



การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร ของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมในตลาดหลักทรัพย์ฯ: การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ

สุทธิพงษ์ เกียรติวิชัย¹ และ I-Ching Tung²

(วันที่รับบทความ: 01/05/2568; วันที่แก้ไขบทความ: 11/09/2568; วันที่ตอบรับบทความ: 11/09/2568)

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) พัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (2) ทดสอบความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ (MSEM) และ (3) ศึกษาความแตกต่างของระดับความผูกพันและความจงรักภักดีตามปัจจัยประชากรศาสตร์กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 8 คน และพนักงานระดับบริหาร จำนวน 8 คน รวมทั้งสิ้น 16 คน จากองค์กรในกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรมต่าง ๆ โดยใช้วิธีการสุ่มแบบหลายชั้น เก็บข้อมูลในพื้นที่กรุงเทพมหานคร และนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก ผลการวิจัยพบว่า โมเดลเชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ดี ($\chi^2 = 120.35$, $p = 0.08$; $\chi^2/df = 1.85$; CFI = 0.95; TLI = 0.93; RMSEA = 0.052; SRMR = 0.045) ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ภาวะผู้นำ ความยุติธรรมในองค์กร และความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรซึ่งส่งผลต่อความจงรักภักดีอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .05$) การวิเคราะห์ตามปัจจัยประชากรศาสตร์พบว่า เพศและช่วงอายุ มีผลต่อระดับความผูกพันและความจงรักภักดีอย่างมีนัยสำคัญ ($p < .05$) ขณะที่ระดับการศึกษาไม่มีความแตกต่างอย่างชัดเจน ข้อค้นพบเหล่านี้สามารถนำไปใช้ในการออกแบบนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับความหลากหลายของพนักงาน และใช้โมเดลที่พัฒนาขึ้นเป็นแนวทางในการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ: ความผูกพันต่อองค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กร อุตสาหกรรม โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ

^{1,2} คณะนิเทศศาสตร์ มหาวิทยาลัยนานาชาติแสตมฟอร์ด

*ผู้พิมพ์ประสานงาน อีเมล: wipawee189646@gmail.com



Development of a Causal Model of Organizational Commitment and Loyalty among Employees in Industrial Groups in the Stock Exchange of Thailand: An Equation Model Analysis Multilevel Structure.

Suttipong Kiartivich¹ and I-Ching Tung²

(Received: 01/05/2025; Revised: 11/09/2025; Accepted: 11/09/2025)

Abstract

This research aimed to (1) develop a causal model of organizational commitment and loyalty among employees in the industrial sector listed on the Stock Exchange of Thailand, (2) examine the model's consistency with empirical data using Multilevel Structural Equation Modeling (MSEM), and (3) explore differences in levels of commitment and loyalty based on demographic factors. The sample consisted of 16 employees at operational and managerial levels selected through multistage sampling from various industrial companies. Data were collected from Bangkok, surrounding metropolitan areas, and selected industrial estates in Eastern Thailand. The findings revealed that the developed causal model was consistent with the empirical data, with model fit indices indicating a good fit ($\chi^2 = 120.35$, $p = 0.08$; $\chi^2/df = 1.85$; CFI = 0.95; TLI = 0.93; RMSEA = 0.052; SRMR = 0.045). External factors—namely leadership, organizational justice, and job satisfaction—had a positive influence on organizational commitment, which in turn significantly affected organizational loyalty. The analysis also showed statistically significant differences in commitment and loyalty based on gender and age, while educational level did not show a significant difference. These findings provide useful insights for human resource management practices and support the application of the proposed model to enhance employee–organization relationships more effectively.

Keywords: Organizational Commitment, Organizational Loyalty, Industry, Multilevel Structural Equation Modeling (MSEM).

¹Faculty of Communication Arts and Design, Stamford International University.

*Corresponding Author, e-mail: wipawee189646@gmail.com

1. บทนำ

ในยุคที่ภาคอุตสาหกรรมไทยต้องเผชิญกับการแข่งขันทั้งในระดับประเทศและสากล การคงอยู่ของพนักงานที่มีคุณภาพถือเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสามารถในการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ ความผูกพันต่อองค์กรและความจงรักภักดีของพนักงานจึงเป็นตัวแปรด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ได้รับความสนใจอย่างมากในงานวิจัยด้านจิตวิทยาองค์กร เนื่องจากพนักงานที่มีความผูกพันและความจงรักภักดีไม่เพียงช่วยลดอัตราการลาออก แต่ยังส่งเสริมให้เกิดความพยายามในการทำงานอย่างเต็มที่ และมีแนวโน้มสนับสนุนเป้าหมายขององค์กรในระยะยาว ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งต้องอาศัยแรงงานคุณภาพสูงและมีความเชื่อมโยงกับเศรษฐกิจในวงกว้าง (ศุภกร พรทธิบุญกุล และคณะ, 2564) ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เป็นแนวคิดสำคัญในจิตวิทยาองค์กรที่สะท้อนระดับความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์และจิตใจของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานและการตัดสินใจที่จะอยู่ในองค์กรในระยะยาว พนักงานที่มีความผูกพันในระดับสูงมักมีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่า และมีแนวโน้มทุ่มเทร่างกายแรงใจให้แก่องค์กรอย่างจริงจัง ในขณะที่ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) แม้มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับความผูกพัน แต่เน้นไปที่พฤติกรรมการอยู่ร่วมกับองค์กรอย่างมั่นคง การสนับสนุนองค์กรในยามวิกฤติ และการแสดงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง (สุทธิพงษ์ เกียรติวิชัย, 2561) การส่งเสริมความผูกพันและความจงรักภักดีจึงมิใช่เพียงการสร้างความรู้สึกดีในระยะสั้น แต่เป็นการวางรากฐานด้านความมั่นคงของทรัพยากรมนุษย์ในเชิงกลยุทธ์ งานวิจัยจำนวนมากยืนยันว่าทั้งสองแนวคิดมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลลัพธ์ทางองค์การหลายประการ เช่น การลดอัตราการลาออกของพนักงาน การเพิ่มความพึงพอใจในงาน และการเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เอื้อต่อการเติบโตอย่างยั่งยืน (คิวนนท์ ศิริพิทักษ์, 2555) นอกจากนี้ ยังพบว่าองค์กรที่สามารถสร้างความผูกพันได้อย่างเข้มแข็ง มักมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการภายในสูง สามารถปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง และรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพไว้ได้ในระยะยาว (ศุภกร พรทธิบุญกุล และคณะ, 2564) ดังนั้น ความเข้าใจเกี่ยวกับกลไกที่เชื่อมโยงระหว่างปัจจัยด้านบุคคล สภาพแวดล้อมการทำงาน และพฤติกรรมด้านจิตวิทยาองค์กร จึงยังคงเป็นประเด็นที่ต้องการการศึกษาลงลึก โดยเฉพาะในบริบทของกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ซึ่งมีโครงสร้างองค์กรที่ซับซ้อน กระบวนการบริหารจัดการที่เป็นระบบ และความคาดหวังสูงจากผู้ถือหุ้น การศึกษาที่สามารถพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพันและความจงรักภักดี จึงมีความสำคัญทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ (เสถียร เป้นเหลือ, 2550)

