

แผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัยกับค่าตอบแทนและความจงรักภักดีต่อองค์กร ของพนักงานรายเดือน บริษัท เอเชียนอะไหล่อิเล็กทรอนิกส์อินชันทันแนล จำกัด

วรรณชัย ฐระแพง*, ประสพชัย พลสุนนท์**

บทคัดย่อ

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแผนภาพความสัมพันธ์ของช่วงวัยกับค่าตอบแทนและความจงรักภักดีต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาคือ พนักงานของบริษัท เอเชียนอะไหล่อิเล็กทรอนิกส์อินชันทันแนล จำกัดจำนวน 219 คน โดยช่วงวัยประกอบด้วย เจนเนเรชั่นเอ็กซ์ เจนเนอร์เรชั่นวายและเจนเนอร์เรชั่นแซด เครื่องมือในการเก็บข้อมูลคือ แบบสอบถาม และใช้เทคนิคการวิเคราะห์การสมนัย ผลการวิจัยพบว่า 1) ช่วงวัยมีความสัมพันธ์กับค่าตอบแทนในด้านเงินพิเศษที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับค่าตอบแทนในด้านการยอมรับจากบุคคลภายนอก ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความท้าทายในงาน ด้านโอกาสการเรียนรู้ ด้านเงินเดือนค่าจ้าง และด้านเวลา 2) ช่วงวัยมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรในด้านความรับผิดชอบในหน้าที่ และด้านความซื่อสัตย์ต่อองค์กรที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับด้านความยึดมั่นในองค์กร ด้านความภาคภูมิใจในองค์กรและด้านความเต็มใจในการปฏิบัติงาน อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษานี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นแนวทางกำหนดนโยบายขององค์กรอื่นๆ เพื่อสร้างความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กรต่อไป

คำสำคัญ : การวิเคราะห์ความสัมพันธ์, ช่วงวัย, ค่าตอบแทน, ความจงรักภักดีต่อองค์กร

* นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

** รองศาสตราจารย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

Corresponding author e-mail: birdbibi22@gmail.com, Tel. 1711384-085

Received : March 3, 2020; Revised : August 18, 2020; Accepted : September 11, 2020

Correspondence Mapping of Generation, Remuneration and Loyalty to the Organization of Monthly Staff in Asian Alliance International Company Limited

Wannachai Thurapang*, Prasopchai Phusunon**

Abstract

The objective of this quantitative research aims to study the correspondence mapping of generation on remuneration and organizational loyalty. Sampling of this research is 219 monthly staffs in Asian Alliance International. The generation consist of generation X, generation Y and generation Z. The questionnaire was used as a research tool and analyzed by correspondence technique. The findings reveal that 1) there was correlation between generation and remuneration in the dimension of fringe benefit at the level of significance 0.05 , but there were no correlation between remuneration in the dimensions of acceptance, job security, job challenge, learning opportunity, as well as salary and time. In addition, there was correlation between generation and organizational loyalty in the aspects of accountability and integrity at the level of significance 0.05 , but there were no correlation between generation and organizational loyalty in the aspects of organizational commitment, pride and willingness to work. However, the results of this research could be used as a guideline to make organizational policy for building strong organizational loyalty.

Keywords : Correspondence Analysis, Generation, Remuneration, Organizational Loyalty

* Doctor of Philosophy Program in Management, College of Management, Silpakron University of Thailand

** Assoc. Prof., College of Management, Silpakron University of Thailand Administration

Corresponding author e-mail: birdbibi22@gmail.com, Tel. 1711384-085

Received : March 3, 2020; **Revised :** August 18, 2020; **Accepted :** September 11, 2020

ความสำคัญของปัญหาการวิจัย

การทำงานในปัจจุบันขององค์กรใด องค์กรหนึ่งช่วงวัยของผู้ที่สามารถทำงานได้อยู่ระหว่าง 18-60 ปี ช่วงเวลากว่า 42 ปีอาจทำให้เกิดกลุ่มคนที่มีความคิดหลากหลายแง่มุม ด้วยประสบการณ์ที่ต่างกัน การตัดสินใจจึงออกมาในแนวทางที่แตกต่างกันด้วย รวมถึงสไตล์การใช้ชีวิต เมื่อลองสังเกตจะพบได้ว่ากลุ่มที่คิดเหมือนกันจะอยู่ในวัยที่อายุห่างกันไม่มาก การสรรหาคัดเลือกคนเข้าทำงานแต่ละองค์กรค์ต่าง ต้องการคนดี และเก่งเข้าทำงาน องค์กรส่วนใหญ่ในปัจจุบันจะมีพนักงานที่เป็นคนรุ่นใหม่เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ ถือเป็นการกำลังหลักในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร เรียกกลุ่มนี้ว่ากลุ่ม Generation Y (ชมพูนุท บุญประเสริฐ, 2555) คนในกลุ่มนี้เป็นคนจำนวนมากของประชากรทั้งหมดและกำลังเพิ่มจำนวนเรื่อยๆในทุกองค์กร หากแต่ว่าองค์กรนั้นๆ ต้องการคนในช่วงวัยใด ที่สามารถสนองตอบนโยบายได้เป็นอย่างดี เมื่อมีพนักงานที่องค์กรต้องการ การจะรักษาคนในช่วงวัยใดช่วงวัยหนึ่งไว้กับองค์กรได้นั้นจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอีกประการหนึ่ง

การรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์กรเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยให้องค์กรดำเนินการตามเป้าหมายได้อย่างต่อเนื่อง การรักษาคุณค่า การกระทำของพนักงาน การแสดงออกความรู้สึกอยากทำงาน การทุ่มเทเพื่อองค์กรตลอดจนเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนอยู่โดยยังคงความเป็นพนักงานไว้อย่างเหนียวแน่น ความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นความรู้สึกของหรือสภาพจิตใจของบุคคลที่มีต่อองค์กรและเป็นส่วนหนึ่งในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานขององค์กร ตรงกันข้ามหากขาดความจงรักภักดี อาจส่งผลต่อปัญหาที่ตามมา เช่น การขาดงานการลาออก ขาดวินัยในการทำงานและปัญหาในการปฏิบัติงาน (จิรภัทร เอนกวิธิ ประพันธ์ ชัยกิจจورا และพีระพงษ์ กิติเวชโกคาวัฒน์, 2558)

บริษัท เอเชียนอะไลอันซ์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด เป็นองค์กรที่มีพนักงานหลายช่วงวัย ทำงานอยู่ด้วยกันบุคคลากรเป็นสิ่งสำคัญต่อองค์กร เพื่อขับเคลื่อนนโยบาย วิสัยทัศน์ และพันธกิจ บริษัทผลิตอาหารคน และอาหารสัตว์ พร้อมรับประทานแบบบรรจุกระป๋อง ในถุงแพ๊ซ และในถ้วยพลาสติกคัพ การผลิตเป็นไปตามมาตรฐาน GMP HACCP BRC พนักงานในบริษัทถือเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญต่อองค์กร เพราะมีทั้งความรู้และประสบการณ์ที่ดีในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ทรัพยากรบุคคลเป็นทรัพยากรที่สามารถปรับเปลี่ยนได้รวดเร็ว ขึ้นอยู่กับหลายปัจจัย การศึกษาวิจัยนี้จะทำให้องค์กรสามารถปรับตัวเข้ากับพนักงานในแต่ละช่วงวัย เพื่อสามารถปรับปรุงนโยบายเพื่อเสริมในสิ่งที่พนักงานในช่วงวัยนั้นๆ ต้องการก่อนที่จะเกิดวิกฤตการณ์โยกย้ายงาน ซึ่งหากเกิดขึ้นแล้ว บริษัทจะเกิดความเสียหายเป็นอย่างมากเนื่องจากต้องเสียเวลาในการฝึกอบรม ทรัพยากรบุคคลใหม่ หรือได้มาซึ่งพนักงานที่ไม่มีประสบการณ์ในการทำงานทำให้เกิดช่องว่างในการต่อต้านและการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง แผนภาพความสมนัยจากงานวิจัยนี้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัยของพนักงานกับคำตอบแทนและความจงรักภักดีได้ว่าแต่ละช่วงวัยมีความสัมพันธ์กันอย่างไรเพื่อเป็นข้อมูลให้กับบริษัทซึ่งอาจนำไปกำหนดหรือปรับปรุงคำตอบแทนให้เหมาะสมกับแต่ละช่วงวัยและทราบถึงความจงรักภักดีของพนักงานแต่ละช่วงวัยในองค์กรเพื่อเป็นส่วนที่จะช่วยให้พนักงานและองค์กรหาความเหมาะสมในการเพิ่มพูนความจงรักภักดีของพนักงานหรือคงความจงรักภักดีที่มีอยู่ในปัจจุบันให้คงอยู่ต่อไป

