิติที่ใช้
ลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหาร	✓	Pearson Correlation
ลักษณะความเป็นส่วนรวม	✓	Pearson Correlation
ลักษณะการทำงานร่วมกัน	✓	Pearson Correlation
ภาพรวมวัฒนธรรมการทำงาน	✓	Pearson Correlation
3. แรงจูงใจด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร		
สมมติฐานการวิจัย	ความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน	
	พนักงาน	สถิติที่ใช้
ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน	✓	Pearson Correlation
ค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน	✓	Pearson Correlation
ภาพรวมแรงจูงใจด้านผลตอบแทน	✓	Pearson Correlation

หมายเหตุ เครื่องหมาย ✓ หมายถึง สอดคล้องกับสมมติฐาน  $H_1$  (มีความแตกต่าง/สัมพันธ์กัน)

เครื่องหมาย X หมายถึง สอดคล้องกับสมมติฐาน  $H_0$  (ไม่มีความแตกต่าง/ไม่สัมพันธ์กัน)

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงาน แรงจูงใจด้านผลตอบแทน และความภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร เพื่อสามารถนำความรู้ ตลอดจนคุณประโยชน์ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้านี้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์กร เสริมสร้างศักยภาพให้เกิดประโยชน์ในการบริหารจัดการองค์กร เสริมสร้างศักยภาพให้เกิดแก่พนักงานลดอัตราการลาออกของพนักงาน ทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้องค์กรเห็นความสำคัญในการสร้างวัฒนธรรมการทำงาน และแรงจูงใจด้านผลตอบแทนให้เกิดแก่พนักงาน เพื่อสร้างความสุขในการทำงานของพนักงาน และพัฒนาความเป็นอยู่ของพนักงาน ทำให้พนักงานในองค์กรมีความรู้สึกผูกพัน และภักดีทั้งต่องานและองค์กรของตนมากยิ่งขึ้น และสามารถรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรไปนาน ๆ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับวัฒนธรรมการทำงาน แรงจูงใจด้านผลตอบแทน และความภักดีของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร
2. เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความภักดีของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงานกับความภักดีของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงินและไม่อยู่ในรูปตัวเงินกับความภักดีของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร

#### ความสำคัญของงานวิจัย

1. สามารถนำข้อค้นพบไปใช้เป็นแนวทางในการตัดสินใจเลือกพนักงานของบริษัทข้ามชาติ
2. ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมในองค์กรและปัจจัยแรงจูงใจด้านผลตอบแทนกับความภักดีของพนักงานในบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร

3. นำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารงานของบริษัทข้ามชาติ ในการเพิ่มศักยภาพของพนักงานที่มีอยู่เดิมตลอดจนประโยชน์ในการบริหารงานบุคคลและทรัพยากรมนุษย์

### สมมติฐานของการวิจัย

1. ปัจจัยส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรแห่งนี้ ที่แตกต่างกันมีผลต่อความภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัทความข้ามชาติในกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร

2. วัฒนธรรมการทำงานในองค์กร ได้แก่ ด้านลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหาร ด้านลักษณะความเป็นส่วนรวม ด้านลักษณะการทำงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัทความข้ามชาติในกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร

3. แรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่อยู่ในรูปตัวเงิน และแรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่ไม่อยู่ในรูปตัวเงิน มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัทความข้ามชาติในกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร

### วิธีดำเนินการวิจัย

การกำหนดประชากรและการสุ่มกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในงานวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

ประชากรเป็นพนักงานชาวไทยในกลุ่มเจเนอเรชั่นวายที่ปฏิบัติงานในบริษัทข้ามชาติแถบเอเชียบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร โดยไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน

กลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรการหาขนาดตัวอย่าง โดยไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ผู้วิจัยได้คำนวณกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ Cochran (1953) ในกรณีที่ไม่ทราบจำนวนประชากรที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 โดยยอมให้มีค่าคลาดเคลื่อนได้ร้อยละ 5 ได้ขนาดตัวอย่าง 323 ตัวอย่าง โดยได้สำรองเผื่อไว้ 77 ตัวอย่าง รวมเป็นขนาดตัวอย่างทั้งหมดจำนวน 400 ตัวอย่าง

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบบง่าย (Simple random sampling) การสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) การเลือกตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) เพื่อ

เก็บรวบรวมข้อมูลจากประชากรในเขตกรุงเทพมหานครฯ ให้ได้กลุ่มตัวอย่างครบตามจำนวนที่ต้องการ คือ 400 ตัวอย่าง

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) มี 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล มีคำถามทั้งหมด 4 ข้อ ประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์กร มีลักษณะตรวจสอบรายการ (Check List) จำนวน 4 ข้อ