อย่างไรก็ตาม แม้ว่าจะมีการศึกษาความผูกพันและความจงรักภักดีในภาคธุรกิจโดยทั่วไป แต่กลับพบว่ายังมียงานวิจัยจำนวนน้อยที่เน้นศึกษาปรากฏการณ์ดังกล่าวในกลุ่มอุตสาหกรรมที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ ซึ่งเป็นกลุ่มธุรกิจที่มีโครงสร้างองค์กรซับซ้อน ความคาดหวังสูง และมีการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนโยบายอย่างรวดเร็ว (อังคินันท์ อินทรกำแหง และ คณะ, 2549) ดังนั้น การศึกษาปัจจัยเชิงสาเหตุและการ



พัฒนาโมเดลที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพันและความจงรักภักดี จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในเชิงวิชาการและเชิงปฏิบัติ เพื่อเติมเต็มช่องว่างทางองค์ความรู้ดังกล่าว งานวิจัยนี้จึงมีเป้าหมายในการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุที่สะท้อนถึงกลไกภายในของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์ฯ โดยอาศัยแนวคิดเชิงจิตวิทยาและการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ (Multilevel SEM) เพื่อสะท้อนภาพเชิงลึกในระดับบุคคลและระดับกลุ่มองค์กร

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ (Multilevel Structural Equation Modeling: MSEM)
3. เพื่อศึกษาความแตกต่างของระดับความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน ตามปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

3. คำถามวิจัย (Research Questions)

1. ปัจจัยใดที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในกลุ่มอุตสาหกรรมที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรหรือไม่
3. โมเดลเชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับบุคคลและระดับกลุ่มหรือไม่

4. สมมติฐานการวิจัย

- H1: ปัจจัยภายนอก เช่น ภาวะผู้นำ ความยุติธรรมในองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร
- H2: ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร
- H3: โมเดลเชิงสาเหตุของความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรที่พัฒนาขึ้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับพหุระดับ (Multilevel)

5. ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

5.1 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กรในแง่ของการมีส่วนร่วม ความสัมพันธ์ทางจิตใจ และความตั้งใจที่จะคงอยู่กับองค์กรในระยะยาว (Meyer & Allen, 1991) ความผูกพันนี้



ถือเป็นตัวแปรสำคัญที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร เช่น การขาดงาน การลาออก ความภักดี และความตั้งใจที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร Meyer และ Allen (1991) ได้เสนอกรอบแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรแบบสามมิติ (Three-Component Model of Organizational Commitment) ซึ่งได้รับการยอมรับและใช้กันอย่างแพร่หลายในงานวิจัย ได้แก่

1. ความผูกพันเชิงอารมณ์ (Affective Commitment) หมายถึง ความรู้สึกผูกพันทางใจ รัก และภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร บุคลากรที่มีความผูกพันในลักษณะนี้มักจะมีแรงจูงใจในการทำงานจากความรู้สึกภายใน ไม่ใช่จากผลตอบแทนภายนอก

2. ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง (Continuance Commitment) เป็นความรู้สึกว่าการลาออกจากองค์กรจะทำให้สูญเสียบางสิ่ง เช่น รายได้ สวัสดิการ หรือความมั่นคง จึงเลือกที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปเนื่องจากต้นทุนในการเปลี่ยนแปลงสูง

3. ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่ควรอยู่กับองค์กร เพราะเป็น “หน้าที่” หรือ “สิ่งที่ควรทำ” เช่น การได้รับการสนับสนุนหรือการลงทุนจากองค์กร ทำให้รู้สึกเป็นหนี้บุญคุณ

กรอบแนวคิดดังกล่าวได้รับการตรวจสอบและยืนยันในงานวิจัยจำนวนมาก เช่น Jaros et al. (1993) ที่พบว่าความผูกพันเชิงอารมณ์มีความสัมพันธ์อย่างชัดเจนกับความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กร และสามารถทำนายพฤติกรรมถอนตัว (withdrawal behavior) ของพนักงานได้ ในขณะที่ความผูกพันเชิงต่อเนื่องสัมพันธ์กับการอยู่ต่อในองค์กรแต่ไม่จำเป็นต้องสะท้อนแรงจูงใจในการทำงานสูงนัก สำหรับบริบทของประเทศไทย งานวิจัยของ กิตติศักดิ์ คณาสวัสดิ์ และคณะ (2564) ที่ศึกษาพนักงานในภาคอุตสาหกรรม พบว่า ความผูกพันเชิงอารมณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความจงรักภักดีและพฤติกรรมสนับสนุนองค์กร (Organizational Citizenship Behavior) ซึ่งตอกย้ำความสำคัญของการส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของในองค์กรมากกว่าการยึดโยงกับผลตอบแทนเพียงอย่างเดียว

5.2 แนวคิดเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty)

ความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นแนวคิดที่สะท้อนถึงความผูกพันในเชิงพฤติกรรมที่บุคลากรมีต่อองค์กร อันแสดงออกผ่านความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรในระยะยาว การยอมรับคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร ตลอดจนการกระทำใด ๆ ที่ส่งเสริมภาพลักษณ์หรือผลประโยชน์ขององค์กร แม้ไม่ได้รับผลตอบแทนโดยตรง (Mowday, Steers, & Porter, 1979) ความจงรักภักดีต่อองค์กรจึงไม่ได้หมายถึงเพียงการไม่ลาออก แต่รวมถึงการแสดงออกทางพฤติกรรม เช่น การทำงานเกินหน้าที่ ความรับผิดชอบสูง การแนะนำองค์กรให้กับผู้อื่น และการไม่ทำลายชื่อเสียงขององค์กร

ความจงรักภักดีเป็นหนึ่งในองค์ประกอบสำคัญที่ช่วยให้องค์กรสามารถรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพไว้ได้ในระยะยาว โดยเฉพาะในสภาวะที่ตลาดแรงงานมีการแข่งขันสูงและพนักงานมีทางเลือกในการเปลี่ยนงานมากขึ้น พนักงานที่มีความจงรักภักดีจะมีแนวโน้มทำงานอย่างทุ่มเท ไม่ลาออกง่าย ๆ ลดต้นทุนการ



