

อิทธิพลของความผูกพันต่อองค์การในฐานะตัวแปรคั่นกลางระหว่างปัจจัย  
คุณลักษณะงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเจเนอเรชัน Z  
กลุ่มธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ในกรุงเทพมหานคร

อภิชญา แก้วสมประสงค์\* และ กฤตกร นวกิจไพฑูรย์<sup>1</sup>

<sup>1</sup>สาขาการพัฒนาศาสตร์พยาบาลและองค์การ คณะพัฒนาศาสตร์พยาบาล มหาวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์

\*Corresponding Author E-mail: apichaya.tam@gmail.com

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับของปัจจัยคุณลักษณะงาน ความผูกพันต่อองค์การ และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเจเนอเรชัน Z 2) ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยคุณลักษณะงานที่มีต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเจเนอเรชัน Z และ 3) ศึกษาบทบาทของความผูกพันต่อองค์การในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเจเนอเรชัน Z การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษากลุ่มพนักงานธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ พื้นที่กรุงเทพมหานคร และเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน สถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยคุณลักษณะงานอยู่ในระดับสูง ( $M = 4.13, SD = 0.53$ ) ความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับสูง ( $M = 4.00, SD = 0.44$ ) และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง ( $M = 3.79, SD = 0.53$ ) 2) ปัจจัยคุณลักษณะงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ 3) ความผูกพันต่อองค์การมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วนในความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการศึกษานี้สะท้อนให้เห็นว่าปัจจัยคุณลักษณะงานส่งผลเชิงบวกทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อพนักงานเจเนอเรชัน Z ในกลุ่มธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ทำให้ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานสูงขึ้น ทั้งนี้กลุ่มธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์สามารถนำผลการวิจัยไปปรับใช้ในการบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์และการวางแผนเชิงนโยบายที่ส่งเสริมการออกแบบงานตามปัจจัยคุณลักษณะงานเพื่อส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การที่จะส่งผลให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

**คำสำคัญ:** ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ปัจจัยคุณลักษณะงาน ความผูกพันต่อองค์การ เจเนอเรชัน Z

รับบทความ: 19 กุมภาพันธ์ 2567

แก้ไขเสร็จ: 24 เมษายน 2567

ตอบรับบทความ: 27 มิถุนายน 2567

## The Mediating Effect of Employee Engagement on the Relationship between Job Characteristics and Work Efficiency of Generation Z Employees of E-commerce in Bangkok

Apichaya Kaewsomprasong<sup>1\*</sup> and Kritkorn Nawakitphaitoon<sup>1</sup>

<sup>1</sup>Human Resource and Organization Development, School of Human Resource Development,  
National Institute of Development Administration

\*Corresponding Author E-mail: apichaya.tam@gmail.com

### Abstract

This research was conducted with the aims to: 1) study the level of job characteristics, employee engagement, and work efficiency; 2) study the influence of job characteristics on work efficiency; and 3) study the mediating role of employee engagement on the relationship between job characteristics and work efficiency of generation Z employees. In this quantitative research the data were collected from 400 generation Z employees of E-commerce business in Bangkok. The statistics used in data analysis included percentage, mean, standard deviation, correlation, and multiple regression.

As could be observed in the results that 1) The level of job characteristics ( $M = 4.13$ ,  $SD = 0.53$ ), employee engagement ( $M = 4.00$ ,  $SD = 0.44$ ), and work efficiency ( $M = 3.79$ ,  $SD = 0.53$ ) were all found to be high level. 2) Job characteristics was found to have positive influence on work efficiency at the significant level of .01. Furthermore, 3) Employee engagement was found to partially mediate the relationship between job characteristics and work efficiency. The findings could lead to a presupposition that job characteristics, both directly and indirectly might have a significant and positive influence on work efficiency of generation Z employees in the E-commerce industry. As a result, organizations in the E-commerce industry could use the findings of this present study to improve their human resource management practices, and foster an environment where engagements valued in the workplace, thereby enhancing employees work efficiency could be expected.

**Keywords:** Work Efficiency, Job Characteristics, Employee Engagement, Generation Z

## บทนำ

ท่ามกลางสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว แต่ละองค์การจำเป็นต้องเร่งแสวงหาและพัฒนาบุคลากรให้สามารถตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจ และเพื่อสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันขององค์การ (Competitive Advantage) ปัจจุบันองค์การหลายแห่งกำลังพบเจอกับบุคลากรจากหลากหลายช่วงอายุซึ่งมีบุคลิกลักษณะที่แตกต่างกัน ตลาดแรงงานกำลังก้าวเข้าสู่การต้อนรับพนักงานเจเนอเรชันใหม่ คือ เจเนอเรชัน Z (Generation Z) ซึ่งเป็นผู้ที่เกิดตั้งแต่ พ.ศ. 2538 – พ.ศ. 2555 (Schroer, 2008) สำหรับประเทศไทย ประเมินการณ์ว่าประชากรเจเนอเรชัน Z มีจำนวน 13 ล้านคนที่กำลังจะเข้าสู่การทำงาน (ชิตติมา ไชยมงคล, 2562) และเข้ามาผลักดันองค์การให้ไปสู่เป้าหมาย ด้วยทักษะ ความสามารถที่หลากหลาย เท้าทันต่อการเปลี่ยนแปลงหนึ่งในธุรกิจที่กลุ่มคนเจเนอเรชัน Z ให้ความสนใจและตัดสินใจเลือกเข้าไปทำงาน คือ ธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (Work Venture, 2022) เนื่องจากการเปลี่ยนแปลงของยุคสมัยและการเข้ามามีบทบาทของเทคโนโลยี ทำให้ธุรกิจทางด้านเทคโนโลยีมีการเติบโตทางธุรกิจอย่างรวดเร็ว อีกทั้งสไตล์และรูปแบบการทำงานที่ตอบโจทย์คนรุ่นใหม่ เช่น ความยืดหยุ่นของเวลา การทำงาน สวัสดิการ รวมถึงภาพลักษณ์และวัฒนธรรมองค์การที่ทันสมัย จึงส่งผลให้ธุรกิจนี้เป็นองค์การที่กลุ่มคนรุ่นใหม่อยากจะไปร่วมงานด้วย