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมในการทำงาน มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert) เรียงจากมากไปหาน้อย แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหาร จำนวน 3 ข้อ ด้านลักษณะความเป็นส่วนรวม จำนวน 3 ข้อ ด้านลักษณะการทำงานร่วมกัน จำนวน 3 ข้อ รวม 9 ข้อ มี 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านผลตอบแทน มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert) เรียงจากมากไปหาน้อย แบ่งออกเป็น 2 ด้าน ได้แก่ แรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน จำนวน 4 ข้อ แรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน จำนวน 4 ข้อ รวม 8 ข้อ มี 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความภักดีต่อองค์กร มีลักษณะเป็นแบบมาตราประมาณค่า (Rating scale) ตามแบบของลิเคิร์ต (Likert) เรียงจากมากไปหาน้อย จำนวน 5 ข้อ มี 5 ระดับ ได้แก่ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วย และไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลของการศึกษานี้ เป็น ข้อมูล ที่ได้ จาก การ ใช้ แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ผู้วิจัยเตรียมแบบสอบถามให้เพียงพอกับจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ดำเนินการเก็บแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างในพื้นที่ โดยแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างที่มีความยินดี และเต็มใจให้ข้อมูลเท่านั้น พร้อมทั้งรื้อรับแบบสอบถามคืนในเวลาเดียวกัน ตรวจสอบแบบสอบถามที่กลุ่มตัวอย่างกรอกว่า มีข้อมูลที่สมบูรณ์ ตอบครบทุกข้อคำถาม มีข้อมูลที่สมบูรณ์ ตอบครบทุกข้อคำถาม จากนั้นนำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้มาตรวจสอบความสมบูรณ์ ตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของการกรอกข้อมูล เตรียมนำแบบสอบถามมาลงรหัส และทำการวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

## การวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อเก็บรวบรวมแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1. เมื่อรวบรวมแบบสอบถามตามความต้องการแล้ว ผู้วิจัยได้ตรวจสอบจำนวนความถูกต้อง และสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

2. ทำการลงรหัส (Coding) แล้วนำข้อมูลมาบันทึกลงในเครื่องคอมพิวเตอร์ เพื่อประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางคอมพิวเตอร์

3. ประมวลผลข้อมูลที่ลงรหัสแล้ว นำมาบันทึกโดยใช้เครื่องไมโครคอมพิวเตอร์ เพื่อการประมวลผลข้อมูลซึ่งใช้โปรแกรมสถิติสำเร็จรูป เพื่อวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยใช้ค่าสถิติต่างๆ ดังต่อไปนี้

3.1 การวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามตอนที่ 2 วัฒนธรรมการทำงาน ตอนที่ 3 แรงจูงใจด้านผลตอบแทน และ ตอนที่ 4 ความภักดีต่อองค์กร

3.2 การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ได้แก่ สถิติวิเคราะห์ค่าที (t-test) ใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ด้านเพศ ตำแหน่งงาน สถิติวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Anova) ใช้เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไป เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ 1 ด้านระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน และสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation Coefficient) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวที่เป็นอิสระต่อกัน เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 2 วัฒนธรรมการทำงานมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กร และเพื่อใช้ทดสอบสมมติฐานข้อที่ 3 แรงจูงใจด้านผลตอบแทนมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กร



## สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงาน แรงจูงใจด้านผลตอบแทน และความภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร สรุปผลได้ดังนี้

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงพรรณนา

**ตอนที่ 1** การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า

**เพศ** พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 50.20 และเพศชาย จำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 49.80 ตามลำดับ

**ระดับการศึกษา** พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 257 คน คิดเป็นร้อยละ 64.30 รองลงมาคือระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 27.20 และระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 8.50 ตามลำดับ

**ตำแหน่งงาน** พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปฏิบัติการ จำนวน 309 คน คิดเป็นร้อยละ 77.30 และระดับบริหาร จำนวน 91 คน คิดเป็นร้อยละ 22.70 ตามลำดับ

**อายุการทำงานในองค์กรปัจจุบัน** พบว่า ส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 1 – 5 ปี จำนวน 234 คน คิดเป็นร้อยละ 58.50 รองลงมาอยู่ในช่วง 6 – 10 ปี จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 25.50 รองลงมาอยู่ในช่วง น้อยกว่า 1 ปี จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 8.80 และอยู่ในช่วงมากกว่า 10 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 7.20 ตามลำดับ

**ตอนที่ 2** การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงานของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร แบ่งเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหาร ลักษณะการเป็นส่วนรวม ลักษณะการทำงานร่วมกัน พบว่า

**ลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหาร** พนักงานมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการทำงานในด้านลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นระดับมาก จำนวน 3 ข้อ คือ ผู้บังคับบัญชามีความยืดหยุ่นในการบริหารงานตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพธุรกิจ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 4.05 รองลงมาคือผู้บังคับบัญชาสามารถชักนำให้ปฏิบัติตามคำสั่งเพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 และผู้บังคับบัญชาให้โอกาสในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาในงานที่ได้รับมอบหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.82 ตามลำดับ

**ลักษณะการเป็นส่วนรวม** พนักงานมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการทำงานในด้านลักษณะการเป็นส่วนรวม โดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นระดับมาก จำนวน 3 ข้อ คือ ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน มี

ค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 4.04 รองลงมาคือ เห็นประโยชน์ของบริษัทมากกว่าภารกิจส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 และองค์กรให้ความสำคัญการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นการจัดการองค์กรให้ดีขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.81 ตามลำดับ

**ลักษณะการทำงานร่วมกัน** พนักงานมีความคิดเห็นต่อวัฒนธรรมการทำงานในด้านลักษณะการทำงานร่วมกัน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นระดับมาก จำนวน 3 ข้อ คือ ความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 4.01 รองลงมาคือ องค์กรมีการประชุมและตัดสินใจร่วมกันเสมอเพื่อให้ปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 และการรับรู้เป้าหมายขององค์กรและมุ่งปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายให้สำเร็จ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ตามลำดับ