สรรหาและฝึกอบรมใหม่ และช่วยสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มั่นคง (Allen & Grisaffe, 2001) องค์กรที่สามารถส่งเสริมความจงรักภักดีของพนักงานได้จะได้รับผลดีทั้งในด้านประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และความต่อเนื่องในการดำเนินงาน โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมที่ใช้ทักษะเฉพาะและต้องการประสบการณ์ของบุคลากร

แม้ว่าความจงรักภักดีต่อองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรจะมีลักษณะใกล้เคียงกัน แต่ในทางทฤษฎีมีความแตกต่างสำคัญ ความผูกพัน (Commitment) มุ่งเน้นที่ทัศนคติและความรู้สึกภายใน เช่น ความรัก ความภูมิใจ และความเชื่อมโยงกับองค์กร (Meyer & Allen, 1991) ขณะที่ความจงรักภักดี (Loyalty) เน้นไปที่การแสดงออกเชิงพฤติกรรม เช่น การอยู่ในองค์กรแม้มีข้อเสนอจากที่อื่น หรือการปกป้ององค์กรในภาวะวิกฤติ ทั้งสองแนวคิดนี้มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด กล่าวคือ พนักงานที่มีความผูกพันทางอารมณ์มักจะแสดงความจงรักภักดีในระดับสูง โดยเฉพาะในรูปแบบของพฤติกรรมสนับสนุนองค์กรที่ไม่เป็นทางการ เช่น Organizational Citizenship Behavior (OCB)

ปัจจัยเชิงสาเหตุที่เกี่ยวข้องกับความจงรักภักดีต่อองค์กร มีปัจจัยหลายประการที่มีบทบาทในการส่งเสริมความจงรักภักดีของพนักงาน ได้แก่

1. ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) พนักงานที่มีความพึงพอใจในด้านลักษณะงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ และผลตอบแทน มักจะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรสูง งานวิจัยของ Ting (1997) พบว่าความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับความตั้งใจที่จะอยู่ในองค์กร
2. ความยุติธรรมในองค์กร (Organizational Justice) ความรู้สึกที่ได้รับการปฏิบัติอย่างเป็นธรรม ทั้งในด้านขั้นตอน (Procedural Justice) และผลลัพธ์ (Distributive Justice) จะส่งผลให้พนักงานรู้สึกว่าการปฏิบัติตนของตนส่งเสริมความภักดีในระยะยาว (Niehoff & Moorman, 1993)
3. ภาวะผู้นำ (Leadership) ผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง และรับฟังความคิดเห็น จะช่วยเสริมสร้างความไว้วางใจระหว่างพนักงานกับองค์กร ซึ่งส่งผลต่อความจงรักภักดี
4. วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) วัฒนธรรมที่เน้นความเป็นครอบครัว การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม และความโปร่งใส จะช่วยให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและเกิดความจงรักภักดีในระดับสูง

สรุป ความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นผลลัพธ์ที่สำคัญซึ่งเกิดจากการผสมผสานของความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรและการรับรู้ประสบการณ์การทำงานในเชิงบวก พฤติกรรมจงรักภักดีของพนักงานจะเกิดขึ้นได้อย่างมั่นคงต่อเมื่อมีความสัมพันธ์ที่ดีกับองค์กร มีการรับรู้ว่าคุณได้รับการดูแลอย่างเป็นธรรม และมีวัฒนธรรมองค์กรที่เปิดรับและให้คุณค่าแก่พนักงาน ความเข้าใจแนวคิดอย่างลึกซึ้งจึงมีประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในระยะยาว



6. วิธีดำเนินการวิจัย (Research Methodology)

6.1 ประเภทการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งมุ่งเน้นการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงตัวเลขจากกลุ่มตัวอย่างเพื่อนำมาวิเคราะห์ด้วยวิธีทางสถิติอย่างเป็นระบบ เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ การใช้วิจัยเชิงปริมาณทำให้นักวิจัยสามารถวัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น ตัวแปรตาม และตัวแปรแทรกในระดับที่มีความน่าเชื่อถือสูง อีกทั้งยังเอื้อให้สามารถวิเคราะห์โครงสร้างความสัมพันธ์ของข้อมูลหลายระดับ (Multilevel Data Structure) ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่ต้องการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ (Multilevel Structural Equation Modeling: MSEM)

6.2 กลุ่มตัวอย่างและวิธีการสุ่ม

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้คือพนักงานระดับปฏิบัติการและระดับบริหารในองค์กรกลุ่มสินค้าอุตสาหกรรมที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ครอบคลุมหลากหลายสาขา เช่น อุตสาหกรรมการผลิต ชิ้นส่วนยานยนต์ วัสดุก่อสร้าง และอิเล็กทรอนิกส์ โดยประชากรเป้าหมายคือพนักงานในบริษัทดังกล่าวที่ปฏิบัติงานอยู่ในเขตกรุงเทพฯ ปริมณฑล และนิคมอุตสาหกรรมภาคตะวันออก

การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีการสุ่มแบบหลายขั้น (Multistage Sampling) โดยเริ่มจากการสุ่มเลือกบริษัทในแต่ละกลุ่มอุตสาหกรรม จากนั้นสุ่มเลือกพนักงานทั้งระดับปฏิบัติการและระดับบริหารในบริษัทที่ได้มา เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีความหลากหลายและเป็นตัวแทนที่เหมาะสม กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีจำนวน 16 คน แบ่งเป็น พนักงานระดับปฏิบัติการ 8 คน และพนักงานระดับบริหาร 8 คน

6.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

คือ แบบสอบถาม ซึ่งพัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ 1. ข้อมูลทั่วไป ของผู้ตอบแบบสอบถาม (เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุงาน) 2. ตัวแปรต้น ได้แก่ ภาวะผู้นำ ความยุติธรรมในองค์กร และความพึงพอใจในงาน 3. ตัวแปรตาม ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร และความจงรักภักดีต่อองค์กร