ทั้งนี้ฝ่ายบริหารไม่เพียงแต่ต้องรับมือกับการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีที่เติบโตอย่างรวดเร็วเท่านั้น ยังต้องปรับการบริหารจัดการ ให้เข้ากับบุคคลากรในยุคสมัยใหม่ที่เข้ามาทดแทนบุคคลากรเดิมที่เกษียณอายุไป และในการทำงานระหว่างบุคคลจะเกิดความตึงเครียดในการสื่อสารอันเนื่องจากบุคคลากรต่างรุ่น ต่างอายุกันเหตุการณ์เหล่านี้เกิดขึ้นในองค์กรต่างๆ ทั่วโลก รวมถึงประเทศไทยด้วยเช่นเดียวกัน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาแผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัยกับค่าตอบแทนของพนักงานรายเดือนบริษัท เอเชียนอะไลอันซ์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด
2. เพื่อศึกษาแผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัยกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานรายเดือนบริษัท เอเชียนอะไลอันซ์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด

สมมติฐานงานวิจัย

1. แผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัยกับค่าตอบแทนของพนักงานรายเดือนบริษัท เอเชียนอะไลอันซ์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัดมีความสัมพันธ์กัน
2. แผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัยกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานรายเดือนบริษัท เอเชียนอะไลอันซ์อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัดมีความสัมพันธ์กัน

เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ช่วงวัย (Generation) ประเทศไทยมีผู้เสนอแนวทางการแบ่งรุ่นอายุ ออกได้เป็นช่วงวัย โดยเรียกสั้นๆ ว่า Gen แบ่งดังนี้ Gen V เกิดในช่วง พ.ศ. 2475-2483 , Gen B เกิดในช่วง พ.ศ. 2484-2503 , Gen X เกิดในช่วง พ.ศ. 2504-2524 และ Gen Y เกิดในช่วง พ.ศ. 2525-2540 (ปัทสรา ชัยวงศ์, 2557) เหตุการณ์สำคัญที่แบ่ง Gen V คือการเปลี่ยนแปลงการปกครองจึงถึงก่อนสงครามโลกครั้งที่ 2 ระบบเศรษฐกิจตกต่ำ Gen B คือเหตุการณ์ของสงครามโลกครั้งที่ 2 รัฐบาลพยายามรักษาเอกราชและสร้างเอกลักษณ์ไทย Gen X คือ ผู้ที่ต้องเผชิญกับวิกฤตด้านการเมือง ข่าวสารข้อมูลอยู่ที่ปัญญาชน Gen Y-senior เน้นการรักษาความมั่นคงของชาติ Gen Y-junior เข้าสู่ยุคดิจิทัลที่ส่งผลและมีอิทธิพลในการดำเนินชีวิตคืออินเทอร์เน็ต ระบบราชการปรับตัวไม่ทัน ทำให้มีการรู้ไหลของคนรุ่นใหม่ไปยังบริษัทเอกชน เนื่องจากมีผลตอบแทนที่ดีกว่า (ธรรมรัตน์ อยู่พรต, 2556) Gen z มีความรู้และความสามารถในการเปรียบเทียบข้อมูลต่างๆผ่าน อินเทอร์เน็ต เข้าถึงข้อมูลได้อย่างรวดเร็ว ไม่ชอบการเป็นลูกจ้าง ชอบการเป็นเจ้าของกิจการขนาดเล็ก ส่วนใหญ่เป็นลูกของ Gen X (สรสา กลมโสมภวนดิน, 2556) จากช่วงวัยของคนในวัยทำงานในองค์กรจะเหลือเพียง 2 ช่วงวัย คือ Gen X (2504-2524) และ Gen Y (2525-2540) ผู้วิจัยจึงแบ่งช่วงวัยเพื่อศึกษาความแตกต่างย่อย เป็น Gen X junior, Gen X senior, Gen Y junior และ Gen Y senior โดยให้ช่วงที่เป็น junior เป็นช่วง 10 ปี แรกของช่วงวัย

2. ค่าตอบแทน (Remuneration) ต้องมีความยุติธรรมไม่แยกเพศ ความแตกต่างแต่ละประเทศ การจ่ายค่าตอบแทนที่สูงอาจไม่ได้งานที่ต้องการเนื่องจากความแตกต่างของค่าแรงนั้นๆ บางคนมองการขึ้นของค่าตอบแทน เบียดเบียน สวัสดิการ (พนัชร สิมะขจรบุญ, 2554) ค่าตอบแทนเป็นตัวเงิน โบนัส ค่าจ้าง ค่านายหน้า ที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น การยกย่องชมเชย การให้รางวัลหรือสิ่งแทน การปรับสภาพแวดล้อม สิ่งอำนวยความสะดวก เพื่อเพิ่มคุณค่าทางจิตใจ (จรรยาศักดิ์ สุนทรเดชา, 2561) เนื่องจากค่าตอบแทนมีทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินผู้วิจัยจึงแบ่งการศึกษาเป็น 7 ด้านในเรื่องของค่าตอบแทนดังนี้ซึ่งแต่ละด้านเป็นสิ่งที่ผู้ทำงานในบริษัทได้สัมผัสและรับรู้จากการทำงานในปัจจุบัน

2.1 การยอมรับจากบุคคลภายนอก คือ ยอมรับด้านความคิด กรอบความคิดกฎเกณฑ์กติกา ด้านความรู้สึกรักและแสดงอารมณ์ที่พึงพอใจและไม่พึงพอใจต่อสิ่งที่ได้รับโดยผ่านทาง การพูด บ่น วิचारณ์ ด้านพฤติกรรมคือ การมีความพร้อมที่จะกระทำหรือมีส่วนร่วมใดๆ (ธีรยุทธ นิยมกุล, 2558) ความดีงามหรือสิ่งที่ดีขององค์กร ที่บุคคลภายนอกองค์กรสนใจสามารถเห็นได้ สัมผัสได้

2.2 ความมั่นคงในงาน คือ ความรู้สึกต่อองค์กร ด้วยความเชื่อมั่น ตำแหน่งหน้าที่ในงาน อาจเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ผู้ใช้แรงงานมักมีปัญหาจำพวกค่าแรงขั้นต่ำ ขาดแคลนปัจจัยด้านสุขภาพ ความปลอดภัย สวัสดิการ (พสชนันท์ บุญช่วยและวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, 2561) การกำหนดค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงความมั่นคงในการดำรงชีวิต ซึ่งรวมถึงสุขภาพและความปลอดภัย

2.3 ความท้าทายในงาน คือ การตั้งเป้าหมายที่สูงกว่าอดีตที่เคยทำ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้สิ่งใหม่ ยึดมั่นเป้าหมายและใช้ความสามารถที่มีความผูกพันกับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ทำจนนำมาซึ่งความสำเร็จ เมื่อเจออุปสรรค มักทำให้เกิดความท้อแท้หรือการละทิ้งเป้าหมาย การกระทำที่นำไปสู่เป้าหมายนั้นๆ ต้องอดทนและสร้างกำลังใจจนกว่าจะประสบความสำเร็จ (สุทธิพงษ์ เกียรติวิชัย, 2562)

2.4 โอกาสการเรียนรู้ คือ โอกาสในการจัดการกิจกรรมการทำงาน หรือการสอนงานเพื่อให้พนักงานได้รับประโยชน์สูงสุดได้พัฒนาเต็มศักยภาพ ได้พบสิ่งแปลกใหม่ที่นาสนใจจนสามารถประยุกต์ความรู้ไปใช้ในการทำงานอย่างเหมาะสม เพื่อแก้ไขข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นและหาสาเหตุเพื่อป้องกันการเกิดขึ้นซ้ำ ยังมีการสอนงานจากผู้ที่มีประสบการณ์หรือรุ่นพี่ในที่ทำงาน เพื่อชี้ให้เห็นแนวทางการปฏิบัติซึ่งอาจไม่เหมือนกับที่เคยพบ (จรรยาศักดิ์ สุนทรเดชา, 2561)