**ตอนที่ 3 การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านผลตอบแทนของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร แบ่งเป็น 2 ลักษณะ ได้แก่ แรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน แรงจูงใจที่มิเป็นตัวเงิน พบว่า**

**แรงจูงใจที่เป็นตัวเงิน** พนักงานมีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจด้านผลตอบแทนในด้านผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นระดับมาก จำนวน 4 ข้อ คือ ระบบการประเมินผลการทำงานขึ้นเงินเดือนในองค์กรเป็นไปอย่างยุติธรรม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 3.79 รองลงมาคือ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ได้รับจูงใจให้พนักงานทำงานที่องค์กรไปนาน ๆ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.76 รองลงมาคือ พนักงานตำแหน่งเดียวกันควรได้รับผลตอบแทนที่เท่ากัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.61 และค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 ตามลำดับ

**แรงจูงใจที่มิใช่เป็นตัวเงิน** พนักงานมีความคิดเห็นต่อแรงจูงใจด้านผลตอบแทนในด้านผลตอบแทนที่มิเป็นตัวเงิน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นระดับมาก จำนวน 4 ข้อ คือ สถานที่ทำงานเป็นสถานที่ที่มีความปลอดภัยจากอันตรายต่าง ๆ ที่สามารถเกิดขึ้นในการการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 3.99 รองลงมาคือ องค์กรมีการพัฒนาความรู้ และเสริมสร้างศักยภาพในการทำงานของบุคคลากร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.84 รองลงมาคือ บริษัทมีวิสัยทัศน์หรือสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 และองค์กรมีการมอบรางวัลเพื่อส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 ตามลำดับ

**ตอนที่ 4** การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อความภักดีต่อองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นระดับมาก จำนวน 4 ข้อ คือ ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อทำงานให้กับองค์กร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดคือ 4.05 รองลงมาคือ ท่านคิดว่าท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงานในองค์กรของท่าน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.97 รองลงมาคือ ท่านมีความภูมิใจในองค์กรของท่าน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 และท่านให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 ตามลำดับ พนักงานมีระดับความคิดเห็นปานกลาง จำนวน 1 ข้อ คือ ท่านตั้งใจจะทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19

#### ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงอนุมานเพื่อทดสอบสมมติฐาน

**สมมติฐานข้อที่ 1** พนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร ที่มีลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุการทำงานในองค์กรปัจจุบันแตกต่างกัน มีความภักดีต่อองค์กร แตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์สรุปข้อมูลได้ดังนี้

1. เพศ พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีความภักดีต่อองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05
2. ระดับการศึกษา พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความภักดีต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
3. ตำแหน่งงาน พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความภักดีต่อองค์กร แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ
4. ระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบันแตกต่างกัน มีความภักดีต่อองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

ความภักดีต่อองค์กรแตกต่างกันโดยพนักงานที่มีอายุงาน 1 – 5 ปี 6 – 10 ปี และมากกว่า 10 ปี มีความภักดีต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีอายุงานน้อยกว่า 1 ปี พนักงานที่มีอายุงาน 6 – 10 ปี และมากกว่า 10 ปี มีความภักดีต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีอายุงาน 1 – 5 ปี

และพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 10 ปี มีความภักดีต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีอายุงาน 6 – 10 ปี

**สมมติฐานข้อที่ 2** วัฒนธรรมการทำงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น ลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหาร ลักษณะการเป็นส่วนรวม ลักษณะการทำงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์สรุปข้อมูลได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมการทำงานโดยรวม มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. ลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. ลักษณะการเป็นส่วนรวม มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. ลักษณะการทำงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานข้อที่ 3** แรงจูงใจด้านผลตอบแทน ซึ่งแบ่งออกเป็น แรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และแรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร

ผลการวิเคราะห์สรุปข้อมูลได้ดังนี้

1. แรงจูงใจผลตอบแทนโดยรวม มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร ๓ ตัวแปรทั้งสองมี

ความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

2. แรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร ฯ ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

3. แรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่มีใช้ตัวเงิน มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร ฯ ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05



## การอภิปรายผล

ผลการทดสอบสมมติฐานสามารถอภิปรายได้ดังนี้

**สมมติฐานข้อที่ 1** พนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชันวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร ที่มีลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุการทำงานในองค์กรปัจจุบันแตกต่างกัน มีความภักดีต่อองค์กร แตกต่างกัน

**เพศ** พบว่า พนักงานที่มีเพศแตกต่างกัน มีผลต่อความภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานงานวิจัยที่ตั้งไว้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะนโยบายการบริหารงานในองค์กรมีหลักการและแนวทางปฏิบัติต่อ พนักงานชาย และหญิงแตกต่างกัน มีสิทธิเสรีภาพ และโอกาสไม่เท่ากัน ตำแหน่งงานบางตำแหน่งมีข้อจำกัดในการปฏิบัติงานของเพศชาย และหญิง การที่พนักงานมีเพศที่ต่างกันมีความภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน น่าจะเป็นเพราะว่าคนแต่ละเพศย่อมมีความรู้สึกนึกคิดที่แตกต่างกัน รวมถึงพฤติกรรมในการแสดงออกสิ่งต่างๆ ที่เป็นผลมาจากความรู้สึกนึกคิดของคนนั้นๆ ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธนัทพร กบิลฤทธิวัฒน์ (2557) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล พบว่า พนักงานส่วนใหญ่มีเพศแตกต่างกัน มีความภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน โดยทำการศึกษาทั้งหมด 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้สึก ด้านการรับรู้ และด้านพฤติกรรมที่แสดงออก

**ระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน** พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบันแตกต่างกัน มีความภักดีต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ พนักงานที่มีอายุงานในองค์กรมากกว่ามีความภักดีต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีอายุงานในองค์กรน้อยกว่า ทั้งนี้อาจเป็นเพราะสามารถยอมรับเป้าหมายขององค์กรและเห็นคุณค่าขององค์กร มีความรู้สึกภักดีต่อองค์กร มีความสัมพันธ์กับบุคคลในองค์กร รวมถึงประสบการณ์ในการทำงานสูง ทำให้เข้าใจและยอมรับในภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายได้มากกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานน้อย และก่อให้เกิดความเชี่ยวชาญในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ก่อให้เกิดปัญหาในการปฏิบัติงานน้อย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศศิ ทวี (2558) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ชิโน-ไทย เอ็นจิเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน มีความภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน

**สมมติฐานข้อที่ 2** วัฒนธรรมการทำงาน ได้แก่ ลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหาร ลักษณะการเป็นส่วนรวม ลักษณะการทำงานร่วมกัน มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจเนอเรชันวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร

**ลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหาร** วัฒนธรรมการทำงานลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจเนอเรชันวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.416 ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ ผู้บริหารเป็นผู้ประเมินผลการทำงานของพนักงาน หรือผู้ได้บังคับบัญชา พร้อมทั้งต้องวางแผนกลยุทธ์ต่างๆในองค์กรเพื่อปรับเปลี่ยนตามกระแสเศรษฐกิจ การมอบหมายงานให้กับพนักงาน โดยดูจากความเหมาะสมกับงานของพนักงาน เพื่อส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและก่อให้เกิดความภักดีต่อองค์กร ลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหารมากขึ้น ทำให้พนักงานมีความภักดีต่อองค์กรลดน้อยลง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วราภรณ์ พรหมทา (2557) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาวัฒนธรรมการทำงานองค์กรข้ามชาติที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติ พบว่า วัฒนธรรมการทำงาน ลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหาร มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ลักษณะการเป็นส่วนรวม** วัฒนธรรมการทำงานลักษณะการเป็นส่วนรวมมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจเนอเรชันวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.409 ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ พนักงานในองค์กรได้รับวัฒนธรรมการทำงานในลักษณะการเป็นส่วนรวมมากขึ้น ทำให้พนักงานมีความภักดีต่อองค์กรมากขึ้นในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วราภรณ์ พรหมทา (2557) ได้ศึกษาเรื่อง วัฒนธรรมการทำงานองค์กรข้ามชาติที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติ พบว่า วัฒนธรรมการทำงาน ลักษณะการเป็นส่วนรวม มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานในองค์กรในทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ลักษณะการทำงานร่วมกัน** วัฒนธรรมการทำงานลักษณะการทำงานร่วมกันมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจเนอเรชันวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.513 ตัวแปรทั้งสองมี

ความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ พนักงานในองค์กรได้รับวัฒนธรรมการทำงานในลักษณะการทำงานร่วมกัน ประชุมกันเพื่อแก้ไขปัญหาต่างในการทำงานมากขึ้น มีการช่วยกันคิดและปรับปรุงงานต่างๆให้บรรลุเป้าหมายได้ ทำให้พนักงานมีความภักดีต่อองค์กรมากขึ้นในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริลักษณ์ เพชรหมู่ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงาน การอบรม และวัฒนธรรมขององค์กร ที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงาน บริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) พบว่า วัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อความจงรักภักดี ของพนักงาน บริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**สมมติฐานข้อที่ 3** แรงจูงใจด้านผลตอบแทน ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และค่าตอบแทนที่ไม่มีตัวเงิน มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร

**ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน** แรงจูงใจด้านผลตอบแทนด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.428 ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ พนักงานมีความคาดหวังต่อเงินเดือนที่พนักงานได้รับนั้นเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบที่สูงขึ้น ย่อมส่งผลต่อเงินเดือนสูงขึ้นด้วย รวมถึงสวัสดิการ ตลอดจนผลประโยชน์ที่เป็นตัวเงินอื่นด้วย ทำให้พนักงานมีความภักดีต่อองค์กรมากขึ้นในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จีรภัค เอนกวิถิ (2558) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท พบว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่งผลต่อความจงรักภักดี โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยค่าจ้าง ด้านนโยบายการบริหารองค์กร ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านสภาพการทำงาน ด้านวิธีปกครองบังคับบัญชา และด้านความมั่นคงในงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

**ค่าตอบแทนที่ไม่มีตัวเงิน** แรงจูงใจด้านผลตอบแทนด้านค่าตอบแทนที่ไม่มีตัวเงิน มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบน