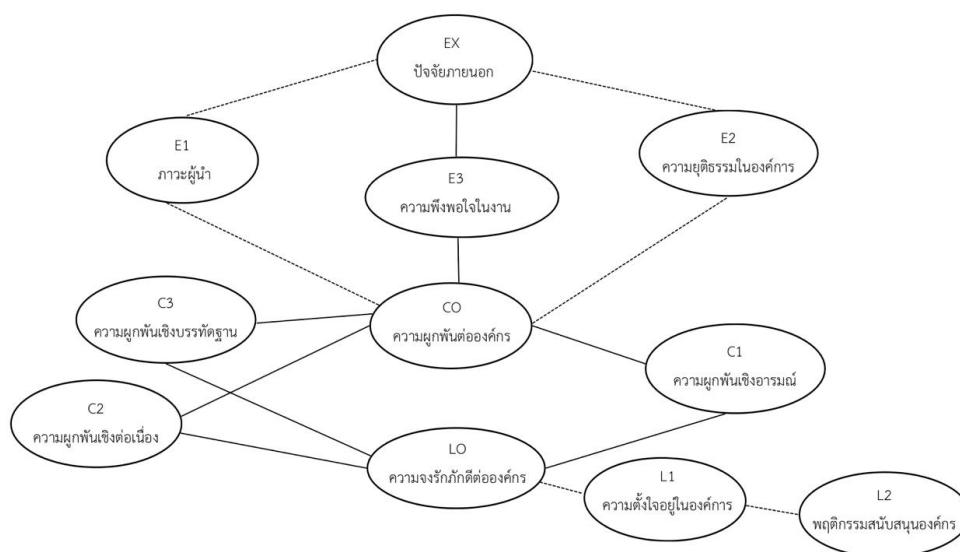
แบบสอบถามได้รับการตรวจสอบ ความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ผลการตรวจสอบพบว่าเครื่องมือมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย จากนั้นได้ทำการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability Test) โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ผลการวิเคราะห์พบว่ามีความสูงกว่ 0.70 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ แสดงถึงความสม่ำเสมอภายในของเครื่องมือ นอกจากนี้ ได้วิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) เพื่อยืนยันโครงสร้างของตัวแปรเชิงแฝงก่อนนำไปวิเคราะห์ด้วยเทคนิคโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ (Multilevel Structural Equation Modeling: MSEM) โดยค่าดัชนีชี้วัดความกลมกลืนของโมเดล (เช่น χ^2/df , CFI, TLI, RMSEA, SRMR) อยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม แสดงให้เห็นว่าแบบสอบถามมีความตรงเชิงโครงสร้างและสามารถนำไปใช้

วิเคราะห์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติการวิเคราะห์ข้อมูล ดำเนินการโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เช่น AMOS, Mplus หรือ LISREL ซึ่งเหมาะสำหรับการวิเคราะห์โมเดลที่มีโครงสร้างซับซ้อน โดยเริ่มจากการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรแฝง จากนั้นใช้เทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ (MSEM) เพื่อประเมินความสอดคล้องของโมเดลกับข้อมูลจริง โดยอาศัยดัชนีชี้วัดความสอดคล้อง เช่น Chi-square (χ^2), CFI, TLI และ RMSEA

7. ผลการวิจัย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

จากการศึกษาทบทวนวรรณกรรมและแนวคิดทางจิตวิทยาองค์การ พบว่าปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ได้แก่ ภาวะผู้นำ ความยุติธรรมในองค์กร และความพึงพอใจในงาน ล้วนมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน ซึ่งความผูกพันดังกล่าวจะส่งผลต่อความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กร ทั้งในด้านความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานต่อไปในองค์กรและพฤติกรรมสนับสนุนองค์กรในทางที่เป็นบวก การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งเน้นการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุที่สะท้อนความสัมพันธ์ของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแสดงความเชื่อมโยงของตัวแปรภายนอกกับผลลัพธ์ด้านพฤติกรรมองค์กรอย่างเป็นระบบ



ภาพที่ 1 โมเดลเชิงสาเหตุของความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรในระดับบุคคล

ภาพที่แสดงนี้เป็นโมเดลเชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นเพื่ออธิบายกลไกของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โดยอาศัยแนวทางการวิเคราะห์แบบ สมการโครงสร้างพหุระดับ (Multilevel Structural Equation Modeling: MSEM) ซึ่งแยกการวิเคราะห์ออกเป็น 2 ระดับ คือ ระดับบุคคล (Level 1) และ ระดับกลุ่ม (Level 2) ดังนี้ ระดับที่ 1 (Level 1: Individual Level) ในระดับรายบุคคล โมเดลแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยภายนอก 3 ประการ ได้แก่ ภาวะผู้นำ (E1) ความยุติธรรมในองค์กร (E2) ความพึงพอใจในงาน (E3) ซึ่งเป็นตัวชี้วัดของ ตัวแปรแฝง EX (ปัจจัยภายนอก) ส่งผลต่อ ความผูกพันต่อองค์กร (CO) และส่งผลต่อไปยัง ความจงรักภักดีต่อองค์กร (LO) ในขณะที่ CO มีองค์ประกอบย่อยคือ ความผูกพันเชิงอารมณ์ (C1) ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง (C2) ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน (C3) และ LO ประกอบด้วย ความตั้งใจอยู่ในองค์กร (L1) พฤติกรรมสนับสนุนองค์กร (L2) โดยโครงสร้างความสัมพันธ์ในระดับบุคคลสามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

$$CO_{ij} = \gamma_{01} + \gamma_{11}E1_{ij} + \gamma_{21}E2_{ij} + \gamma_{31}E3_{ij} + r_{ij}$$

$$LO_{ij} = \gamma_{02} + \gamma_{12}CO_{ij} + e_{ij}$$

ซึ่งหมายความว่า ความผูกพันและความจงรักภักดีของพนักงานแต่ละคนได้รับอิทธิพลจากการรับรู้ต่อปัจจัยภายนอกและความรู้สึกผูกพันในระดับส่วนบุคคล

ระดับที่ 2 (Level 2: Group Level) ในระดับกลุ่ม เช่น องค์กร หน่วยงาน หรือสายงาน EX อาจมีค่าความแปรปรวนของค่าเฉลี่ยกลุ่ม เช่น ระดับความเป็นผู้นำของผู้บริหารองค์กร บรรยากาศความยุติธรรม หรือวัฒนธรรมแห่งความพึงพอใจในงาน ซึ่งแปรผันระหว่างกลุ่ม และส่งอิทธิพลต่อค่าของ CO และ LO ในภาพรวมสมการระดับที่สองจึงสามารถกำหนดได้ดังนี้:

$$\gamma_{01} = \beta_{00} + u_{0j}$$

$$\gamma_{02} = \beta_{01} + u_{1j}$$

ซึ่งแสดงว่าระดับของความผูกพันและความจงรักภักดีในแต่ละกลุ่มอาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับลักษณะเชิงกลุ่ม เช่น นโยบายหรือวัฒนธรรมองค์กร โมเดลนี้จึงมีประโยชน์อย่างยิ่งในการทำความเข้าใจทั้งผลกระทบในระดับบุคคล (individual-level predictors) และความแปรปรวนในระดับกลุ่ม (group-level effects) ซึ่งเป็นการเปิดมุมมองใหม่ให้กับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ในภาคอุตสาหกรรมที่ต้องการข้อมูลเชิงลึกเพื่อการวางแผนนโยบายอย่างมีประสิทธิภาพ