2.5 เงินเดือนค่าจ้าง คือ เงินค่าตอบแทนการทำงานที่กำหนดให้เป็นรายเดือน หรือ ค่าใช้จ่ายต่าง ๆ ที่องค์กรจ่ายให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน ค่าใช้จ่ายนี้อาจจ่ายในรูปตัวเงินหรือมีใช้ตัวเงินก็ได้ เพื่อตอบแทนการปฏิบัติงานตามหน้าที่ความรับผิดชอบ จูงใจให้มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพส่งเสริมขวัญกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน และเสริมสร้างฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวผู้ปฏิบัติงานให้ดีขึ้น (จรรยาศักดิ์ สุนทรเดชา, 2561)

2.6 เงินพิเศษ คือ ค่าตอบแทนในลักษณะเงินรางวัลประจำปีของหน่วยงาน โดยมีการจัดสรรเพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ระหว่างองค์กรกับผู้ปฏิบัติงานในองค์กรโดยจะมีการประเมินทุกปีหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้เงินพิเศษ อาจรวมถึงค่าทำงานล่วงเวลาที่องค์กรยอมจ่ายให้เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานต่อเนื่องเพื่อให้งานนั้นๆ มีประสิทธิภาพมากขึ้นใน 1 วันการทำงาน เงินสะสมระหว่างการทำงานก็ถือได้ว่าเป็นเงินพิเศษที่องค์กรมอบให้เพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการสะสมเงินเพื่อเก็บไว้ใช้ในภายหลัง (จรรยาศักดิ์ สุนทรเดชา, 2561)

2.7 เวลา คือ การแบ่งช่วงการทำงานไม่ถูกทำให้งานสำคัญบางอย่างไม่ได้รับการเอาใจใส่และงานที่ไม่สำคัญได้รับการเอาใจใส่ทำให้ผลผลิตไม่เป็นไปตามเป้าหมายจึงต้องอาศัยการบริหารช่วงการทำงานเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ (วิเชียร นิลเดช รมัด โชชัย และพรเพ็ญ โชชัย, 2555) การกำหนดเวลาทำงานของลูกจ้าง นอกจากใช้เกณฑ์ชั่วโมงการทำงานต่อสัปดาห์แล้ว ยังใช้เกณฑ์ชั่วโมงการทำงานต่อวันมาใช้ด้วย โดยให้นายจ้างกำหนดเวลาทำงานปกติประกาศแจ้งให้ลูกจ้างทราบ

3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) คือ ความยึดมั่น ความผูกพัน ซื่อสัตย์ ความพึงพอใจและการมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร การเปลี่ยนแปลงที่หลากหลายทั้งสภาพแวดล้อม ภายในและภายนอก สิ่งสำคัญเพื่อให้เกิดประสิทธิผลของงานคือ ความจงรักภักดีต่อองค์กร ทำให้อิทธิพลการลาออก ล่าช้าออกไป ความมั่นคงขององค์กรการเรียกร้องต่างๆของสมาชิกในองค์กรทำให้องค์กรไม่พบกับปัญหาการลาออกของพนักงานก่อนเวลาอันควร (ปิยะฉัตร แวงโสธรณ์, 2548) ผู้วิจัยจึงแบ่งรายด้านสำหรับความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรองค์กรต้องทำการพัฒนาให้พนักงานมีความจงรักภักดี ต่อองค์กรแบ่งได้ 5 ด้าน ดังนี้

3.1 ความยึดมั่นในองค์กร คือ ความยึดมั่นผูกพันกับองค์กรเป็นความรู้สึกและทัศนคติเชิงบวกของพนักงานต่อองค์กรมีความภาคภูมิใจและเต็มใจที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรโดยมีการแสดงออกและพัฒนาอยู่เสมอ (ธีรญา ศรีใสและภิญญา รัตนพันธุ์, 2561) การที่การแสดงออกถึงความไม่อยากย้ายไปจากบริษัท บรรณานาที่จะคงความเป็นสมาชิกของบริษัทตลอดไป

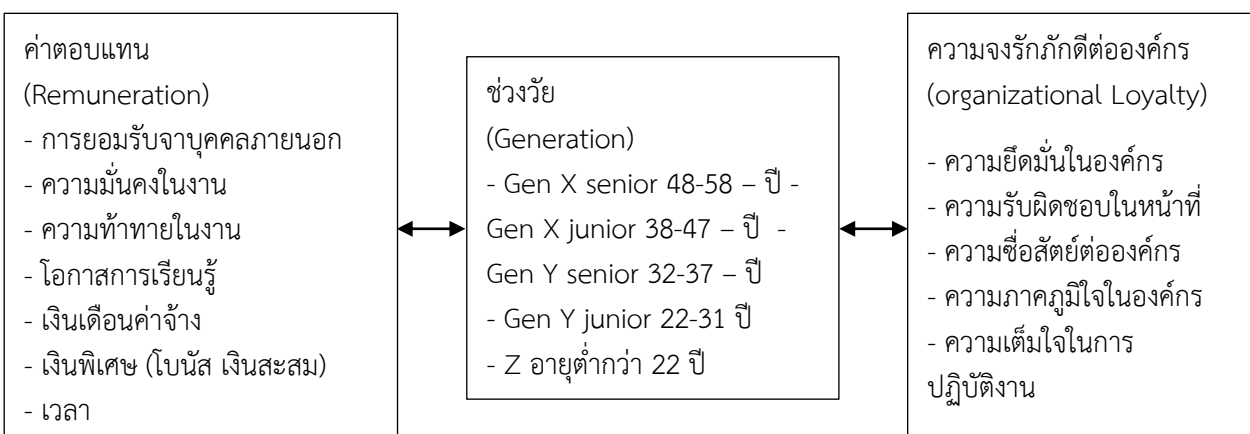
3.2 ความรับผิดชอบในหน้าที่ คือ การตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างพากเพียร ปรับปรุงการปฏิบัติให้ดีขึ้น (พัชลิน จินนุ่น คุณัญญ์ สมชนะกิจ และธนภัทร เต็มรัตนกุล, 2559) จิตสำนึกและความรับผิดชอบในหน้าที่ โดยเอาใจใส่มุ่งมั่นให้งานที่รับผิดชอบสำเร็จตามวัตถุประสงค์ ร่วมรับผิดชอบในการกิจและเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร

3.3 ความซื่อสัตย์ต่อองค์กร คือ การประพฤติตรง ไม่เอินเอียง มีความจริงใจทั้งต่อคนและต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ไม่ใช่เล่ห์เหลี่ยมเพื่อให้ได้มาซึ่งของไม่ใช้ของตน การให้คำสัตย์กับใครไว้และปฏิบัติตามที่พูด (พัชลิน จินนุ่น คุณัญญ์ สมชนะกิจ และธนภัทร เต็มรัตนกุล, 2559) เป็นการแสดงความจริงใจต่อเป้าหมายขององค์กรไม่ต่อสู้เพื่อองค์กรอื่นและไม่กระทำการที่เกิดอันตรายต่อองค์กร ปกป้อง ป้องกันองค์กรจาก ผู้ให้ร้าย ไม่ใช่อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ในองค์กรเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง

3.4 ความภาคภูมิใจในองค์กร คือ ความคิดความรู้สึกที่แสดงออกว่ามีความภูมิใจในตนเอง อาจเกี่ยวข้องกับเจตคติ และการแสดงออกทางอารมณ์ที่รู้สึกว่ามีคุณค่า อาจเกิดขึ้นจากความสำเร็จ ความเชื่อมั่น ความเคารพ และประสิทธิภาพ (ธัญญภัทร์ ศิริชันราโรจน์ สกล วรเจริญศรี และปริญญญา มีสุข, 2560) มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรมีความสามัคคีภายในหมู่คณะ