องค์การจะสามารถดำเนินการให้ประสบความสำเร็จได้นั้นต้องอาศัยปัจจัยหลายด้าน หนึ่งในปัจจัยที่สำคัญคือ ทรัพยากรมนุษย์ องค์การจึงต้องเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้สามารถแข่งขันได้ โดยมีการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานเจเนอเรชัน Z เพื่อให้พนักงานเหล่านี้มีความตั้งใจ มุ่งมั่น และสามารถอยู่ร่วมกับองค์การได้ ผ่านการออกแบบลักษณะงานที่ทำ (Dwivedula et al., 2013) ส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจะส่งผลดีต่อองค์การ ทำให้ผลการปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และบรรลุเป้าหมายขององค์การได้ (ฐิตาฉัตร แป้นดวงเนตร, 2559)

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานถือเป็นผลจากแรงจูงใจของพนักงานซึ่งเกิดจากปัจจัยภายในองค์การ (Katz, 2017) โดยมีปัจจัยที่สำคัญ คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน (Job Characteristic) หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวกับงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบ ผ่านการระบุคุณค่าลงไปในงานที่ทำ เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกพึงพอใจ นำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงานและผลลัพธ์ขององค์การ (Greenberg & Baron, 1986; Hackman & Oldham, 1980) ทั้งนี้ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเป็นกระบวนการประเมินทางความคิดและความรู้สึกอย่างเป็นกลไกภายในตัวของพนักงาน ซึ่งเกิดจากการรับรู้การสนับสนุนการออกแบบงานตามปัจจัยคุณลักษณะงาน หากผลของการประเมินดังกล่าวเป็นความรู้สึก

เชิงบวกในการทำงานจะนำไปสู่การเกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ซึ่งหมายถึง ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร การรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรพร้อมที่จะทุ่มเทความสามารถในการทำงาน และนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน (Carmeli & Gefen, 2005)

ในบริบทของประเทศไทย จากการทบทวนวรรณกรรมในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในฐานะการเป็นตัวแปรคั่นกลาง พบว่า มีการศึกษาเป็นจำนวนน้อย โดยงานวิจัยที่มีการนำความผูกพันต่อองค์กรมาเป็นตัวแปรสื่อคั่นกลาง เป็นการศึกษาาระหว่างตัวแปรปัจจัยที่เกี่ยวกับการทำงาน เช่น การบริหารทรัพยากรมนุษย์ แรงจูงใจในการทำงาน กับตัวแปรผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น เช่น ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กร เป็นต้น (ยงยุทธ รักษาพล และคณะ, 2565; วิทศินีย์ ใจจระ และคณะ, 2565) รวมถึงประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจะเป็นกลุ่มพนักงานโดยรวม หรือพนักงานเจนเนอเรชัน X และ Y เพื่อให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานมากขึ้น ผู้วิจัยจึงสนใจศึกษาปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งมีแนวโน้มที่จะเป็นตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในบริบทของพนักงานเจนเนอเรชัน Z กลุ่มธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นอีกหนึ่งกลุ่มธุรกิจที่มีบทบาทอย่างมากต่อตลาดแรงงานไทย และเจนเนอเรชัน Z ที่เป็นกลุ่มแรงงานรุ่นใหม่ ดังนั้นการตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน เจเนอเรชัน Z จึงเป็นสิ่งจำเป็น เพื่อให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยองค์กรสามารถนำผลการศึกษานี้ไปใช้ในการวางแผนและออกแบบนโยบายเพื่อเป็นแนวทางในการส่งเสริมประสิทธิภาพในการทำงาน เป็นการพัฒนาการสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้แก่พนักงาน และสามารถตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานเจนเนอเรชัน Z ในกลุ่มธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยคุณลักษณะงาน ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเจนเนอเรชัน Z
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยลักษณะงานที่มีต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเจนเนอเรชัน Z
3. เพื่อศึกษาบทบาทของความผูกพันต่อองค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเจนเนอเรชัน Z

## ขอบเขตของการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้ คือ พนักงานเจเนอเรชัน Z กลุ่มธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร จากองค์การจำนวน 8 แห่ง โดยเก็บข้อมูลในเดือนมิถุนายน-กรกฎาคม พ.ศ. 2566 ผู้วิจัยดำเนินการสุ่มกลุ่มตัวอย่างตามสะดวก (Convenience Sampling) เนื่องจากด้วยไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ผู้วิจัยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรการคำนวณของ Cochran (1997) เพื่อให้เพียงพอต่อความเชื่อมั่นในการวิเคราะห์ข้อมูลและป้องกันความคลาดเคลื่อนในการตอบแบบสอบถาม โดยกำหนดจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น รวม 400 คน