ตารางที่ 1 ตัวแปรและตัวชี้วัดที่ใช้ในการพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุ

ตัวแปรแฝงหลัก	ตัวชี้วัด	รายละเอียดตัวชี้วัด
ปัจจัยส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร	ภาวะผู้นำ	การสนับสนุนและการจูงใจจากผู้บริหาร
	ความยุติธรรมในองค์กร	การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการและผลลัพธ์
	ความพึงพอใจในงาน	ความพึงพอใจในลักษณะงาน สภาพแวดล้อม และผลตอบแทน
ความผูกพันต่อองค์กร	ความผูกพันเชิงอารมณ์	ความรู้สึกผูกพันและภาคภูมิใจในองค์กร
	ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง	ความรู้สึกไม่ต้องการออกจากองค์กร เพราะต้นทุนการเปลี่ยนแปลงสูง
	ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน	ความรู้สึกว่าควรอยู่กับองค์กรด้วยเหตุผลด้านศีลธรรมและหน้าที่
ความจงรักภักดีต่อองค์กร	ความตั้งใจอยู่ในองค์กร	ความตั้งใจที่จะทำงานและเติบโตไปกับองค์กร
	พฤติกรรมสนับสนุนองค์กร	การกระทำที่แสดงออกถึงการสนับสนุนและรักษาผลประโยชน์ขององค์กร

วัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ (Multilevel Structural Equation Modeling: MSEM)

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมาวิเคราะห์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ (Multilevel Structural Equation Modeling: MSEM) ซึ่งเป็นวิธีการที่เหมาะสมสำหรับข้อมูลที่มีโครงสร้างลำดับชั้น และสามารถวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่มได้อย่างแม่นยำ การทดสอบความสอดคล้องของโมเดลกระทำโดยพิจารณาดัชนีชี้วัดความสอดคล้องของโมเดล (Goodness-of-Fit Indices) ที่ได้รับการยอมรับในงานวิจัยสาขาสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งผลการวิเคราะห์แสดงไว้ในตารางต่อไปนี้



ตารางที่ 2 ค่าดัชนีชี้วัดความสอดคล้องของโมเดล (Goodness-of-Fit Indices)

ดัชนีชี้วัดความสอดคล้องของโมเดล (Goodness-of-Fit Indices)	เกณฑ์มาตรฐาน ที่ยอมรับได้	ค่าที่ได้จาก การวิเคราะห์	ผลการ ประเมิน
Chi-square (χ^2)	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > 0.05$)	120.35, $p = 0.08$	ผ่าน
χ^2/df (Chi-square/degree of freedom)	น้อยกว่า 3.0	1.85	ผ่าน
CFI (Comparative Fit Index)	มากกว่า 0.90	0.95	ผ่าน
TLI (Tucker-Lewis Index)	มากกว่า 0.90	0.93	ผ่าน
RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation)	น้อยกว่า 0.08	0.052	ผ่าน
SRMR (Standardized Root Mean Square Residual)	น้อยกว่า 0.08	0.045	ผ่าน

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์พบว่า โมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลในระดับที่ดี โดยพิจารณาจากดัชนีชี้วัดความสอดคล้องของโมเดลหลายตัวที่อยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่ยอมรับได้ โดยค่า Chi-square (χ^2) มีค่าเท่ากับ 120.35 ที่ระดับนัยสำคัญ $p = 0.08$ ซึ่งไม่แตกต่างจาก 0 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าโมเดลไม่แตกต่างจากข้อมูลจริงอย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ค่า อัตราส่วน Chi-square ต่อองศาเสรี (χ^2/df) เท่ากับ 1.85 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ 3.00 บ่งชี้ว่าโมเดลมีความพอดีที่ดีขณะเดียวกันดัชนีชี้วัดความสอดคล้องอื่น ๆ ได้แก่ CFI = 0.95, TLI = 0.93, RMSEA = 0.052 และ SRMR = 0.045 ล้วนอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ตามมาตรฐานของ Hu & Bentler (1999) ซึ่งกำหนดว่า CFI และ TLI ควรมากกว่า 0.90 ขณะที่ RMSEA และ SRMR ควรน้อยกว่า 0.08 จากผลการวิเคราะห์ข้างต้น จึงสรุปได้ว่า โมเดลเชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อย่างเหมาะสม และสามารถใช้เป็นโครงสร้างในการอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอก ความผูกพันต่อองค์กร และความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยได้อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อนการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ (MSEM) ผู้วิจัยได้ตรวจสอบคุณภาพของตัวแปรสังเกตได้โดยการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมโยงระหว่างตัวแปรสังเกตกับตัวแปรแฝง (Factor Loadings) เพื่อยืนยันความเหมาะสมของแบบจำลองการวัด ซึ่งผลการวิเคราะห์แสดงไว้ในตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าสถิติของตัวแปรสังเกตได้ภายหลังการปรับโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกตได้	Factor Loading	Standard Error (SE)	t-value	p-value	ผลการประเมิน
EX	E1 ภาวะผู้นำ	0.74	0.06	12.33	0.000	มีนัยสำคัญ
EX	E2 ความยุติธรรม	0.71	0.07	10.14	0.001*	มีนัยสำคัญ
EX	E3 ความพึงพอใจ	0.77	0.05	14.22	0.000	มีนัยสำคัญ
CO	C1 ผูกพันเชิงอารมณ์	0.66	0.07	9.43	0.001*	มีนัยสำคัญ
CO	C2 ผูกพันเชิงต่อเนื่อง	0.63	0.06	9.05	0.000	มีนัยสำคัญ
CO	C3 ผูกพันเชิงบรรทัดฐาน	0.60	0.06	8.67	0.000	มีนัยสำคัญ
LO	L1 ตั้งใจอยู่ในองค์การ	0.61	0.08	7.45	0.001*	มีนัยสำคัญ
LO	L2 พฤติกรรมสนับสนุนองค์กร	0.58	0.07	7.10	0.001*	มีนัยสำคัญ