3.5 ความเต็มใจในการปฏิบัติหน้าที่ คือ การที่พนักงานมีผลปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ซึ่งเกิดจากความพอใจในงานร่วมกับความสามารถและความภาคภูมิใจของบุคคลเหล่านั้น แนวคิดของผลการปฏิบัติงานคือความแตกต่างระหว่างพฤติกรรมกับผลลัพธ์การกระทำ ทุกพฤติกรรมอาจไม่ได้อยู่ใต้แนวคิดของผลการปฏิบัติงาน แต่เป็นพฤติกรรมที่ทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Borman & Motowidlo, 1993) งานที่มีทั้งเวลาและปริมาณรวมถึงคุณภาพของบุคคลที่ได้รับมอบหมายตามตำแหน่งงาน เป้าหมายองค์กรเป็นการปฏิบัติที่ถูกต้องตามหน้าที่งานที่ส่งผลต่อผลลัพธ์ของงาน (สุदारตัน พิมลรัตนกานต์ และวิโรจน์ เจริญลักษณ์, 2560)

จากงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับ Genneration มีความสัมพันธ์มากมายเกี่ยวกับปัจจัยอื่นๆ เช่น ความรับผิดชอบต่อสังคม การสนับสนุนจากองค์กรหรือจากหัวหน้างาน รวมถึงประสิทธิภาพของการทำงาน ทั้งนี้ ผู้วิจัยเล็งเห็นความสำคัญของคำตอบแทน เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่ เข้ามาทำงานทำเพื่อเลี้ยงครอบครัว เสริมความมั่นคงของตนเอง หรือเพื่อสนองตอบต่อความต้องการของตน แต่สิ่งเหล่านี้อาจแปรเปลี่ยนตาม Generation หรือไม่นั้นเป็นสิ่งที่ควรแก่การศึกษารวมถึงส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานหรือไม่ตามที่ม้งานวิจัยเคยศึกษาว่าเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในงานมี จะมีแนวโน้มถึงระดับความจงรักภักดีที่สูงตามไปด้วย และการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดี จึงนำมาซึ่งกรอบแนวคิดการวิจัยในการศึกษาเรื่องของคำตอบแทนและความจงรักภักดีต่อองค์กรกับช่วงวัยของพนักงานวัยทำงาน



รูปภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีการดำเนินงานวิจัย

ประชากรเป็นพนักงานรายเดือนบริษัท เอเชียอเนลอินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด จำนวน 483 คน และจากการคำนวณตัวอย่างจากสูตร (Yamane, 1967) ได้จำนวนตัวอย่างจากการสุ่มแบบชั้นภูมิ จำนวน 219 คนแบบสอบถามในงานวิจัยแบ่งเป็น 4 ตอนตอนที่ 1 เกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ตอนที่ 2 ค่าตอบแทน ตอนที่ 3 ความจงรักภักดีต่อองค์กร ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะปลายเปิด ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติสำหรับงานวิจัย (SPSS) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 95% ความสัมพันธ์ของช่วงวัยกับค่าตอบแทนและความจงรักภักดีต่อองค์กรวิเคราะห์จากความสมนัย (Correspondence Analysis) โดยแสดงแผนภาพความสมนัยเฉพาะค่า Chi Square ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ และแผนภาพความสมนัยเฉพาะค่า Chi Square ที่มีนัยสำคัญทางสถิติ

การพิทักษ์สิทธิ์ผู้ให้ข้อมูล

งานวิจัยครั้งนี้ใช้การเก็บข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถามอันมีความเกี่ยวข้องกับบุคคล การนำข้อมูลที่ได้ไปใช้ในการวิจัยคำนึงถึงสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งต่อผู้ให้ข้อมูลหลักในประเด็นในเรื่องการยินยอมของผู้ให้ข้อมูลและการรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูล โดยทั้งนี้ทางผู้วิจัยได้ให้สิทธิ์แก่ผู้ให้ข้อมูลโดยมีคำชี้แจงอธิบายถึงวัตถุประสงค์การวิจัยและตัวแปรต่างๆในการนำข้อมูลไปใช้ การมีอิสระในการร่วมวิจัยหรือถอนตัวโดยไม่มีผลใดๆต่อผู้ให้ข้อมูล ในการรักษาความลับจะไม่มีการเปิดเผยชื่อ-สกุลใดๆในการให้ข้อมูล การนำข้อมูลไปใช้อภิปรายหรือตีพิมพ์เผยแพร่จะกระทำในภาพรวมเฉพาะนำเสนอเชิงวิชาการเพียงเท่านั้น

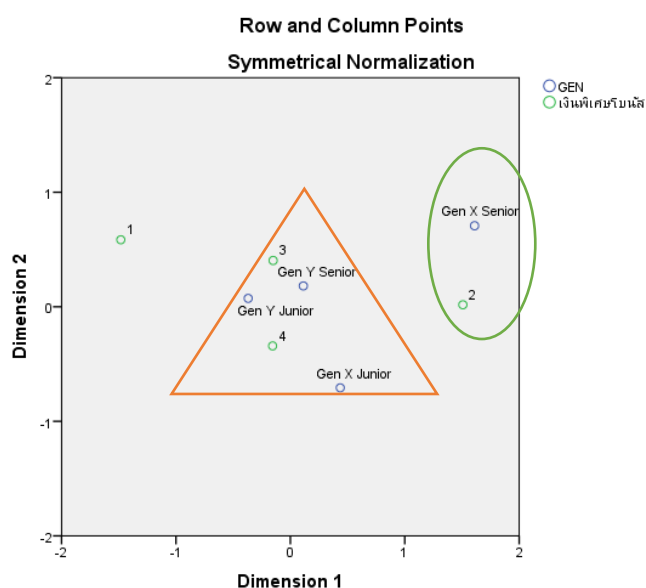
ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไป (ช่วงวัย) พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็น Gen Y junior ทั้งหมดร้อยละ 52, Gen Y senior ทั้งหมดร้อยละ 25, Gen X junior ร้อยละ 17 และ Gen X Senior ร้อยละ 6 ซึ่งสามารถสรุปได้ว่ามีผู้ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงานรายเดือนของบริษัทอยู่ในช่วงวัย Gen Y junior มากที่สุดถึง 52% และมีพนักงานในช่วงวัย Gen X Senior น้อยที่สุดเพียง 6% โดยเป็นผู้ชายทั้งหมดร้อยละ 36 และ เป็นผู้หญิงร้อยละ 64

ด้านประสบการณ์ทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีประสบการณ์การทำงานต่ำกว่า 1 ปีคิดเป็นร้อยละ 11, ประสบการณ์ทำงาน 1-6 ปี คิดเป็นร้อยละ 66, ประสบการณ์ทำงาน 7-10 ปีคิดเป็นร้อยละ 13 และมีประสบการณ์ 11 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 10 ดังนั้นผู้ตอบแบบสอบถามที่มากที่สุดในงานวิจัยนี้มีประสบการณ์การทำงานอยู่ระหว่าง 1-6 ปีและน้อยที่สุดคือมีประสบการณ์การทำงาน 11ปีขึ้นไปคิดเป็นเปอร์เซ็นต์เท่ากับ 66% และ 10% ตามลำดับ

ตารางที่ 1 ค่า Chi Square ของช่วงวัยกับค่าตอบแทนและความจงรักภักดี ผลการวิเคราะห์จากช่วงวัยกับค่าตอบแทนและความจงรักภักดีโดยใช้ค่า Chi Square จะพบว่าการศึกษาในภาพรวมที่ 1. ศึกษาความสมนัยของช่วงวัยกับค่าตอบแทนพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญในภาพรวมแต่ในรายละเอียดพบว่าช่วงวัยกับเงินพิเศษมีความสัมพันธ์กัน 2. การศึกษาภาพรวมความสมนัยของช่วงวัยกับความจงรักภักดีต่อองค์กรพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญดังนั้นภาพรวมที่ศึกษาไม่สามารถนำภาพรวมดังกล่าวไปเป็นข้อมูลเพื่อพัฒนาทั้งสองปัจจัยให้กับองค์กรได้ แต่หากดูถึงรายละเอียดของการศึกษาจะพบว่ามีมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญในรายละเอียดที่ศึกษาได้แก่ ช่วงวัยกับความรับผิดชอบและช่วงวัยกับความซื่อสัตย์ต่อองค์กรโดยจะแสดงเป็นแผนภาพความสมนัยต่อไป