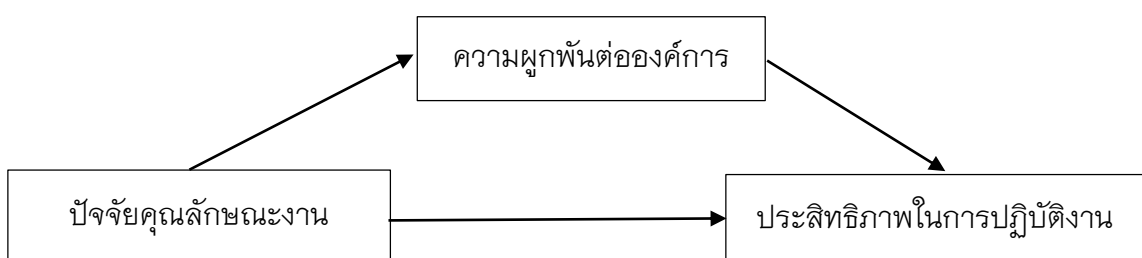
### ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

1. **ตัวแปรต้น** ได้แก่ ปัจจัยคุณลักษณะงาน หมายถึง ปัจจัยที่เกี่ยวกับงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบ ผ่านการระบุคุณค่าและความสำคัญลงไปในงาน เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกดีและพึงพอใจต่อการทำงาน นำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความหลากหลายของทักษะ 2) ความมีเอกลักษณ์ของงาน 3) ความสำคัญของงาน 4) ความมีอิสระในงาน และ 5) การได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Hackman & Oldham, 1980)

2. **ตัวแปรตาม** ได้แก่ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หมายถึง การกระทำของพนักงานที่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และมีการทุ่มเทเพื่อสร้างสรรค์ผลงานที่มีคุณภาพ ถูกต้อง เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด และมีความรวดเร็วทันเวลา ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณภาพของงาน 2) ปริมาณของงาน และ 3) เวลาที่ใช้ในการทำงาน (Peterson & Plowman, 1989)

3. **ตัวแปรคั่นกลาง** ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ทศตนคติและความรู้สึกดีของพนักงานที่มีต่อองค์การ การรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งกับองค์การ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ทุ่มเทความสามารถในการปฏิบัติงาน และคงรักษาไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์การ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การกล่าวถึงองค์การในทิศทางที่ดี 2) การคงอยู่กับองค์การ และ 3) การช่วยเหลือสนับสนุนขององค์การ (Hewitt, 2017)

### กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### สมมติฐานของการวิจัย

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยคุณลักษณะงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเจนเอเรชั่น Z

สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยคุณลักษณะงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเจนเอเรชั่น Z

สมมติฐานที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเจนเอเรชั่น Z

สมมติฐานที่ 4 ความผูกพันต่อองค์กรทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเจนเอเรชั่น Z

### วิธีดำเนินการวิจัย

#### เครื่องมือการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย คือ แบบสอบถามที่ปรับปรุงจากงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ประกอบด้วย 4 ส่วน ดังนี้ 1) แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 3 ข้อ ได้แก่ เพศ ฝ่ายงาน และระยะเวลาการทำงานในองค์กร ซึ่งเป็นข้อคำถามปลายปิด (Checklist) 2) แบบสอบถามประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ Peterson and Plowman (1989) ซึ่งถูกนำมาใช้ในงานวิจัยของ ศิริประภา ภาคิอรรถ (2562) จำนวน 9 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.79 3) แบบสอบถามปัจจัยคุณลักษณะงานของ Hackman and Oldham (1980) ซึ่งถูกนำมาใช้ในงานวิจัยของ ศุภพิชญ์ ศุขโกเมศ (2560) จำนวน 20 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.85 และ 4) แบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กรของ Hewitt (2017) ซึ่งถูกนำมาใช้ในงานวิจัยของ วรนาท สามารถ (2557) จำนวน 15 ข้อ มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.85 ส่วนที่ 2-4 ใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert's Scale) 5 ระดับ คือ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง

จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) เพื่อหาความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity) ของตัวแปรปัจจัยคุณลักษณะงาน ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาค่าดัชนีที่ใช้ในการเปรียบเทียบความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ได้แก่ (CMIN/DF) < 3.00, ค่าดัชนีวัดระดับความเหมาะสมพอดีเชิงเปรียบเทียบ (CFI) > .09, ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบของ Tucker and Lewis (TLI) > .09 และค่าดัชนีรากที่สองของความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่า (RMSEA) < .08 (Rangsungnoen, 2011) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแปรปัจจัยคุณลักษณะงาน ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน มีค่า CMIN/DF

เท่ากับ 2.90, CFI เท่ากับ .98, TLI เท่ากับ .96 และ RMSEA เท่ากับ .07 ถือว่าทั้ง 3 ตัวแปร มีความตรง  
เชิงจำแนกสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ แสดงให้เห็นถึงความตรงเชิงจำแนกในระดับสูง

### การรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงให้สอดคล้องกับบริบทที่ทำการศึกษาเพื่อเก็บ  
รวบรวมข้อมูล โดยเก็บข้อมูลในเดือนมิถุนายน-กรกฎาคม พ.ศ. 2566 ด้วยวิธีการเก็บข้อมูล  
ผ่านช่องทางออนไลน์ใน Google Form ซึ่งผู้วิจัยส่งให้ตัวแทนพนักงาน จากองค์กรทั้ง 8 แห่ง  
เป็นผู้กระจายแบบสอบถามให้พนักงานกลุ่มตัวอย่าง และให้พนักงานทำแบบสอบถามตาม  
ความสมัครใจ ซึ่งได้รับการตอบกลับมาจำนวน 400 คน โดยผู้วิจัยมีการตรวจสอบแบบสอบถาม  
ที่ได้รับการตอบกลับแล้วถือว่าสมบูรณ์และสามารถนำไปวิเคราะห์ข้อมูลได้ทั้งหมด