ถนนสาทร กรุงเทพมหานคร โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $r$ ) เท่ากับ 0.529 ตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง และเป็นไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ พนักงานคาดหวังการได้รับการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งเมื่อสามารถสร้างผลงานให้เกิดขึ้นได้ รวมถึงการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพของพนักงานจะเป็นเครื่องพิสูจน์ที่ได้รับการยอมรับและเกิดแรงผลักดันสู่ความก้าวหน้าในอนาคต เมื่อได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ทำให้พนักงานรู้สึกที่ตนเองประสบความสำเร็จ และทำให้พนักงานมีความภาคภูมิใจต่อองค์กรมากขึ้นในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศจี ทวี (2558) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความภาคภูมิใจต่อองค์กร ของพนักงานบริษัท ชิโน-ไทย เอ็นจิเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า แรงจูงใจในด้านความก้าวหน้า มีความสัมพันธ์กับความภาคภูมิใจต่อองค์กร ของพนักงานบริษัท ชิโน-ไทย เอ็นจิเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

## ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการวิจัย

1. ผู้บริหารควรนำข้อมูลที่ได้จากการศึกษาลักษณะปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ และระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบันที่มีผลต่อความภักดีต่อองค์กรมาประกอบการพิจารณาวางแผนบริหารการจัดการ โดยการมีรูปแบบการพัฒนาทรัพยากรบุคคลตามแตกต่างทางเพศ และอายุการทำงานในองค์กรที่ไม่เหมือนกัน เช่น การจัดฝึกอบรมสำหรับพนักงานใหม่ให้เข้าใจวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร รวมถึงพัฒนาสวัสดิการต่างๆ และผลตอบแทนที่พนักงานจะได้รับเมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ

### 2. วัฒนธรรมการทำงาน

2.1 วัฒนธรรมการทำงานลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหาร มีความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจเนอเรชันวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง ดังนั้นควรกำหนดนโยบายการบริหารงานที่ยุติธรรมให้ชัดเจน โดยส่งเสริมและเปิดโอกาสให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงานและความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานอย่างเต็มที่รวมถึงการสำรวจความต้องการของพนักงานในด้านก้าวหน้าในอาชีพเพิ่มขึ้น เช่น ความสนใจในการอบรมเพิ่มเติมในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวกับตำแหน่งงาน เป็นต้น

2.2 วัฒนธรรมการทำงานลักษณะความเป็นส่วนรวม มีความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจเนอเรชันวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง ดังนั้นบริษัทควรมีนโยบายที่ชัดเจนและควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ทำเพื่อพัฒนาองค์กรในระดับต้น ควรให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องงาน รวมทั้งให้ร่วมแสดงความสามารถ เพื่อนำความคิดเห็นมาช่วยพัฒนาการปฏิบัติงานต่อไป

2.3 วัฒนธรรมการทำงานลักษณะการทำงานร่วมกัน มีความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจเนอเรชันวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง ดังนั้นบริษัทควรส่งเสริมการการจัดกิจกรรมสานสัมพันธ์ระหว่างพนักงานในองค์กร เช่น การจัดกิจกรรมกีฬาภายในประจำปี กิจกรรมการท่องเที่ยวประจำปี หรือจัดกิจกรรมสาธารณประโยชน์เพื่อช่วยเหลือสังคม โครงการต่างๆในองค์กรเพื่อช่วยเหลือสิ่งแวดล้อม จะช่วยให้พนักงานในองค์กรมีความใกล้ชิดกันมากขึ้น ลดช่องว่างระหว่างฝ่ายในองค์กร และพนักงานจะเกิดความรักความสามัคคีมากขึ้นจะส่งผลให้พนักงานเกิดความภักดีต่อองค์กรเพิ่มขึ้นด้วย

### 3. แรงจูงใจด้านผลตอบแทน

3.1 แรงจูงใจด้านผลตอบแทนด้านค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน มีความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจเนอเรชันวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง ดังนั้นบริษัทควรที่จะเน้นในเรื่องของความยุติธรรมเป็นหลัก เช่น ระบบโครงสร้างด้านผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินขององค์กรเป็นไปอย่างยุติธรรม ระบบการประเมินผลการทำงานในองค์กรนี้เป็นไปอย่างยุติธรรม ระบบการจ่ายค่าตอบแทนตามความรู้และทักษะความสามารถเป็นไปอย่างยุติธรรม เป็นต้น

3.2 แรงจูงใจด้านผลตอบแทนด้านค่าตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน มีความภักดีต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทข้ามชาติ กลุ่มเจเนอเรชันวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร ในทิศทางเดียวกันระดับปานกลาง ดังนั้นองค์กรควรจัดกิจกรรมส่งเสริมกำลังใจในการทำงาน โดยการให้รางวัลในด้านต่างๆแก่พนักงานเป็นไปอย่างเหมาะสมและยุติธรรม การอบรม สัมมนา รวมถึงการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ภายนอกองค์กร ความปลอดภัยของสถานที่ทำงาน และควรปรับปรุงในเรื่องสวัสดิการที่ตรงกับความต้องการของพนักงาน รวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวก อุปกรณ์ในการทำงานที่ทันสมัยเพียงพอต่อความต้องการของพนักงานให้มากยิ่งขึ้น