จากตารางที่ 3 แสดงค่าสถิติของตัวแปรสังเกตได้ภายหลังการปรับโมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พบว่า ตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดมีค่า Factor Loading อยู่ในช่วงระหว่าง 0.58 ถึง 0.77 ซึ่งอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ตามเกณฑ์มาตรฐาน (≥ 0.50) แสดงถึงความสามารถในการสะท้อนตัวแปรแฝงได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะตัวแปรสังเกตได้ในกลุ่ม EX เช่น E1 (ภาวะผู้นำ), E2 (ความยุติธรรม), และ E3 (ความพึงพอใจในงาน) มีค่า factor loading สูงเกิน 0.70 นอกจากนี้ ค่า t-value ของตัวแปรสังเกตได้ทั้งหมดอยู่ในช่วง 7.10 ถึง 14.22 ซึ่งสูงกว่าค่าตัดสินที่ 1.96 และมีค่า p-value ต่ำกว่า 0.05 ทุกตัว โดยหลายรายการมีค่า $p < 0.001$ ซึ่งแสดงถึง นัยสำคัญทางสถิติอย่างชัดเจน สะท้อนว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้กับตัวแปรแฝงมีความมั่นคงทางสถิติและสามารถยอมรับได้ในระดับความเชื่อมั่น 95% ขึ้นไป โดยสรุป ผลการวิเคราะห์นี้ยืนยันว่า ตัวชี้วัดที่ใช้ในโมเดลสามารถสะท้อนองค์ประกอบของตัวแปรแฝงได้อย่างมีคุณภาพ และโมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมในการอธิบายข้อมูลเชิงประจักษ์ในบริบทของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

วารสารบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม

ปีที่ 7 ฉบับที่ 2 เดือน กรกฎาคม - ธันวาคม 2568



วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 เพื่อศึกษาความแตกต่างของระดับความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน ตามปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

ตารางที่ 4 ผลการเปรียบเทียบระดับความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานตามปัจจัยด้านประชากรศาสตร์

ปัจจัยตามประชากรศาสตร์	กลุ่มเปรียบเทียบ	$\bar{X}$	S.D	สถิติที่ใช้	Sig. (p-value)	ผลการทดสอบความแตกต่าง
เพศ	ชาย	4.20	0.45	t-test =2.15	0.045*	มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ
	หญิง	3.95	0.50			
อายุ	21-30 ปี	3.90	0.55	ANOVA F=3.21	0.032*	มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ
	31-40 ปี	4.25	0.40			
	41-50 ปี	4.10	0.48			
	51 ปีขึ้นไป	4.00	0.35			
ระดับการศึกษา	ปวส./อนุปริญญา	3.85	0.50	ANOVA F=2.05	0.080*	ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ
	ปริญญาตรี	4.15	0.42			
	ปริญญาโท	4.30	0.38			

*ค่า Sig. น้อยกว่า 0.05 แสดงว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบพบว่า มีปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันและความจงรักภักดีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในด้าน เพศ พบว่า พนักงานเพศชายมีค่าเฉลี่ยความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรอยู่ที่ 4.20 (S.D. = 0.45) สูงกว่าพนักงานเพศหญิงซึ่งมีค่าเฉลี่ย 3.95 (S.D. = 0.50) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p = 0.045$ โดยผลการทดสอบ t-test เท่ากับ 2.15 แสดงให้เห็นว่าความแตกต่างในมิติด้านเพศมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ในส่วนของ ช่วงอายุ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 3.21$, $p = 0.032$) โดยกลุ่มที่มีอายุ 31-40 ปีมีระดับความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรสูงที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.25, S.D. = 0.40) ในขณะที่กลุ่มอายุ 21-30 ปีมีระดับต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 3.90, S.D. = 0.55) สะท้อนให้เห็นว่าประสบการณ์การทำงานและวุฒิภาวะในวัยทำงานอาจมีผลต่อการรับรู้และความสัมพันธ์กับองค์กร ในขณะที่

ระดับการศึกษา ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($F = 2.05, p = 0.080$) แม้ว่าพนักงานที่จบระดับปริญญาโทจะมีค่าเฉลี่ยความผูกพันสูงสุด (4.30) และผู้ที่จบระดับอนุปริญญาจะมีค่าน้อยที่สุด (3.85) แต่ความแตกต่างดังกล่าวไม่ถึงระดับนัยสำคัญ จึงไม่สามารถสรุปได้ว่าระดับการศึกษามีผลต่อความผูกพันและความจงรักภักดีอย่างแท้จริง ผลการวิเคราะห์ดังกล่าวสนับสนุนแนวคิดที่ว่าปัจจัยด้านบุคคลบางด้าน เช่น เพศและอายุ อาจมีบทบาทต่อการสร้างความรู้สึผูกพันต่อองค์กร ซึ่งองค์กรสามารถใช้เป็นข้อมูลประกอบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับกลุ่มพนักงานที่แตกต่างกัน

8. อภิปรายผล

วัตถุประสงค์ข้อที่ 1 มุ่งพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย โดยผลการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ (Multilevel Structural Equation Modeling: MSEM) พบว่า ปัจจัยภายนอก ได้แก่ ภาวะผู้นำ ความยุติธรรมในองค์กร และความพึงพอใจในงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันต่อองค์กรยังส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรในระดับที่มีนัยสำคัญ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Meyer และ Allen (1991) ที่ชี้ว่าความผูกพันต่อองค์กรทั้งเชิงอารมณ์ เชิงต่อเนื่อง และเชิงบรรทัดฐาน เป็นพื้นฐานสำคัญในการส่งเสริมพฤติกรรมเชิงบวกของพนักงาน โดยเฉพาะความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งสะท้อนถึงความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรและการแสดงพฤติกรรมสนับสนุนเชิงสร้างสรรค์ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบย่อยพบว่า ภาวะผู้นำ (E1) มีค่า factor loading สูงที่สุดในกลุ่มปัจจัยภายนอก (EX) แสดงให้เห็นว่าการมีผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสามารถจูงใจได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีบทบาทสำคัญในการสร้างความผูกพันของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของสุทธิพงษ์ เกียรติวิชช์ (2561) และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Albrecht et al. (2015) ที่ชี้ว่าภาวะผู้นำเชิงสนับสนุนส่งผลต่อ engagement และ commitment ของบุคลากรในเชิงบวก นอกจากนี้ ความยุติธรรมในองค์กร (E2) และความพึงพอใจในงาน (E3) ก็มีบทบาทสำคัญ โดยเฉพาะความยุติธรรมด้านกระบวนการที่สร้างความไว้วางใจในระบบบริหารจัดการ ซึ่งสอดคล้องกับงานของ ศุภกร พรหิรัญกุล และคณะ (2564) ที่พบว่า การรับรู้ความยุติธรรมช่วยเพิ่มความผูกพันเชิงบวกและส่งผลต่อความจงรักภักดี เช่นเดียวกับงานของ Colquitt et al. (2013) ที่ชี้ว่าความยุติธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานและความภักดีในหลากหลายบริบท ในระดับกลุ่ม (Level 2) โมเดลยังสะท้อนให้เห็นความแปรปรวนระหว่างกลุ่มของค่าความผูกพันและความจงรักภักดี ซึ่งอาจเกิดจากโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรม หรือสภาพแวดล้อมการทำงาน ปรากฏการณ์นี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Schneider et al. (2017) ที่เสนอว่าความแตกต่างเชิงบริบทขององค์กรสามารถกำหนดพลวัตของ commitment และ loyalty ได้แตกต่างกัน ดังนั้น ผลการวิจัยครั้งนี้ได้เสนอโมเดลที่ผสานความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ ความยุติธรรม และความพึงพอใจในงาน เข้ากับความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรในบริบทของอุตสาหกรรมจดทะเบียน ซึ่งยังพบไม่มากในวรรณกรรมไทย การอธิบายในทั้งระดับบุคคลและระดับกลุ่มช่วยเพิ่มความเข้าใจเชิงทฤษฎีเกี่ยวกับพลวัตของ