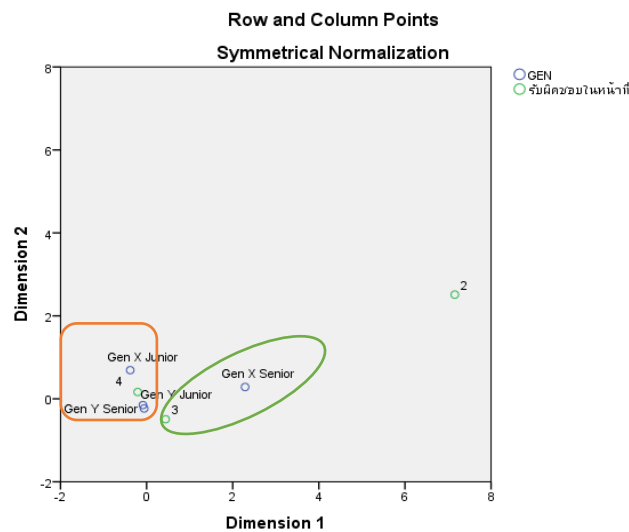
ปัจจัยที่ศึกษา	Chi Square	Sig
1.ค่าตอบแทน (Remuneration)	12.886	0.168
1.1 การยอมรับจากบุคคลภายนอก	2.789	0.972
1.2 ความมั่นคงในงาน	4.599	0.868
1.3 ความท้าทายในงาน	6.335	0.706
1.4 โอกาสการเรียนรู้	2.421	0.983
1.5 เงินเดือนค่าจ้าง	11.977	0.215
1.6 เงินพิเศษ (โบนัส เงินสะสม)	17.381	0.043
1.7 เวลา	6.191	0.721
2.ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty)	9.442	0.397
2.1 ความยึดมั่นในองค์กร	15.191	0.086
2.2 ความรับผิดชอบในหน้าที่	24.943	0.003*
2.3 ความซื่อสัตย์ต่อองค์กร	22.669	0.007*
2.4 ความภาคภูมิใจในองค์กร	15.834	0.007
2.5 ความเต็มใจในการปฏิบัติงาน	6.010	0.739



รูปภาพประกอบ 2 แผนภาพความสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัยกับค่าตอบแทน (เงินพิเศษ โบนัส)

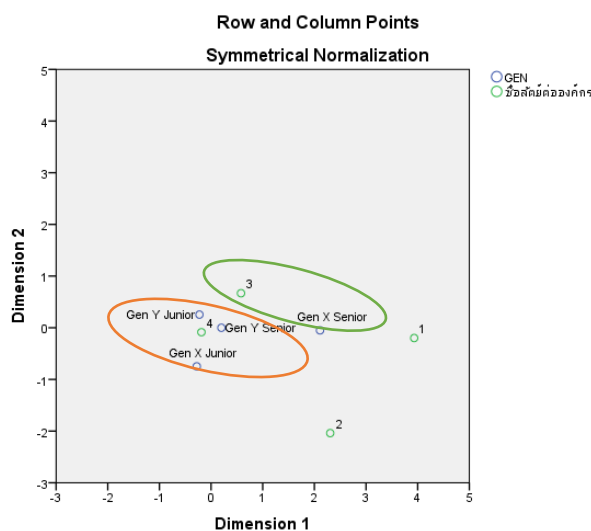
จากการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัยกับค่าตอบแทน(เงินพิเศษ โบนัส)พบว่าค่า Proportion of Inertia Accounted ของ Dimension ที่ 1 เท่ากับ 0.782 Dimension ที่ 2 เท่ากับ 0.198 และ Dimension ที่ 3 เท่ากับ 0.20 เมื่อพิจารณาค่า Singular Value และ Inertia ของ Dimension ที่ 1 เท่ากับ 0.249, 0.062 Dimension ที่ 2 เท่ากับ 0.125, 0.016 และ Dimension ที่ 3 เท่ากับ 0.040, 0.002 ตามลำดับ ค่า Inertia รวมเท่ากับ 0.079 พิจารณาค่า Chi Square เท่ากับ 17.381 (Sig.=0.043) แสดงว่าช่วงวัยมีความสัมพันธ์กับค่าตอบแทน (เงินพิเศษ โบนัส) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ผู้วิจัยกำหนดให้ระดับการวัดจาก 1 น้อยที่สุด 2 น้อย 3 ปานกลาง 4 มาก 5 มากที่สุด ให้เป็น 1 คือ น้อย (ค่าเฉลี่ย 1.00-1.99) 2 คือปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.00-2.99) 3 คือ มาก (ค่าเฉลี่ย 3.00-3.99) และ 4 คือมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.00-5.00) เพื่อให้เกิดความเข้าใจในการแปลผลจากแผนภาพได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น จากรูปภาพประกอบที่ 2 จะสามารถแบ่งกลุ่มความสัมพันธ์ได้เป็น 2 กลุ่ม 1)

กลุ่ม Gen X Senior มีความสัมพันธ์กับค่าตอบแทน (เงินพิเศษ โบนัส) ในระดับปานกลาง 2) กลุ่ม Gen Y Senior, Gen Y Junior และ Gen X Junior มีความสัมพันธ์กับค่าตอบแทน (เงินพิเศษ โบนัส) ในระดับมาก และมากที่สุด ส่วนของค่าตอบแทนระดับน้อยไม่มีความสัมพันธ์กับช่วงวัย



รูปภาพประกอบ 3 แผนภาพความสมนัยระหว่างช่วงวัยกับความจงรักภักดีต่อองค์กร (ความรับผิดชอบในหน้าที่)

จากการวิเคราะห์ความสมนัยระหว่างช่วงวัยกับความจงรักภักดีต่อองค์กร (ความรับผิดชอบในหน้าที่) พบว่าค่า Proportion of Inertia Accounted ของ Dimension ที่ 1 เท่ากับ 0.888 Dimension ที่ 2 เท่ากับ 0.112 และ เมื่อพิจารณาค่า Singular Value และ Inertia ของ Dimension ที่ 1 เท่ากับ 0.320, 0.102 Dimension ที่ 2 เท่ากับ 0.113, 0.013 ตามลำดับ ค่า Inertia รวมเท่ากับ 0.115 พิจารณาค่า Chi Square เท่ากับ 24.943 (Sig.=0.003) แสดงว่าช่วงวัยมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร (ความรับผิดชอบในหน้าที่) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จากรูปภาพประกอบที่ 3 สามารถจัดกลุ่มความสัมพันธ์ได้เป็น 2 กลุ่ม 1) Gen X Junior, Gen Y Senior และ Gen Y Junior มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับความจงรักภักดีต่อองค์กร (ความรับผิดชอบในหน้าที่) ในระดับมากที่สุด กลุ่ม 2) Gen X Senior มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร (ความรับผิดชอบในหน้าที่) ในระดับมาก ส่วนของความจงรักภักดีต่อองค์กร (ความรับผิดชอบในหน้าที่) ในระดับปานกลางและน้อยไม่มีความสัมพันธ์กับช่วงวัยใด



รูปภาพประกอบ 4 แผนภาพความสมนัยระหว่างช่วงวัยกับความจงรักภักดีต่อองค์กร (ความซื่อสัตย์ต่อองค์กร)

จากการวิเคราะห์ความสมนัยพบว่าค่า Proportion of Inertia Accounted ของ Dimension ที่ 1 เท่ากับ 0.833 Dimension ที่ 2 เท่ากับ 0.165 และ Dimension ที่ 3 เท่ากับ 0.003 เมื่อพิจารณาค่า Singular Value และ Inertia ของ Dimension ที่ 1 เท่ากับ 0.294, 0.086 Dimension ที่ 2 เท่ากับ 0.131, 0.017 ตามลำดับ ค่า Inertia รวมเท่ากับ 0.104 พิจารณาค่า Chi Square เท่ากับ 22.669 (Sig.= 0.007) แสดงว่าช่วงวัยมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร (ความซื่อสัตย์ต่อองค์กร) ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 จากรูปภาพประกอบที่ 4 สามารถจัดกลุ่มความสัมพันธ์ได้เป็น 2 กลุ่ม 1) Gen Y Junior, Gen Y Senior และ Gen X Junior มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับความจงรักภักดีต่อองค์กร (ความซื่อสัตย์ต่อองค์กร) ในระดับมากที่สุด กลุ่ม 2) Gen X Senior มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร (ความซื่อสัตย์ต่อองค์กร) ในระดับมาก ส่วนของความจงรักภักดีต่อองค์กร (ความซื่อสัตย์ต่อองค์กร) ในระดับปานกลางและน้อยไม่มีความสัมพันธ์กับช่วงวัยใด