4. องค์กรควรให้ความสำคัญในเรื่องความภักดีต่อองค์กรของพนักงาน ควรส่งเสริมให้พนักงานเกิดความต้องการที่จะตั้งใจทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุ และทำงานกับองค์กรต่อไป แม้ว่าจะมีองค์กรอื่นนำเสนอตำแหน่งและค่าตอบแทนที่สูงกว่าด้วยการดูแลพนักงานในด้านต่างๆให้ตรงกับความต้องการของพนักงาน ควรสร้างให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในองค์กร การวางนโยบายที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดความต้องการการทำงาน รวมถึงนโยบายและบริหารงานที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานด้วย องค์กรควรที่จะทำให้องค์กรนั้นมีชื่อเสียงต่อสังคม ภายนอกเพื่อที่พนักงานจะเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นพนักงานขององค์กร และควรส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้สึกในการปกป้ององค์กรของตนเอง ด้วยการพูดถึงแต่สิ่งที่ดีขององค์กร เป็นต้น

### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

หากจะมีการทำวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงาน แรงจูงใจด้านผลตอบแทน และความภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร ควรศึกษาในเรื่องดังต่อไปนี้

1. ควรมีการเพิ่มข้อคำถามปลายเปิด เช่น ข้อเสนอแนะ ข้อคิดเห็นของพนักงานเข้าไปในแบบสอบถามด้วย เพื่อที่จะได้นำข้อเสนอแนะดังกล่าวไปใช้ประกอบการพิจารณา เพื่อพัฒนา หรือ ปรับปรุงส่วนต่างๆ เพื่อนำเป็นแนวทางในการวางแผนพัฒนาบุคลากร เพื่อจูงใจให้พนักงานอยู่กับองค์กรไปนาน ๆ
2. ควรมีการวิจัยเพิ่มเติมในเชิงคุณภาพที่เจาะจงในประเด็นค่าเฉลี่ยที่มีค่าต่ำ เช่น ระยะเวลาทำงานในองค์กรปัจจุบัน น้อยกว่า 1 ปี และปัจจัยแรงจูงใจด้านผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน
3. ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความภักดีของพนักงานต่อองค์กรด้วย เพื่อให้ได้ผลวิจัยที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น

## บรรณานุกรม

Bartz R (1999). "Beyond the biopsychosocial model: new approaches to doctor-patient interactions." The Journal of family practice 48(8): 601.

The biopsychosocial model has been a cornerstone for the training of family physicians

however, little is known about the use of this model in community practice. This study, conducted in an urban Native American health center, examined the application of the biopsychosocial model by an experienced family physician (Dr M).

Cochran William G (1953). Sampling Techniques. New York, John Wiley & Sons.Inc.

Hofstede G (1997). Cultures and organizations. software of the mind. New York, McGrew-Hill

Hofstede Wilhelmus (1987). FALTBARER BEHAELTER UND ZUSCHNITT DAFUER.

Mathieu J.E and Farr J.L (2016). "An Integrated Model of Job Involvement." Job Satisfaction and Organizational Commitment.

Petty and et al (1995). "An Integrated Model of Job Involvement." Job Satisfaction and Organizational Commitment.

Trompenaars Alfons (1997). Riding the waves of culture understanding cultural diversity in business, second edition. London, London : Niholas Brealey Pub.

Vincent Charles (1997). "Risk, safety, and the dark side of quality." BMJ 314(7097): 1775.

Secondly, the potential for error in medicine needs to be openly acknowledged. Skilled and routine tasks can be carried out reliably, but the probability of error and biased decision making increases greatly in novel situations as the limits of the brain's information processing capacity are reached. At times of stress and uncertainty the probability of mistakes inevitably increases, no matter how

conscientious the clinician.<sup>7</sup> Nevertheless, in medicine fault free performance is expected always. Error prevention involves exhortation, training, or disciplinary measures directed at the individual.<sup>6</sup> But people do not intend to make errors and it is often pointless to chastise them for doing so.

- กันต์สุตา โทณูจนาท (2558). วัฒนธรรมองค์กร กระบวนการทำงานที่มีต่อความผูกพันของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท หัวเว่ย เทคโนโลยี (ประเทศไทย) จำกัด. กรุงเทพฯ, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย  
กรุงเทพ.
- กัลยา วานิชย์บัญชา (2560). หลักสถิติ. กรุงเทพฯ, กรุงเทพฯ : ศูนย์หนังสือแห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย ผู้จัด  
จำหน่าย.
- จีรภัคร เอนกวิถึ (2558). "ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรม  
เอเชีย แอร์พอร์ท." วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์ 1(3).
- จุไรรัตน์ สุวรรณพิทักษ์ (2548). แรงจูงใจที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติการของพนักงานบริษัท เค-เทค  
คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน). ก. พินิต, สารนิพนธ์ (บธ.ม. (การจัดการ)) -- มหาวิทยาลัยศรีนครินทร  
วิโรฒ, 2548.
- ธงชัย สมบูรณ์ (2549). จากองค์กรแห่งการเรียนรู้-สู่องค์กรเปี่ยมสุข. กรุงเทพฯ, กรุงเทพฯ : ประชาณัฐสยาม.
- ธนัชพร กบิลฤทธิวัฒน์ (2557). แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัท  
ข้ามชาติญี่ปุ่น ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. ก. ณ์ักษ์, สารนิพนธ์ (บธ.ม. (การจัดการ)) --  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2557.
- บรรจง อมรชีวิน (2553). Branding Japan : เปิดเคล็ดลับความสำเร็จของการทำธุรกิจแบบญี่ปุ่น.  
กรุงเทพฯ, กรุงเทพฯ : บรรจง อมรชีวิน.
- บุศริน คุ่มเมือง (2556). อิทธิพลของแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและการรับรู้บรรยากาศขององค์กร ที่ส่งผลต่อ  
ความเป็นเลิศในการบริการผ่านคุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามปรัชญาองค์กรของพนักงาน กลุ่ม ธุรกิจเฟ  
รนไฮส์. กรุงเทพฯ, มหาวิทยาลัยศิลปากร.