แรงงานองค์กร อีกทั้งยังมีประโยชน์ในเชิงปฏิบัติสำหรับการออกแบบระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนาผู้นำ และการส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรที่ยึดโยงพนักงานกับเป้าหมายในระยะยาว

ผลการวิจัยที่มุ่งทดสอบความสอดคล้องของโมเดลเชิงสาเหตุด้วยเทคนิคการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพหุระดับ (Multilevel Structural Equation Modeling: MSEM) พบว่าโมเดลที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่ดีมาก โดยค่าดัชนีชี้วัดความกลมกลืนของโมเดลอยู่ในเกณฑ์ยอมรับได้ตามหลักเกณฑ์ของ Hu และ Bentler (1999) ได้แก่ ค่า Chi-square (χ^2) = 120.35, $p = 0.08$ ซึ่งไม่แตกต่างจากข้อมูลจริงอย่างมีนัยสำคัญ, ค่าอัตราส่วน $\chi^2/df = 1.85$ ต่ำกว่าเกณฑ์ 3.0, ค่า CFI = 0.95 และ TLI = 0.93 สะท้อนความสามารถของโมเดลในการอธิบายความแปรปรวนของตัวแปรตามได้ดี ขณะที่ค่า RMSEA = 0.052 และ SRMR = 0.045 ต่ำกว่าเกณฑ์วิกฤตที่ 0.08 แสดงถึงความพอดีของโมเดลกับข้อมูลอย่างชัดเจน นอกจากนี้ตัวแปรสังเกตได้ภายหลังการปรับโมเดล (ตารางที่ 4) มีค่า factor loading อยู่ระหว่าง 0.58–0.77 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ขั้นต่ำที่ 0.50 สะท้อนถึงความเหมาะสมในการอธิบายตัวแปรแฝง โดยเฉพาะตัวแปร ภาวะผู้นำ (E1), ความยุติธรรมในองค์กร (E2) และความพึงพอใจในงาน (E3) ที่มีค่า factor loading มากกว่า 0.70 แสดงถึงความสำคัญของปัจจัยภายนอก (EX) ในการอธิบายความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กร ค่า t-value ของตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 7.10–14.22 สูงกว่าค่าตัดสินที่ 1.96 ในระดับนัยสำคัญ .05 และหลายตัวแปรมีนัยสำคัญที่ระดับ $p < .001$ ยืนยันความสัมพันธ์ที่มั่นคงระหว่างตัวชี้วัดกับตัวแปรแฝง ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดของ Meyer และ Allen (1991) ที่เสนอว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นกลไกเชิงจิตวิทยาที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานในระยะยาว อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Allen และ Grisaffe (2001) ที่ยืนยันว่าโมเดลความผูกพันและความจงรักภักดีสามารถอธิบายพฤติกรรมจริงของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญ ตลอดจนสนับสนุนงานวิจัยของศุภกร พรหิรัญกุล และคณะ (2564) ที่พบว่าการรับรู้ปัจจัยภายนอก เช่น ความยุติธรรมในองค์กร มีผลเชิงบวกต่อความผูกพันและนำไปสู่ความจงรักภักดีโดยสรุป ผลการวิเคราะห์ยืนยันว่าโมเดลเชิงสาเหตุที่พัฒนาขึ้นมีความเหมาะสมทั้งในเชิงสถิติและเชิงทฤษฎี สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายนอก ความผูกพันต่อองค์กร และความจงรักภักดีต่อองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ ทั้งในระดับบุคคลและระดับกลุ่ม ซึ่งสะท้อนถึงศักยภาพของโมเดลในการนำไปใช้กับการออกแบบนโยบายและแนวปฏิบัติด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในภาคอุตสาหกรรมไทย

วัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ของการวิจัยนี้มุ่งศึกษาความแตกต่างของระดับความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานตามปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบกับสถิติ t-test และ ANOVA พบว่า ปัจจัยด้านเพศและช่วงอายุส่งผลต่อความแตกต่างของระดับความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ขณะที่ระดับการศึกษาไม่แสดงความแตกต่างที่มีนัยสำคัญ ในด้านเพศ พนักงานเพศชายมีระดับความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานเพศหญิงในระดับนัยสำคัญทางสถิติ ($p = 0.045$) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภกร พรหิรัญกุล และคณะ (2564) ที่พบว่า ความ