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบ  
แบบสอบถาม ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential  
Statistics) วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัย ด้วยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์  
แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient:  $r$ ) และการวิเคราะห์ การถดถอย  
พหุคูณ (Multiple Regression) ด้วย PROCESS Macro Model 4

## ผลการวิจัย

### 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนมากที่สุดเป็นเพศหญิง จำนวน 295 คน ร้อยละ 73.80  
สำหรับฝ่ายงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวนมากที่สุดอยู่ในฝ่ายการจัดการการผลิต  
และปฏิบัติการ จำนวน 134 คน ร้อยละ 33.50 รองลงมาเป็นฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ จำนวน 126 ร้อยละ  
31.50 สำหรับระยะเวลาในการทำงานของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวนมากที่สุด คือ 1-2 ปี  
จำนวน 286 คน ร้อยละ 71.50 รองลงมาเป็นผู้ที่มีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน  
84 คน ร้อยละ 21.00 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด

### 2. การวิเคราะห์ระดับและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ

ตัวแปร	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3
1. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	4.13	0.53	1		
2. ความผูกพันต่อองค์กร	4.00	0.44	0.76**	1	
3. ปัจจัยคุณลักษณะงาน	3.79	0.53	0.76**	0.77**	1

\*\* $p < 0.01$

จากตารางที่ 1 พบว่า ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ( $M = 4.13, SD = 0.53$ ) ความผูกพันต่อองค์กร ( $M = 4.00, SD = 0.44$ ) และปัจจัยคุณลักษณะงาน ( $M = 3.79, SD = 0.53$ ) อยู่ในระดับสูง ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะงาน ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน พบว่าปัจจัยคุณลักษณะงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเท่ากับ 0.76 และ 0.77 ตามลำดับ นอกจากนี้ยังพบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันเท่ากับ 0.76

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะงาน ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ดังแสดงใน ตารางที่ 1 พบว่า ค่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะงานกับความผูกพันต่อองค์กรเท่ากับ 0.77 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.80 (Rangsunnoen, 2011) ผู้วิจัยจึงได้นำไปวิเคราะห์ค่าองค์ประกอบความแปรปรวนที่สูงเกินความเป็นจริง (Variance Inflation Factor: VIF) ของตัวแปรอิสระ พบว่าค่าองค์ประกอบความแปรปรวนที่สูงเกินความเป็นจริงมีค่าเท่ากับ 2.51 และ 2.52 ตามลำดับ ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 4 ตามเกณฑ์ที่ Garson (2012) ได้ระบุไว้จึงถือว่าตัวแปรอิสระทั้ง 2 ตัวไม่มีความสัมพันธ์กันสูงเกินไปจนเกิดภาวะ Multicollinearity ผู้วิจัยจึงสามารถดำเนินการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะงาน ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยต่อไป

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบสนองสมมติฐานการวิจัย

การทดสอบสมมติฐานทั้ง 4 ข้อ ผู้วิจัยได้ใช้ PROCESS Macro Model 4 ของ Hayes (2017) ในโปรแกรม SPSS ในการวิเคราะห์บทบาทการเป็นตัวแปรต้นกลางของความผูกพันต่อองค์กร ในความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยปัจจัยคุณลักษณะงานมีอิทธิพลทางตรง (Direct Effect: DE) อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effect: IE) และอิทธิพลโดยรวม (Total Effect: TE) ต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า ปัจจัยคุณลักษณะงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.84 (สนับสนุนสมมติฐานที่ 2) ในขณะที่ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.45 (สนับสนุนสมมติฐานที่ 3) โดยปัจจัยคุณลักษณะงานมีอิทธิพลทางตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ

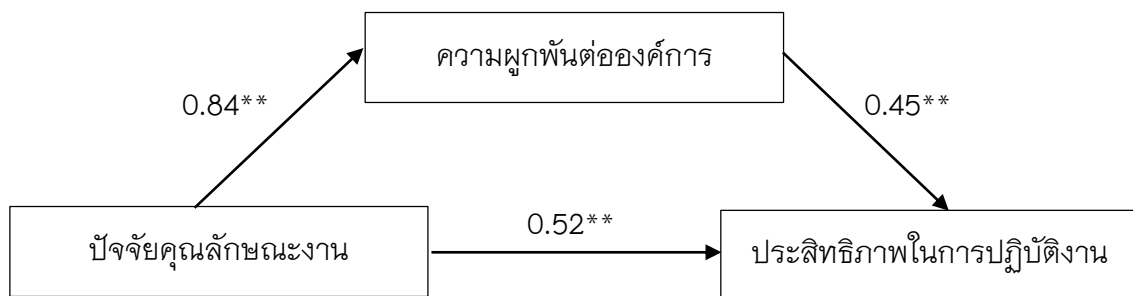
ทางสถิติที่ระดับ .01 ค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพล เท่ากับ 0.52 (สนับสนุนสมมติฐานที่ 1) และปัจจัยคุณลักษณะงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานผ่านความผูกพันต่อองค์กร โดยค่าสัมประสิทธิ์อิทธิพลทางอ้อม เท่ากับ 0.38 (สนับสนุนสมมติฐานที่ 4) เมื่อพิจารณาค่าอิทธิพลทางอ้อมโดยการทดสอบนัยสำคัญของอิทธิพลทางอ้อมโดยวิธี Nonparametric Bootstrapping Analysis (Preacher et al., 2007) พบว่าค่าอิทธิพลทางอ้อมอยู่ในช่วงความเชื่อมั่น (CI) ระหว่าง 0.29 ถึง 0.47 ซึ่งมีความน่าจะเป็นต่ำมากที่ค่าอิทธิพลทางอ้อมดังกล่าวจะมีค่า เท่ากับ 0 จึงสรุปได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรมีบทบาทเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วน (Partial Mediation) ในความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 รายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐาน

ตัวแปร	ตัวแปร					
	ความผูกพันต่อองค์กร			ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน		
	DE	IE	TE	DE	IE	TE
ปัจจัยคุณลักษณะงาน	0.84**	-	0.84**	0.52**	0.38**	0.90**
ความผูกพันต่อองค์กร	-	-	-	0.45**	-	0.45**
			R <sup>2</sup> = 0.60	R <sup>2</sup> = 0.65		

\*\* $p < 0.01$ ,  $n = 400$

หมายเหตุ: ปัจจัยด้านเพศ ฝ่ายงาน และระยะเวลาในการทำงาน เป็นตัวแปรควบคุมในการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ



ภาพที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐาน

### อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเจเนอเรชัน Z เนื่องจากในปัจจุบันการดำเนินธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์มีการเติบโตอย่างรวดเร็ว มีการแข่งขันสูง โครงสร้างการทำงานยืดหยุ่น เปิดกว้างทางความคิด มีการแบ่งสายงานที่ทำให้เกิดความคล่องตัว และมีหัวหน้างาน ให้คำแนะนำ

อย่างใกล้ชิด (ชนพร สุขเจริญ, 2560) ซึ่งทำให้พนักงานได้รับอิสระ สามารถบริหารจัดการ และแก้ไขปัญหาทันต่อความต้องการของลูกค้า สะท้อนให้เห็นว่าพนักงานรับรู้ถึงปัจจัยลักษณะงานที่องค์การมอบให้ สร้างความพึงพอใจ ทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตามความคาดหวังขององค์การ จึงสนับสนุนผลการศึกษาที่ว่าปัจจัยด้านคุณลักษณะงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเจนเนอเรชัน Z สามารถอธิบายด้วยทฤษฎีคุณลักษณะงานของ Hackman and Oldham (1980) ทำการศึกษาแบบจำลองคุณลักษณะของงาน อธิบายลักษณะงานทั้ง 5 ประการ ที่มีผลต่อสภาวะทางจิตวิทยาของบุคคล เมื่อพนักงานรับรู้ถึงสิ่งที่องค์การส่งมอบให้ผ่านการออกแบบการทำงาน ส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและนำไปสู่พฤติกรรมการทำงานที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับการวิจัยของ Senen et al. (2020) ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยลักษณะงานที่มีต่อการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการประเทศอินโดนีเซีย พบว่า ปัจจัยลักษณะงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หากองค์การส่งเสริมการออกแบบงานตามปัจจัยคุณลักษณะงานในการให้อิสระ มอบงานที่มีคุณค่า ส่งผลให้พนักงานมีการปรับปรุงพฤติกรรมการทำงานให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเจนเนอเรชัน Z แสดงให้เห็นว่าการที่พนักงานรับรู้ว่างานที่ตนเองได้รับมีคุณค่าและมีความสำคัญต่อเพื่อนร่วมงานและองค์การ โดยได้รับอิสระในการตัดสินใจ หัวหน้างานให้คำแนะนำเพื่อนำเอามาพัฒนางาน และกล่าวคำชื่นชมในสิ่งที่ดี ก่อให้เกิดความรู้สึกดีและมีความภาคภูมิใจในงาน นำไปสู่ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การพร้อมที่จะให้ความร่วมมือต่อองค์การเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถอธิบายผ่านตัวแบบความผูกพันต่อองค์การของ Mowday et al. (1982) ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงานที่ทำให้ประสบการณ์ที่ได้รับ และลักษณะโครงสร้างขององค์การ ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การในบริบทธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งเป็นการดำเนินกิจการภาคเอกชนที่มุ่งเน้นผลลัพธ์จากการทำงาน จึงมีการออกแบบงานที่ให้อิสระในการทำงานแก่พนักงาน ตัวงานมีความหลากหลายและท้าทายความสามารถ เพื่อให้พนักงานได้ใช้ทักษะความสามารถที่มีอย่างเต็มกำลัง ซึ่งเป็นการสนับสนุนให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและเกิดความผูกพันต่อองค์การ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Saks (2006) ที่ศึกษาปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ คุณลักษณะของงาน กล่าวคือ พนักงานมีความพึงพอใจและพร้อมที่จะทำงานกับองค์การต่อไป และงานวิจัยของ ประภัสสรณ์ ชำนาญเวช และคณะ (2564) ที่ศึกษาปัจจัยลักษณะงานและปัจจัยประสบการณ์การทำงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทในประเทศไทย พบว่า ปัจจัยลักษณะงานทั้ง 5 ด้าน มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การโดยพนักงานส่วนใหญ่ ต้องการได้รับอิสระในการทำงาน และโอกาสในการพัฒนาความสามารถ

(สมบุรณ์ สารพัด และคณะ, 2564) ซึ่งแตกต่างไปจาก งานวิจัยของ ปิราติ พันธุ์จบสิงห์ และ ธีระชินภัทร รามเดชะ (2564) ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับต่ำ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความอิสระในการทำงานและความหลากหลายของงานไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน เนื่องจากในบริบทหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งมีลักษณะการทำงานที่มีโครงสร้างที่ชัดเจน มีกฎระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ขาดความมีส่วนร่วมและการตัดสินใจ และลักษณะงานมีรูปแบบคล้ายเดิม ส่งผลให้ตัวงานไม่มีความหลากหลายมากนัก (ปาณิศา เซาว์นวิจิตร และ นิตยา สินเธาว์, 2564)