อภิปรายผลการวิจัย

1. ความสมนัยระหว่างช่วงวัยและค่าตอบแทน อธิบายได้ว่าช่วงวัยมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับค่าตอบแทนในด้านเงินพิเศษ แต่ไม่มีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับค่าตอบแทนในการยอมรับจากบุคคลภายนอก ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความท้าทายในงาน ด้านโอกาสการเรียนรู้ ด้านเงินเดือนค่าจ้าง และด้านเวลา ค่าตอบแทนของช่วงวัย Gen X Senior เป็นช่วงวัยที่มีอายุสูงสุดในระดับที่ทำการวิจัย ถือได้ว่ามีประสบการณ์ในการทำงานค่อนข้างสูง มีความตื่นตัวหรือ ความเข้าใจกับค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงินต่างๆ ไม่มากเท่ากลุ่มที่ 2 ที่เป็นช่วงวัยรองลงมาทั้งหมดจะมีความสัมพันธ์ ในระดับมากและมากที่สุดในกลุ่มที่ 2 นี้เองผู้วิจัยเล็งเห็นว่าจากผลสำรวจเป็นส่วนใหญ่ของพนักงานทั้งหมดยังเป็นวัยที่ต้องการเงินทุน เพื่อสร้างฐานะตนเองให้มั่นคง ต้องการพื้นฐานในชีวิต สอดคล้องกับ Gomez (2007) กลยุทธ์ค่าตอบแทนสามารถช่วยจูงใจให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นที่จะเรียนรู้ อีกนัยหนึ่งพนักงานที่เป็นกำลังหลักของครอบครัวที่ดีที่ต้องเพิ่มงานเพื่อแลกกับค่าตอบแทน สอดคล้องกับ Milkovic and Newman (2004) พนักงานจะตั้งใจทำงานเมื่อพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการทำงานตามทฤษฎีสองปัจจัย เงินเดือนสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานได้หากการกำหนดเงินเดือนไม่มีความยุติธรรม และแสดงความต้องการทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อหวังต่อสิ่งตอบแทนที่อาจช่วยให้สิ่งต่างๆเป็นไป得更เร็วขึ้นหรือเป็นไปในทิศทางที่ดีขึ้น สอดคล้องกับ Zemke et al.(2000) บุคคลที่ต่างช่วงวัยกัน มีแนวคิด ทักษะคิด พฤติกรรม ค่านิยม และความต้องการในการดำเนินชีวิต ความเป็นอยู่ที่แตกต่างกัน สอดคล้องกับกัลยรัตน์ ทิณรัตน์ (2559) นโยบายการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจก่อให้เกิดความพึงพอใจ และความกระตือรือร้น หากมองกลับไปถึง Gen X Senior ไม่ใช่ไม่ต้องการค่าตอบแทนใด แต่เนื่องจากช่วงวัยนี้เองเป็นวัยที่ต้องวางแผนเพื่ออนาคตหลังเกษียณอายุ ค่าตอบแทนด้านเงินพิเศษ โบนัสอาจเป็นเรื่องราวไปจากความเป็นอยู่ในปัจจุบันปลายของการทำงาน ในช่วงวัยนี้เองสิ่งที่คิดและวางแผนอาจเป็นอาชีพอื่นที่รองรับหลังจากเกษียณอายุการทำงานไปแล้ว หรือที่อยู่อาศัยที่มีความสะดวกสบาย ที่เป็นสิ่งที่ต้องการสำหรับพนักงานช่วงวัยนี้ สอดคล้องกับ เยาวภา นียากร และ กนกกานต์ แก้วนุช (2562) ประเด็นเรื่องเงิน ค่าตอบแทนกลับไม่ใช่ประเด็นหลักที่จะช่วยให้เกิดความผูกพัน หรือความจงรักภักดี หรือการเลือกปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร หรือมองหางานใหม่ ปัจจัยที่สำคัญกลับเป็นปัจจัยค้ำจุน เช่น นโยบาย ความก้าวหน้า ชื่อเสียงองค์กร อายุงาน หรือเพื่อนร่วมงาน และสอดคล้องกับ พนัชร สิมะขจรบุญ (2554) ปัจจัยที่มีผลต่อระดับค่าตอบแทนและสวัสดิการ คือ ด้านอายุ การศึกษา ประเภทลูกจ้าง ประสบการณ์ทำงาน และมาตรฐานขององค์กร องค์กรต้องการพนักงานที่ทนแรงกดดันได้

2. ความสมนัยระหว่างช่วงวัยกับความจงรักภักดี ช่วงวัยมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับความจงรักภักดีต่อองค์กรในด้านความรับผิดชอบในหน้าที่ และด้านความซื่อสัตย์ต่อองค์กร แต่ไม่มีความสัมพันธ์กับด้านความยึดมั่นในองค์กร ด้านความภาคภูมิใจในองค์กร และด้านความเต็มใจในการปฏิบัติงาน

2.1 ความสมนัยสามารถอธิบายถึงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่มีมากที่สุดอาจเกิดได้จากความท้าทายความสามารถในงานที่เกิดได้หากพบกับช่วงวัยที่ต้องการพิสูจน์ความสามารถเพื่อให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลภายนอก หากมองในรายละเอียด จะพบช่วงวัยที่อยู่ระหว่างกลาง Gen Y Senior และ Gen Y Junior ที่มีความสัมพันธ์ในระดับมากที่สุดใกล้เคียงกับ Gen X Junior สามารถอธิบายได้ว่าการที่ Gen X Junior มีค่าน้อยกว่าเพียงเล็กน้อยอาจเกิดจากการอ่อนล้าในการทำงานบางช่วง หรือมีงานที่รับผิดชอบมากกว่า Gen Y Senior และ Gen Y Junior ทำให้งานที่รับผิดชอบแสดงออกได้อย่างไม่เต็มเต็มศักยภาพเนื่องจากมีประสบการณ์ทำงานที่มากกว่า ความรับผิดชอบหรือจำนวนงานอาจมีเยอะมากกว่าตามไปด้วย ซึ่งใน Gen Y Senior และ Gen Y Junior จะสามารถทำได้ดีกว่าเนื่องจากมีประสบการณ์ในการทำงานบ้างแล้วระดับหนึ่ง และสามารถที่จะแสดงความรับผิดชอบต่อหน้าที่ได้ดีกว่าอาจเนื่องมาจากปริมาณงานที่ยังสามารถทำให้สำเร็จตามกำหนดได้ตามเป้าหมายเนื่องจากยังมีปริมาณงานที่ในความรับผิดชอบที่น้อยกว่า Gen X Junior สอดคล้องกับ ณพัชญ์ปภา สว่างนุวัตรกุล(2562) ปัจจัยด้านงานของ Gen Y ความท้าทายเกิดจากงานที่มีความท้าทายใหม่ๆเกิดขึ้น สอดคล้องกับนริศรา สุระวิญญู (2559) คน Gen Y ต้องการทำงานที่ยิ่งใหญ่ มีความหมายต่อองค์กร มีความท้าทายอยู่เสมอ เมื่อองค์กรสามารถตอบสนองในรูปแบบงานที่ต้องการได้จะสามารถรักษากลุ่มนี้ไว้ในองค์กรได้ สอดคล้องกับ อัจจิมา บำเพ็ญกุลและพุฒิธร จิรายุส (2559) Gen Y ส่วนใหญ่ชอบที่จะทำงานให้องค์กรของตน ตามหน้าที่ ถ้าองค์กรมีวัฒนธรรมและสภาพแวดล้อมบรรยากาศที่ดีในที่ทำงาน ทั้งยังคาดหวังความก้าวหน้าจากอาชีพของตน