ผูกพันและพฤติกรรมสนับสนุนองค์กรมีความแตกต่างกันตามเพศ โดยพนักงานเพศชายแสดงออกในเชิงสนับสนุนองค์กรมากกว่า ซึ่งอาจสะท้อนถึงลักษณะหน้าที่การงาน หรือบทบาทที่รับผิดชอบมากขึ้นในบางตำแหน่งงาน ส่งผลให้มีความสัมพันธ์กับองค์กรในระดับที่แน่นแฟ้นมากขึ้น ในด้าน ช่วงอายุ กลุ่มพนักงานอายุ 31-40 ปีมีระดับความผูกพันและความจงรักภักดีสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 4.25) ขณะที่กลุ่มอายุ 21-30 ปีมีระดับต่ำที่สุด (ค่าเฉลี่ย 3.90) อย่างมีนัยสำคัญ ($p = 0.032$) อธิบายได้ว่า พนักงานในช่วงอายุ 31-40 ปี มักอยู่ในช่วงวัยทำงานที่มั่นคง มีเป้าหมายในอาชีพที่ชัดเจน และมีประสบการณ์ในการเผชิญความท้าทายต่าง ๆ ในองค์กร ซึ่งเอื้อต่อการสร้างความผูกพันและความจงรักภักดี ในขณะที่กลุ่มวัยทำงานตอนต้นอาจยังอยู่ระหว่างการทดลองงาน หรือกำลังประเมินความเหมาะสมขององค์กรกับเป้าหมายชีวิต จึงมีระดับความผูกพันที่ต่ำกว่า ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดพัฒนาการของ Super (1980) และสอดคล้องกับข้อค้นพบของ สุทธิพงษ์ เกียรติวิเศษ (2561) ที่ชี้ว่าอายุมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันและการอยู่กับองค์กรในระยะยาว ส่วนในด้าน ระดับการศึกษา แม้จะพบว่าพนักงานที่จบการศึกษาระดับปริญญาโทมีค่าเฉลี่ยความผูกพันสูงที่สุด แต่ผลการทดสอบ ANOVA ($p = 0.080$) ไม่แสดงความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จึงไม่สามารถสรุปได้ว่าระดับการศึกษามีผลต่อความผูกพันหรือความจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างชัดเจน ทั้งนี้อาจสะท้อนว่าปัจจัยด้านวุฒิการศึกษาเพียงอย่างเดียวไม่ใช่ตัวกำหนดความสัมพันธ์เชิงจิตวิทยาขององค์กร หากยังขึ้นอยู่กับประสบการณ์การทำงานและบริบททางวัฒนธรรมองค์กรร่วมด้วย ผลการวิจัยในวัตถุประสงค์ข้อนี้เสนอข้อค้นพบเชิงทฤษฎีที่สนับสนุนแนวคิดที่ว่า ปัจจัยประชากรศาสตร์บางประการ โดยเฉพาะเพศและอายุ มีผลต่อความรู้สึกผูกพันและจงรักภักดีของพนักงานในระดับที่มีนัยสำคัญ การให้ความสำคัญกับความหลากหลายของกลุ่มแรงงานในมิติที่ลึกกว่าเพียงข้อมูลพื้นฐาน จะช่วยให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในเชิงปฏิบัติ องค์กรควรนำข้อมูลนี้ไปใช้ในการออกแบบนโยบายและกลยุทธ์การบริหารบุคลากรให้เหมาะสมกับกลุ่มพนักงานที่แตกต่างกัน เช่น การส่งเสริมผู้นำหญิง การสร้างระบบพี่เลี้ยง (Mentoring) สำหรับพนักงานอายุน้อย หรือการออกแบบเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ตอบโจทย์ความมั่นคงของพนักงานช่วงวัยกลางคน

9. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

9.1 ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

9.1.1 ควรมีการศึกษาโมเดลเชิงสาเหตุที่เชื่อมโยงตัวแปรอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันและความจงรักภักดี เช่น ความเครียดจากงาน ความไว้วางใจในองค์กร หรือภาวะผู้นำแบบเฉพาะกลุ่ม เพื่อขยายกรอบความเข้าใจทางทฤษฎีในบริบทอุตสาหกรรมไทยให้ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

9.1.2 การวิจัยในอนาคตควรใช้แนวทางผสม (Mixed Methods) เพื่อเสริมความเข้าใจเชิงลึก

9.1.3 การนำโมเดลสมการโครงสร้างพระดัต (MSEM) ไปใช้กับกลุ่มอุตสาหกรรมอื่น หรือใน

9.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

9.2.1 ผู้บริหารองค์กรควรให้ความสำคัญกับ ภาวะผู้นำที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วม การสื่อสารอย่างมี

9.2.2 ควรมีการประเมินและพัฒนา ระบบความยุติธรรมในองค์กร ทั้งในเชิงกระบวนการและ

9.2.3 การสร้างความพึงพอใจในงาน ควรเริ่มตั้งแต่การออกแบบงาน การกำหนดบทบาทหน้าที่ชัดเจน

9.2.4 องค์การควรพิจารณาออกแบบนโยบาย HR ที่แตกต่างกันตามช่วงวัยและเพศ เช่น การพัฒนา

เอกสารอ้างอิง

ศิวินทร์ ศิริพิทักษ์. (2555). ปัจจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลที่มีต่อคุณลักษณะการเป็นองค์กรแห่ง

ศุภกร พรหิรัญกุล, ณัฐชา เสาวธารกุล, & พรทิพย์ ชุมเมืองปักข์. (2564). ปัจจัยการเสริมสร้างบุคลากรให้มีความ

เสถียร แป้นเหลือ. (2550). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำองค์กรกิจกรรมนักศึกษา



- สุทธิพงษ์ เกียรติวิรัช. (2561). การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มธุรกิจค้าปลีกในเขตกรุงเทพฯ และปริมณฑล: การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างพระระดับ. วารสารเวิร์ดิเยน, 11(3), 2031–2041.
- อังคินันท์ อินทรกำแหง, & ทศนา ทองภักดี. (2549). การพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- Albrecht, S. L., Bakker, A. B., Gruman, J. A., Macey, W. H., & Saks, A. M. (2015). Employee engagement, human resource management practices and competitive advantage: An integrated approach. *Journal of Organizational Effectiveness: People and Performance*, 2(1), 7–35.
- Allen, D. G., & Grisaffe, D. B. (2001). Employee commitment to the organization and customer reactions: Mapping the linkages. *Human Resource Management Review*, 11(3), 209–236.
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., Rodell, J. B., Long, D. M., Zapata, C. P., Conlon, D. E., & Wesson, M. J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, 98(2), 199–236.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1–55.
- Jaros, S. J., Jermier, J. M., Koehler, J. W., & Sincich, T. (1993). Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process. *Academy of Management Journal*, 36(5), 951–995.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- Niehoff, B. P., & Moorman, R. H. (1993). Justice as a mediator of the relationship between methods of monitoring and organizational citizenship behavior. *Academy of Management Journal*, 36(3), 527–556.
- Schaufeli, W. B. (2017). Applying the job demands-resources model. *Organizational Dynamics*, 46(2), 120–132.
- Schneider, B., Ehrhart, M. G., & Macey, W. H. (2017). Organizational climate and culture. *Annual Review of Psychology*, 64(1), 361–388.
- Ting, Y. (1997). Determinants of job satisfaction of federal government employees. *Public Personnel Management*, 26(3), 313–334.