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 3 พบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเจเนอเรชัน Z จะเห็นได้ว่ากลุ่มตัวอย่างพนักงานในธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ มีความความผูกพันต่อองค์การโดยเฉลี่ยในระดับสูง แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจต่อองค์การที่ตนได้เข้าไปเป็นสมาชิก สะท้อนให้เห็นว่าองค์การมีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและมีการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาของพนักงาน และคนทั่วไป ทำให้เกิดความรู้สึกดีและอยากทุ่มเทความสามารถ เพื่อสนับสนุนให้องค์การประสบความสำเร็จ ผ่านการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ของ Homans (1958) การแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคล ก่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกันผ่านการแสดงพฤติกรรมของบุคคลที่คาดหวังว่าจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทน ในรูปแบบการทุ่มเทในการทำงาน การพัฒนาผลงาน การมีมุมมองเชิงบวกต่อองค์การ ด้วยเหตุนี้ ความผูกพันจึงเป็นพฤติกรรมเชิงบวกเมื่อพวกเขาได้รับการสนับสนุนจากองค์การผ่านการแสดงพฤติกรรมให้เห็นความสำคัญขององค์การ การเป็นสมาชิกที่ดี และการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น สอดคล้องกับการศึกษาของ Kahn (1990) อธิบายว่า พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์การจะสร้างผลลัพธ์ที่ดีให้แก่องค์การ และเพิ่มระดับความพยายามในการทำงาน อีกทั้ง Fidyah and Setiawati (2020) ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในประเทศอินโดนีเซีย พบว่าความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การ ส่งผลให้มีการปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น

จากผลการทดสอบสมมติฐานที่ 4 พบว่า ความผูกพันต่อองค์การทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางในความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะงานและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเจเนอเรชัน Z แสดงให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งเป็นคุณลักษณะภายในแต่ละคน เป็นตัวแปรสื่อกลางเชื่อมโยงการรับรู้ปัจจัยคุณลักษณะงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ในธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์จะพบว่าองค์การต่าง ๆ มีการส่งเสริม

การออกแบบการทำงาน ที่ตอบใจหทัยคนรุ่นใหม่ ส่งมอบงานที่ท้าทายอาศัยทักษะที่หลากหลายหลาย มีอิสระในการตัดสินใจ และได้รับประสบการณ์ที่ดีจากการทำงาน มีการให้ข้อมูลป้อนกลับ จากหัวหน้า ส่งผลให้เกิดความรู้สึกเชิงบวกและความผูกพันต่อองค์กร พนักงานมีความภาคภูมิใจ ต่อการเป็นสมาชิกขององค์กร กล่าวถึงองค์การในทิศทางที่ดี นำไปสู่พฤติกรรมการทำงาน ที่พึงประสงค์ เพื่อนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย สามารถอธิบายตามแบบจำลอง Employee Engagement ของ Hewitt (2017) ได้ว่า ปัจจัยทางด้านแบรนด์ ภาวะผู้นำ ผลการดำเนินงาน แนวปฏิบัติขององค์กร ปัจจัยความต้องการพื้นฐาน และปัจจัยคุณลักษณะงาน เป็นปัจจัย ที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร โดยแบ่งเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ การกล่าวถึงองค์การ ในทิศทางบวก การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และการมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อผลสำเร็จ ในการศึกษา ครั้งนี้สามารถอธิบายได้ว่า ปัจจัยคุณลักษณะงานก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร นำไปสู่ ผลลัพธ์ขององค์การคือการมีผลิตภาพ (Productivity) เพิ่มมากขึ้น ซึ่งเกิดจากการทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพ กล่าวได้ว่า ปัจจัยด้านคุณลักษณะงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพ ในการทำงานผ่านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สอดคล้องกับการศึกษาของ Ahmad and Gao (2023) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีฐานะเป็นตัวแปรคั่นกลาง แบบบางส่วนในความสัมพันธ์ ระหว่างการบริหารจัดการคนเก่งและความตั้งใจอยู่ในองค์การพนักงานเจนเนอเรชัน Z ในประเทศอินโดนีเซีย เช่นเดียวกับงานวิจัยของ กิติศักดิ์ สิริหทัยวรกิจ และ สุมาลี รามัญญ์ (2564) พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วนระหว่างแรงจูงใจ กับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทอสังหาริมทรัพย์ หนึ่งในองค์ประกอบแรงจูงใจ ในการทำงาน คือ ปัจจัยด้านคุณลักษณะงานที่ส่งผลให้เกิดความพึงพอใจต่อการทำงาน

## ข้อเสนอแนะการวิจัย

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. องค์กรควรส่งเสริมการออกแบบงานให้เป็นไปตามปัจจัยคุณลักษณะงาน แก่พนักงาน โดยการขยายขอบเขตงาน (Job Enrichment) กล่าวคือ การเพิ่มภารกิจในงาน ให้มีความหลากหลายและแตกต่างไปจากงานเดิม เพื่อเป็นการส่งเสริมให้พนักงานเกิดการรับรู้ ถึงคุณค่าที่อยู่ในงาน ผ่านการสื่อสารและให้คำแนะนำจากหัวหน้างาน เพื่อให้พนักงาน เกิดการรับรู้ถึงผลลัพธ์ของงาน ที่ตนรับผิดชอบ โดยเฉพาะการมองเห็นถึงผลลัพธ์ที่สามารถสร้าง ผลกระทบต่องานของบุคคลอื่น อาทิ เพื่อนร่วมงาน องค์กร หรือ ผู้มาใช้บริการ นำไปสู่ การยกระดับผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น