2.2 ความสมนัยสามารถอธิบายได้ถึงช่วงวัยกับความความซื่อสัตย์ต่อองค์กรมีมากและมากที่สุดของทุกช่วงวัยที่ศึกษาทำให้เราทราบว่าพนักงานในองค์กรมีความคิด ความรู้สึกที่ต้องการทำเพื่อองค์กร ไม่เอาใจเอาเปรียบองค์กร พร้อมจะเดินไปสู่เป้าหมายตามที่องค์กรตั้งไว้ เมื่อพิจารณารายละเอียดพบความใกล้ชิดแบบมากที่สุด ใน Gen Y Junior และ Gen Y Senior ที่สามารถอธิบายได้อีกหนึ่งนัยว่าเมื่อพนักงานทำงานไปกับองค์กรได้ระยะหนึ่งนอกจากจะเกิดผลดีกับการทำงานแล้วยังส่งผลต่อความซื่อสัตย์ต่อองค์กรอีกด้วย Gen X Senior การที่มีความสัมพันธ์ในระดับน้อยกว่า Gen Y Junior ที่มีอายุน้อยกว่า ไม่ใช่เพราะอยากทำเพื่อองค์กรน้อยลง แต่การทำงานมาเป็นเวลานานและขาดการสนับสนุน กำลังใจหรือการเสริมแรงในการทำงานทำให้การทำงานมีความจำเจ ซ้ำเดิมจนไม่เกิดแรงกระตุ้นในการทำงาน อย่างไรก็ตามองค์กรที่มีความซื่อสัตย์ของพนักงานในระดับที่มากและมากที่สุดเป็นองค์กรที่ควรอย่างยิ่งในการรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรไว้ให้นานที่สุด ความสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัยกับความจงรักภักดีต่อองค์กรในด้านความยึดมั่นในองค์กร ด้านความภาคภูมิใจในองค์กร และด้านความเต็มใจในการปฏิบัติงานพบว่าไม่มีความสัมพันธ์กัน สอดคล้องกับ ธรรมรัตน์ อยู่พรต (2556). Gen Y ไม่มีการคำนึงถึงผู้อื่นหรือสภาพแวดล้อมต่างๆ รวมถึงขาดความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่นซึ่งตรงข้ามกับ Gen X ที่คำนึงถึงผู้อื่นและส่วนรวม อาจทำให้พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรในด้านต่างๆ สอดคล้องกับ พิษชากร จวงวาณิชย์ (2560) คนกลุ่ม Gen Y เป็นกลุ่มที่มีสัดส่วนแรงงานมากที่สุด ซึ่งเป็นกำลังสำคัญต่อองค์กร และคนกลุ่มนี้จะเป็นคนเก่งหรือเป็น talent ขององค์กรเนื่องจากเป็นกลุ่มผู้นำทางเทคโนโลยี ทำให้คนกลุ่มนี้มีความคิดแปลกใหม่ทันสมัย และเป็นที่ต้องการขององค์กรที่จะก้าวไปสู่ยุคใหม่ ทำให้คนกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับเรื่องความยุติธรรม สอดคล้องกับ ศรัณยา วัฒนเจริญ, (2560) Gen X มีค่านิยมรักษาการปฏิบัติตามกฎ ข้อบังคับที่องค์กรยึดถือมานาน คงไว้ซึ่งอัตลักษณ์ขององค์กร ยอมรับและปฏิบัติตามธรรมเนียมของการสื่อสารในองค์กร เช่น การนัดหมาย วัตถุประสงค์และร่วมรับผิดชอบในการกิจและเป้าหมายของหน่วยงานและองค์กร Gen Y ไม่ชอบเงื่อนไข

การทำงาน แต่สามารถทำงานหลายๆอย่างได้ในเวลาเดียวกัน เขาจะกระตือรือร้นเมื่อได้ลองท้าทายกับ บทบาทใหม่ๆ หรือการสลับหน้าที่ทำงานแตกต่างกับ Gen X ที่มีอดทนอดกลั้นมากกว่าอันเนื่องมาจากช่วง วัยของ Gen X มีความยากลำบาก ไม่มีความสะดวกสบายเหมือนช่วงวัยของ Gen Y จึงไม่เปลี่ยนงานหาก ไม่มีความจำเป็นและมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานเพื่อองค์กรแต่ละคนใน Gen X จะปรับตัวเข้ากับเทคโนโลยีได้ช้า การทำงานเกี่ยวกับเรื่องเทคโนโลยีอาจได้ผลน้อยกว่า Gen Y, Gen Y Junior, Gen Y Senior และ Gen X Junior มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร (ความซื่อสัตย์ต่อองค์กร) ในระดับมากที่สุด และ Gen X Senior มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร (ความซื่อสัตย์ต่อองค์กร) ในระดับมากที่สุดทำให้ทราบ ถึงการประพฤติตรง ไม่เอินเอียง มีความจริงใจทั้งต่อคนและต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ความจริงใจต่อ เป้าหมายขององค์กร ไม่ต่อสู้เพื่อองค์กรอื่นและไม่กระทำการที่เกิดอันตรายต่อองค์กร ปกป้อง ป้องกันองค์กร จากผู้ให้ร้าย ของพนักงานในองค์กร ในขณะเดียวกันอาจทำให้ทราบถึงระดับที่ต่างกันของ กลุ่ม Gen Y Junior, Gen Y Senior, Gen X Junior กับ Gen X Senior ที่ต่างกันอาจเป็นผลมาจากการบางขั้นที่ต้อง ใช้เทคโนโลยีในการสื่อสารเป็นหลักการใช้โปรแกรมใหม่ เพื่อแสดงถึงผลงานอาจทำให้ Gen X Senior แสดงศักยภาพออกมาได้ไม่เต็มที่เท่าที่ควรจะเป็นและการมีเทคโนโลยีใหม่ๆก็เป็นสิ่งกระตุ้นให้กลุ่ม Gen Y Junior, Gen Y Senior, Gen X Junior แสดงตัวตนกับเทคโนโลยีในสมัยใหม่ได้เต็มความสามารถ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้ประโยชน์

1. ผู้บริหารนำผลการวิจัยไปสู่การกำหนดนโยบาย หรือจัดสรรค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับช่วงวัย ของพนักงานแต่ละระดับงาน โดยค่าตอบแทนตามที่ศึกษาเป็นไปในทางการเงินพิเศษไปเป็นข้อจูงใจเพื่อ เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน อาจเป็นทางออกที่ดีเพื่อให้ได้ประโยชน์ทั้ง 2 ฝ่าย
2. องค์กรกำหนดกิจกรรมสัมพันธ์เพื่อรักษาความจงรักภักดีที่มีอยู่ในองค์กร ให้กระจายในทุกช่วง วัยของพนักงานเพื่อให้คงอยู่กับองค์กร กิจกรรมอาจช่วยแก้ไขปัญหาของการหมดไฟในการทำงานก่อนช่วง เกษียณในกลุ่ม Gen X จากผลงานวิจัยความสมนัยที่ลดลงแสดงถึงช่วงเวลาที่ต้องใช้สิ่งจูงใจอื่นๆ ที่ ไม่ใช่ค่าตอบแทนในส่วนเงินและโบนัสเพียงอย่างเดียว กระตุ้นให้คนใน Gen X ทำงานให้มีประสิทธิภาพ และจากความสมนัยที่น้อยกว่า Gen Y Senior, Gen Y Junior และ Gen X Junior ในเรื่องของความจงรักภักดี ต่อองค์กรทำให้มีความน่าสนใจที่เราจะต้องเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์กรให้กับ Gen X Senior เพื่อรักษาองค์ ความรู้ที่มีอยู่กับ Gen X ให้อยู่กับองค์กรให้นานที่สุด และเพื่อการถ่ายทอดประสบการณ์ที่ดีให้กับคนรุ่นใหม่
3. องค์กรเปิดโอกาสให้พนักงานแต่ละช่วงวัย ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น เพื่อแสดงความคิดเห็น ได้อย่างมีอิสระต่อการปฏิบัติงาน ทั้งในเรื่องค่าตอบแทน เรื่องความจงรักภักดีต่อองค์กร เพื่อได้มาซึ่งข้อมูล ที่ชัดเจนและเหมาะสมในการกำหนดกลยุทธ์ เพื่อรักษาทั้งพนักงานและความจงรักภักดีให้อยู่กับองค์กร ตลอดไป