ปริยาภรณ์ เวชประเสริฐ (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความภักดีต่อองค์กรของบริษัท ซีโนมอเตอร์ แมนูแฟคเจอร์ริง (ประเทศไทย) จำกัด. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง, การประชุมวิชาการระดับชาติ ม.อ. ตรัง วิจัยประจำปี 2560.

พรเพ็ญ เพชรสุขศิริ (2537). สถิติเบื้องต้นสำหรับการวิจัยทางการบริหาร. กรุงเทพฯ, กรุงเทพฯ : โครงการเอกสารและตำรา คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

ภิรมย์พล ภัสศิญา (2558). การวางแผนทรัพยากรองค์กร (Enterprise Resource Planning : ERP).

มัลลิกา บุนนาค (2537). สถิติเพื่อการตัดสินใจ. กรุงเทพฯ, กรุงเทพฯ : ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

รัตนภรณ์ สืบสุข (2555). "ผลของวัฒนธรรมองค์การต่อความผูกพันของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคกลางของประเทศไทย" วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี 5(3).

วราภรณ์ พรหมทา (2557). การศึกษาวัฒนธรรมการทำงานองค์กรข้ามชาติที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานที่ทำงานใน บริษัทข้ามชาติ กรณีศึกษาเขตจตุจักร กรุงเทพมหานคร. อ. ไพบูลย์, สารนิพนธ์ (บธ.ม. (การจัดการ)) -- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2557.

วิภา จันทร์หล้า (2559). ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อบริษัทโตโยต้า โกลบอล เอเชีย จำกัด จังหวัดชลบุรี, มหาวิทยาลัยบูรพา.

ศจี ทวี (2558). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กร ของพนักงานบริษัท ซีโน-ไทย เอ็นจีเนียริง แอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) ในเขตกรุงเทพมหานคร. ส. สุพาดา, สารนิพนธ์ (บธ.ม. (การจัดการ)) -- มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2558.

ศิริลักษณ์ เพชรหมู่ (2558). แรงจูงใจในการทำงาน การอบรม และวัฒนธรรมใรองค์กร ที่มีผลต่อความความจงรักภักดีของพนักงาน บริษัท ออริจิ้น พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ, บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2550). พฤติกรรมผู้บริโภค. กรุงเทพฯ, ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.

อุทิศ ศิริวรรณ (2555). คน Gen Y. โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช จำกัด, หนังสือพิมพ์เชียงใหม่ธุรกิจ.









ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงาน แรงจูงใจด้านผลตอบแทน  
และความภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนน  
สาทร กรุงเทพมหานคร

## แบบสอบถาม

### การวิจัยเรื่อง

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงาน แรงจูงใจด้านผลตอบแทน และความภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนน

สาทร กรุงเทพมหานคร

แบบสอบถามนี้จัดทำเพื่อประกอบการทำสารนิพนธ์ของนิสิตปริญญาโท

หลักสูตรบริหารธุรกิจ สาขาการจัดการ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมการทำงาน แรงจูงใจด้านผลตอบแทน และความภักดีต่อองค์กรของพนักงานบริษัทข้ามชาติกลุ่มเจเนอเรชั่นวายบนถนนสาทร กรุงเทพมหานคร จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่าน ในการตอบแบบสอบถามฉบับนี้ทุกข้อความตามความเป็นจริงของตัวเอง ทั้งนี้จะไม่มีการระบุชื่อผู้ตอบ ผู้วิจัยจะเก็บคำตอบของท่านไว้เป็นความลับ และนำมาใช้ในการวิเคราะห์เชิงสถิติในภาพรวมเท่านั้น จึงหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาและความร่วมมือจากท่าน และขอขอบคุณมา ณ ที่นี้

แบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ส่วนดังนี้

**ส่วนที่ 1** แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ส่วนที่ 2** แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงาน

**ส่วนที่ 3** แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านผลตอบแทน

**ส่วนที่ 4** แบบสอบถามเกี่ยวกับความภักดีต่อองค์กร

### ส่วนที่ 1 : ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ( ) หรือเติมข้อความเกี่ยวกับตัว  
ท่านตามความ

เป็นจริงลงในช่องว่างที่กำหนดให้

#### 1. เพศ

( ) ชาย

( ) หญิง

#### 2. ระดับการศึกษา

( ) ต่ำกว่าปริญญาตรี

( ) ระดับปริญญาตรี

( ) สูงกว่าปริญญาตรี

#### 3. ตำแหน่งงาน

( ) ระดับปฏิบัติการ

( ) ระดับบริหาร

#### 4. ระยะเวลาในการทำงานในองค์กรปัจจุบัน

( ) น้อยกว่า 1 ปี

( ) 1 – 5 ปี

( ) 6 – 10 ปี

( ) มากกว่า 10 ปี

**คำชี้แจง :** ให้ท่านอ่านข้อความในแต่ละข้อแล้วพิจารณาว่าท่านมีความรู้สึกเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้น ๆ มากหรือน้อยเพียงใด แล้วให้ท่านทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างทางขวามือของข้อความตามความหมายดังนี้