2. องค์กรควรส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรให้แก่พนักงาน ด้วยวิธีการสร้างความสัมพันธ์อันดีร่วมกัน ผ่านการสื่อสารแลกเปลี่ยนความคิดเห็น หัวหน้างานเปิดรับฟังความคิดเห็น

ของพนักงาน เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงการมีส่วนร่วมกับองค์กร รวมถึงมีการจัดกิจกรรม เช่น การจัดประกวดนำเสนอไอเดียใหม่ ๆ จากแต่ละฝ่ายงาน เพื่อให้พนักงานได้เข้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร นำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกของพนักงาน มีการประชาสัมพันธ์ผลงานขององค์กรเพื่อเป็นการสร้างชื่อเสียง ก่อให้เกิดความภูมิใจต่อองค์กร ทำให้พนักงานอยากที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป และพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร

3. องค์กรควรคำนึงถึงความรู้และความสามารถของพนักงาน โดยมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของพนักงานและตรงตามตำแหน่งงาน (Put the Right Man on the Right Job) หากเลือกพนักงานที่เหมาะสม จะนำไปสู่การเกิดความไว้วางใจในการทำงาน โดยที่พนักงานจะสามารถมีอำนาจในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองต่อความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ทำให้พนักงานมองเห็นคุณค่าในงาน และมีผลการปฏิบัติงานที่ดี รวมถึงเป็นการสนับสนุนให้องค์กรมีผลการปฏิบัติงานที่เพิ่มสูงขึ้น อันจะนำไปสู่การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามโดยให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถามทั้งหมดด้วยตนเอง อาจทำให้เกิดปัญหาความเอนเอียงจากการใช้ระเบียบวิธีร่วม (Common Method Bias) ซึ่งอาจส่งผลให้เกิดข้อผิดพลาดในการอภิปรายผลการวิจัย การวิจัยครั้งต่อไปควรเก็บข้อมูลมากกว่าหนึ่งแหล่ง เช่น การประเมินระดับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยให้ผู้บังคับบัญชาหรือเพื่อนร่วมงานเป็นผู้ประเมิน เพื่อให้สามารถนำคำตอบของพนักงานและผู้บังคับบัญชามาเปรียบเทียบเพื่อหาความตรงเชิงประจักษ์มากยิ่งขึ้น

2. การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่างในเจเนอเรชัน Z เท่านั้น ซึ่งในการทำการศึกษครั้งต่อไปควรทำการศึกษาวิจัยเปรียบเทียบกับพนักงานกลุ่มเจเนอเรชันอื่น ๆ ในธุรกิจพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ เช่น เจเนอเรชัน X หรือ เจเนอเรชัน Y เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางทางในการพัฒนาประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานต่อไป

3. จากผลการวิจัยที่พบว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรคั่นกลางแบบบางส่วน ในความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคุณลักษณะงานกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน เจเนอเรชัน Z จึงสะท้อนให้เห็นว่าอาจจะมีตัวแปรอื่น ๆ ที่มีบทบาทการเป็นตัวแปรคั่นกลาง ในความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรดังกล่าว ในการวิจัยครั้งต่อไปควรพิจารณาศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ที่มีแนวโน้มเป็นตัวแปรคั่นกลางเพิ่มเติม เช่น การรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้างาน (Perceived Supervisor Support) งานที่มีความหมาย (Meaningful Work) เป็นต้น

## เอกสารอ้างอิง

- กิตติศักดิ์ สิริหทัยวรกิจ และสุมาลี รามัญญ์. (2564). แรงจูงใจภายใน ความคิดสร้างสรรค์ ความยืดหยุ่น ผูกพันในงานเป็นปัจจัยคั่นกลางที่เชื่อมโยงระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่ประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทผู้ผลิตชิ้นส่วนรถยนต์ในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด (ระยอง). *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 8(3), 29-43.
- ฐิตาฉัตร แป้นดวงเนตร. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีพีเมจิ จำกัด [การค้นคว้าอิสระปริญญาโทมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยรามคำแหง. ติติมา ไชยมงคล. (2562, 1 มิถุนายน). *รู้ทันปัญหา Gen Z เป็นเรื่องง่าย ๆ แค่เข้าใจ*.  
<https://www.prachachat.net/csr-hr/news-382415>
- ธนพร สุขเจริญ. (2560). ปัจจัยในการพัฒนาองค์การกับศักยภาพของกิจการ e-commerce. *วารสารโครงการทวีปริญญาทางรัฐประศาสนศาสตร์และบริหารธุรกิจ*, 1, 1-10.
- ประภัสสรณ์ ชำนาญเวช, ฐิตติยา นามทอง, ปรีดา สุระเสีียง, พัสกร อารวรรณ์ และสงกรานต์ ท่าทราย. (2564). ปัจจัยลักษณะงานและปัจจัยประสพการณ์ทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานบริษัท เอฟ-เทค เอ็มเอฟจี.(ไทยแลนด์) จำกัด (สำนักงานใหญ่). *วิทยาการจัดการวิจัยลดผลกระทบปริทัศน์*, 2(1), 18-34.
- ปรีชาติ พันธุ์จบสิงห์ และธีระชินภัทร รามเดชะ. (2564). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมืองจังหวัดชลบุรี. *วารสารด้านการบริหารรัฐกิจและการเมือง*, 100(2), 22-49.
- ปาณิศา เขาวรรณวิจิตร และนิตยา ลินเธาว์. (2564). ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการสำนักงานเทศบาลนครนครปฐม. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 7(1), 131-142.
- ยงยุทธ รักษาพล, สุมาลี รามัญญ์ และธัญนันท์ บุญอยู่. (2565). ความผูกพันในองค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงวัฒนธรรมองค์กรและการบริการทรัพยากรมนุษย์สู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในบริษัทอุตสาหกรรมการผลิตเหล็กแห่งหนึ่งในจังหวัด ระยอง. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 8(1), 31-46.
- วิทัศน์ย์ ใจฉวะ, สุมาลี รามัญญ์ และธัญนันท์ บุญอยู่. (2565). อิทธิพลของความผูกพันของพนักงานในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงระหว่างการบริหารทรัพยากรมนุษย์และความพึงพอใจของพนักงาน ส่งผลต่อการธำรงรักษาพนักงานของบริษัทแห่งหนึ่งในอุตสาหกรรมผู้ผลิตบรรจุภัณฑ์ พลาสติก จังหวัดระยอง. *วารสารวิทยาการการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม*, 9(1), 253-264.