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเชิงลึกด้านสาเหตุที่แท้จริงของ Gen X กับการหมดไฟในการทำงานรวมถึงวิธีการกระตุ้น การปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดแรงผลักดันในการทำงานเพิ่มขึ้น
2. ควรศึกษาเชิงลึกในแต่ละ Gen ในเรื่องกระบวนการคิดเกี่ยวกับค่าตอบแทนและความจงรักภักดีต่อ องค์กรเพื่อให้องค์กรสามารถนำไปวิเคราะห์ในเชิงลึกได้

3. การศึกษาความสมนัยมีวิธีการแสดงผลที่สามารถเข้าใจได้ง่าย จากการแสดงเป็นกราฟและกลุ่มของความใกล้ชิดของตัวแปร ดังนั้นอาจใช้การวิเคราะห์ความสมนัยเพื่อเสริมการวิเคราะห์หลักในงานวิจัยของท่านอีกทางหนึ่งสำหรับงานวิจัยเชิงปริมาณในตัวแปรที่หลากหลาย

4. ควรศึกษาเพิ่มเติมในบริบทของบริษัทลักษณะอื่นๆ เช่น บริษัทก่อสร้าง บริษัทที่ลักษณะเป็นออฟฟิศอย่างเดียว บริษัทที่มีเฉพาะพนักงานขาย เป็นต้น เพื่อเป็นการกระจายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง และนำผลการศึกษามาเทียบยืนยันผลให้เป็นเชิงประจักษ์

เอกสารอ้างอิง

- กัลยรัตน์ ธิณรัตน์. (2559). ผลกระทบของการบริหารค่าตอบแทนที่มีต่อความกระตือรือร้นในการทำงานของบุคลากรสายวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี วิทยาเขตกาฬสินธุ์. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลศรีวิชัย*, 8(2), 157-165.
- จตุรศักดิ์ สุนทรเดชา. (2561). เทคนิคการบริหารค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ. *วารสารสถาบันวิจัยพินิจธรรม*, 5(1), 43-54.
- จิรภัคร เอนกวิถิ ประพันธ์ ชัยกิจจอร่า และพีระพงษ์ กิติเวชโกศาวัฒน์. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท. *วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชพฤกษ์*, 1(3), 48-58.
- ชมพูนุท บุญประเสริฐ. (2555). ความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อมกับความผูกพันของพนักงานกลุ่ม Generation Y. *วารสารการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์*, 1(2), 24-36.
- ณพัชญ์ปภา สว่างนุวัตรกุล. (2562). ความผูกพันต่อองค์กรจากมุมมองบุคลากรทางการศึกษาเจนเนอเรชั่นวาย. *วารสารช่อพะยอม*, 30(2), 109-118.
- ธรรมรัตน์ อยู่พรต. (2556). การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรและการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของเจนเนอเรชั่นต่างๆ. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 4(2), 24-39.
- ธัญญ์สร ศิริธรรมาโรจน์ สกล วรเจริญศรี และปริญญ์ มีสุข. (2560). ความภาคภูมิใจในตนเองและความยึดหยุ่นตัวของนักศึกษาระดับปริญญาตรี. *วารสาร Veridian*, 10(3), 512-529.
- ธีรยุทธ นิยมกุล. (2558). “ແໜ່ແທ້ໃຫ້ເຫັນງາມ”: พฤติกรรมการยอมรับ และการมีส่วนร่วม ในการແໜ່ແທ້ทางวัฒนธรรมในเขตอำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่. *วารสารวิจัยและพัฒนาวลัยลักษณ์*, 10(2), 369-379.
- ธีรญา ศรีใสและภิญโญ รัตนพันธุ์. (2561). ความสัมพันธ์ระหว่างความเหนื่อยหน่ายกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการตำรวจของหน่วยงานตำรวจภูธรจังหวัดขอนแก่น. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาการจัดการ*, 11(1), 126-143.
- นริศรา สุระวิญญู. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของผู้จัดการตรวจสอบบัญชี Gen Y ในสำนักงานสอบบัญชีขนาดใหญ่ 4 แห่ง. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ
- ปภัสนรา ชัยวงศ์. (2557). กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีความสามารถในการสื่อสารระหว่างบุคลากรต่างรุ่นในองค์กรไทย. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ

- ปิยะฉัตร แวงโสธรณ์. (2548). *แบบภาวะผู้นำ สมรรถนะผู้นำ กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน : ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน)*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ, กรุงเทพฯ
- พัชลินิจ จินนุณ คุณัญญ์ สมชนะกิจ และธนภัทร เต็มรัตน์กุล. (2559). หลักและวิธีสอนคุณธรรม จริยธรรมที่เหมาะสมกับเยาวชนจากวรรณกรรมท้องถิ่นภาคใต้ ชูตัววรรณกรรมทักษิณ : วรรณกรรมคัดสรร. *วารสารปาริชาติ*, 29(1), 58-83.
- พนัชกร สิมะขจรบุญ. (2554). การศึกษาคำตอบแทนและสวัสดิการของธุรกิจโรงแรมประเภทแฟรนไชส์ : กรณีศึกษา กรุงเทพมหานคร. *วารสาร Veridian*, 4(1), 526-540.
- พิชชากร จวงวานิชย์. (2560). *อิทธิพลของช่วงอายุต่อความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนรวมและความผูกพันต่อองค์กรในวิชาชีพบัญชี*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, กรุงเทพฯ
- พสนันท์ บุญช่วยและวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2561). อิทธิพลของความสุขในการทำงาน ความไว้วางใจในองค์กร และความมั่นคงในงานส่งผลต่อความผูกพันและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทผลิตอุตสาหกรรม จังหวัดปทุมธานี. *วารสาร Veridian*, 11(2), 867-885.
- เปาวภา นียากรและกนกกานต์ แก้วนุช. (2562). ระบบการให้คำตอบแทน ผลประโยชน์และรางวัลเพื่อก่อให้เกิดความผูกพันทุ่มเทในธุรกิจโรงแรม. *วารสารบัณฑิตวิทยาลัยพิษณุพนธ์*, 14(2), 131-139.
- วิเชียร นิลเศษ รมัต ไซชัย และพรเพ็ญ ไซชัย. (2555). การบริหารเวลาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2. *วารสารวิชาการเครือข่ายบัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือ*, 2(2), 93-102.
- ศรัณยา ฉ่อนเจริญ. (2560). *ทัศนคติในการทำงานของพนักงานประจำเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในจังหวัดเชียงราย*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง, จังหวัดเชียงราย
- สรสา กลมโสมณวิน. (2556). *การศึกษากิจกรรมความสนใจของวัยรุ่นกลุ่ม Gen Z ที่มีต่อสื่อธรรมะในเขตกรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, กรุงเทพฯ
- สุดารัตน์ พิมพ์รัตนกานต์ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2560). อิทธิพลของการรับรู้บรรยากาศองค์การผ่านความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่. *วารสาร Veridian*, 10(2), 1611-1629.
- สุทธิพงษ์ เกียรติวิชัย. (2562). แบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างความกระปรี้กระเปร่าในงานกับผลการปฏิบัติงานโดยมีความยืดหยุ่นทางการรู้คิด ความพึงพอใจในงาน บรรยากาศองค์การ ความยินยอมในงานและการกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายเป็นตัวแปรส่งผ่าน. *วารสาร Veridian*, 12(2), 140-151.
- อัจจิมา บำเพ็ญบุญและพุฒิธร จิรายุส. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม Gen Y. *วารสารวิทยาลัยบัณฑิตศึกษากิจการ*, 9(2), 239-252.
- Borman, W.C., & Motowidlo, S.J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmidt, W.C. Borman A. Howard, A. Kraut, D. ilgen, B. Schneider, & S. Zedeck (Eds.), *Personnel Selection on Organizations* (pp. 71-98). San Francisco: Jossey Bass.
- Gomez, P.J., Lorente, J.C. and Cabrera, R.V. (2007). Organizational learning and compensation strategies: Evidence from the Spanish chemical industry. *Global Business and Organizational Excellence*. 26(3), 51-72.

Milkovich, George T. and Newman Jerry M. (2004). *Compensation*. (7th ed.). New York: McGraw Hill.

Yamane. (1967). *Taro Statistic : An Introductory Analysis*. New York: Harper & row.

Zemke, R., and Connellan, T. (2000). *E-service: 24 ways to keep your customer-when then competition is just a click away*. New York: American Management Association.