เห็นด้วยอย่างยิ่ง หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นมากที่สุด

เห็นด้วย หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นเป็นส่วนใหญ่

ไม่แน่ใจ หมายถึง ท่านเห็นด้วยกับข้อความนั้นบ้าง และไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นบ้าง พอ ๆ กัน

ไม่เห็นด้วย หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นเป็นส่วนใหญ่

ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง หมายถึง ท่านไม่เห็นด้วยกับข้อความนั้นเลย

**ส่วนที่ 2 :** แบบสอบถามเกี่ยวกับวัฒนธรรมการทำงาน ประกอบด้วย ด้านลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหาร ด้านลักษณะความเป็นส่วนร่วม ด้านลักษณะการทำงานร่วมกัน

ด้านวัฒนธรรมการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>ลักษณะการใช้อำนาจของผู้บริหาร</b>					
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านได้ให้โอกาสท่านในการตัดสินใจในการแก้ปัญหาในงานที่ได้รับมอบหมาย					
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีความยืดหยุ่นในการบริหารงานตามการเปลี่ยนแปลงของสภาพธุรกิจ					
3. ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาของท่านสามารถชักนำให้ท่านปฏิบัติตามคำสั่งเพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ					

ด้านวัฒนธรรมการทำงาน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>ลักษณะความเป็นส่วนรวม</b>					
4. องค์กรของท่านให้ความสำคัญทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นการจัดการองค์กรให้ดีขึ้น					
5. ท่านมีความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน					
6. ท่านเห็นประโยชน์ของบริษัทมากกว่าภารกิจส่วนตัว					
<b>ลักษณะการทำงานร่วมกัน</b>					
7. ท่านคิดว่าท่านรับรู้เป้าหมายขององค์กรและมุ่งปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายให้สำเร็จ					
8. ท่านคิดว่าท่านมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร					
9. ท่านคิดว่าองค์กรของท่านมีการประชุมและตัดสินใจร่วมกันเสมอเพื่อให้ปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมาย					

ส่วนที่ 3 : แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจด้านผลตอบแทน ประกอบด้วย ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน ค่าตอบแทนที่มีใช้ตัวเงิน

ปัจจัยแรงจูงใจด้านผลตอบแทน	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยอย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
<b>ค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน</b>					
10. ท่านคิดว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ได้รับเหมาะสมกับปริมาณงาน					
11. ระบบการประเมินผลการขึ้นเงินเดือนในองค์กรของท่านเป็นไปอย่างยุติธรรม					
12. ท่านคิดว่าค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินที่ได้รับจูงใจให้พนักงานทำงานที่องค์กรไปนานๆ					
13. ท่านคิดว่าพนักงานตำแหน่งเดียวกันควรได้รับผลตอบแทนที่เท่ากัน					
<b>ค่าตอบแทนที่มีใช้ตัวเงิน</b>					
14. บริษัทของท่านมีวัสดุ อุปกรณ์หรือสิ่งอำนวยความสะดวกอย่างเพียงพอ					
15. สถานที่ทำงานของท่านเป็นสถานที่ที่มีความปลอดภัยจากอันตรายต่างๆ ที่สามารถเกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน					
16. องค์กรของท่านมีการมอบรางวัลเพื่อส่งเสริมขวัญกำลังใจของพนักงาน					
17. องค์กรของท่านมีการพัฒนาความรู้ และเสริมสร้างศักยภาพในการทำงานของบุคคลากร					

ส่วนที่ 4 : แบบสอบถามเกี่ยวกับความภักดีต่อองค์กร

ความภักดีต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง	เห็น ด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่ เห็น ด้วย	ไม่ เห็น ด้วย อย่าง ยิ่ง
	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
18. ท่านให้ความสำคัญกับผลประโยชน์ขององค์กร มากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว					
19. ท่านมีความภูมิใจในองค์กรของท่าน					
20. ท่านตั้งใจจะทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุ					
21. ท่านคิดว่าท่านมีความกระตือรือร้นในการทำงานใน องค์กรของท่าน					
22. ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเทความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ ในการทำงานเพื่อทำงานให้กับองค์กร					





ภาคผนวก ข

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจแบบสอบถาม

รายชื่อ	ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน
1. รศ.สุพาดา สิริกุตตา	อาจารย์ประจำคณะ บริหารธุรกิจเพื่อสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
2. อ.ดร.ธนภูมิ อติเวทิน	อาจารย์ประจำคณะ บริหารธุรกิจเพื่อสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ



## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวนิชาภา กุลโสภณพงศ์
วัน เดือน ปี เกิด	26 มีนาคม 2526
สถานที่เกิด	ราชบุรี
วุฒิการศึกษา	พ.ศ.2547 บัณฑิตชั้นตรี (บช.บ.) สาขาต้นทุน จากมหาวิทยาลัยหอการค้า ไทย พ.ศ. 2561 บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บธ.ม.) สาขาการจัดการ จาก มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
ที่อยู่ปัจจุบัน	2097/157 ไร่ดีใจ โมบิ คอนโด ถนนสุขุมวิท แขวงบางจาก เขตพระโขนง กรุงเทพฯ 10260