- วรรณาท สามารถ (2557). บุพปัจจัยและความแตกต่างของความเชื่อถือไว้วางใจในที่มและความผูกพันต่อองค์การระหว่าง พนักงานในที่มดั้งเดิมและที่มเสมือนจริง: กรณีศึกษา อุตสาหกรรมสายการบิน. *วารสารวิชาการ อุตสาหกรรมศึกษา*, 8(2), 46–56.
- ศุภพิชญ์ ศุโขโกเมศ. (2560). ปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่องานและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่ดูแลคนพิการ [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. <https://doi.org/10.14457/NIDA.the.2017.168>
- ศิริประภา ภาศีอรรถ. (2562). ความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร [การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ]. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สมบุญรณ์ สาระพัต, ณิชชา เกตุงาม, ทิพย์โกศล หวังกระโทก, สกฤตทิพย์ อินทร์พิทักษ์ และนภาพร หงษ์ภักดี (2564). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการในนิคมอุตสาหกรรม เครือสหพัฒน์ของประเทศไทย. *วารสารบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี*, 11(1), 106–126.
- Ahmad, L., & Gao, Y. (2023). Ethical leadership and work engagement: The roles of psychological empowerment and power distance orientation. *Management Decision*, 56, 1991–2005. <https://doi.org/10.1108/MD-02-2017-0107>
- Hewitt, A. (2017). *Trends in global employee engagement*. <https://www.aonhewitt.com.au/Reports-and-research/2017-Trends-in-Global-Employee-Engagement-report>
- Carmeli, A., & Gefen, D. (2005). The relationship between work commitment models and employee withdrawal intentions. *Journal of Managerial Psychology*, 20(2), 63–86.
- Cochran, W. G. (1997). *Sampling techniques*. Hoboken, John Wiley & Sons, Inc.
- Dwivedula, R., Bredillet, C., & Müller, R. (2013). Work motivation as a determinant of organisational and professional commitment in temporary organisations: theoretical lenses and propositions. *Journal of Project, Program & Portfolio Management*, 1(4), 11–29.
- Fidyah, D. N., & Setiawati, T. (2020). Influence of organizational culture and employee engagement on employee performance: job satisfaction as intervening variable. Review of Integrative. *Business and Economics Research*, 9(4), 64–81.
- Garson, G. D. (2012). *Testing statistical assumptions*. Statistical Associates Publishing.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1986). *Behavior in organizations*. Prentice Hall.

- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1980). Work redesign and motivation. *Professional Psychology, 11*(3), 445–455.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*: Guilford publications.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology, 63*, 597–606.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of Management Journal, 33*(4), 692–724.
- Katz, S. (2017). Enhancing self-efficacy of elementary school students to learn mathematics. *Journal of Curriculum and Teaching, 4*(1), 42–55.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). *Employee Organization Linkages: The Psychology of Commitment, Absenteeism, and Turnover*. Academic Press.
- Peterson, E., & Plowman, E.G. (1989). *Business Organization and Management*. Richard D. Irwin.
- Preacher, K. J., Rucker, D. D., & Hayes, A. F. (2007). Addressing moderated mediation hypotheses: Theory, methods, and prescriptions. *Multivariate behavioral research, 42*(1), 185–227. <https://doi.org/10.1080/00273170701341316>
- Rangsunghoen, G. (2011). *Factor Analysis with SPSS and AMOS for Research*. SE-Education Public Company Limited.
- Saks, A. M. (2006). Antecedents and consequences of employee engagement. *Journal of Managerial Psychology, 21*, 600–619. <https://doi.org/10.1108/02683940610690169>
- Schroer, W. J. (2008). *Generations X, Y, Z and the others*. [https://s3.amazonaws.com/rdcms-iam/files/production/public/newimages/portalpdfs/2008\\_03\\_04.pdf](https://s3.amazonaws.com/rdcms-iam/files/production/public/newimages/portalpdfs/2008_03_04.pdf)
- Senen, S., Masharyono, M., & Edisa, N. (2020). The Effect of Job Characteristics to Employee's Performance: A Case Study on Employees at Interior Industry. In R. Hurriyati (Eds.), *Advances in Economics, Business and Management Research: vol. 117. The 3rd Global Conference on Business, Management, and Entrepreneurship*. (pp. 227–232). Springer nature.
- Work Venture. (2565, 17 มกราคม). *สุดยอด TOP 50 บริษัท ที่คนรุ่นใหม่อยากร่วมงานด้วย มากที่สุดในปี 2022*. <https://www.workventure.com/top50-companies-2022>