

เชื่อมการรับรู้นโยบายการทำงานสู่ความผูกพันต่อองค์กร: บทบาทส่งผ่าน ของความพึงพอใจในการทำงานในบริษัทไทยและบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย

ภาวิน เนียมประดิษฐ์¹

อรวี ศรีบุญเหลือ^{2*}

Received 11 March 2026

Revised 21 April 2026

Accepted 22 April 2026

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของการรับรู้นโยบายการทำงาน 4 ด้าน ได้แก่ ความยืดหยุ่นของเวลาทำงาน การพัฒนาสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน รางวัลภายนอก และวัฒนธรรมองค์กร ที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร รวมทั้งทดสอบบทบาทการเป็นตัวแปรส่งผ่านของความพึงพอใจในการทำงาน และเปรียบเทียบตัวแปรดังกล่าวระหว่างพนักงานในบริษัทไทยและบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลจากพนักงานในกรุงเทพมหานครและปริมณฑลจำนวน 447 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (PLS-SEM) และการทดสอบค่าทีแบบอิสระ

ผลการวิจัยพบว่า นโยบายการทำงานทั้ง 4 ด้านมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ขณะที่การพัฒนาสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน รางวัลภายนอก และวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนความยืดหยุ่นของเวลาทำงานไม่มีอิทธิพลทางตรง ความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบบางส่วนสำหรับ 3 ด้านแรก และเป็นตัวแปรส่งผ่านแบบทางอ้อมเท่านั้น สำหรับความยืดหยุ่นของเวลาทำงาน ผลการทดสอบด้วย Independent Samples t-test พบว่าพนักงานในบริษัทไทยมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าพนักงานในบริษัทข้ามชาติอย่างมีนัยสำคัญในเกือบทุกด้าน ยกเว้นความยืดหยุ่นของเวลาทำงาน

คำสำคัญ: นโยบายการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน บริษัทไทย บริษัทข้ามชาติ

^{1 2} ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

Email: parwin.ni@ku.th

* Corresponding author email: orawee.sr@ku.th

LINKING PERCEIVED WORKPLACE POLICIES TO ORGANIZATIONAL COMMITMENT: THE MEDIATING ROLE OF JOB SATISFACTION IN THAI AND MULTINATIONAL COMPANIES IN THAILAND

Parwin Niumpradit¹
Orawee Sriboonlue^{2*}

Abstract

This research examined the effects of perceived workplace policies – work hours flexibility, performance and development, extrinsic rewards, and organizational culture – on job satisfaction and organizational commitment, tested the mediating role of job satisfaction, and compared these variables between employees in Thai companies and multinational companies (MNCs) in Thailand. A quantitative approach was used, with questionnaires collecting data from 447 employees in Bangkok and its metropolitan area. Data were analyzed using descriptive statistics, Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), and independent t-test.

The results showed that all four workplace policies significantly influenced job satisfaction ($p < .01$). Performance and development, extrinsic rewards, and organizational culture also directly influenced organizational commitment ($p < .01$), while work hours flexibility did not. Job satisfaction mediated all four policy–commitment paths: it was a partial mediator for performance and development, extrinsic rewards, and organizational culture, and an indirect-only mediator for work hours flexibility – indicating that flexibility enhances commitment only through job satisfaction. Independent samples t-test results showed that employees in Thai companies reported significantly higher scores on most variables, except work hours flexibility.

Keywords: Workplace Policies, Organizational Commitment, Job Satisfaction, Thai Companies, Multinational Corporations

^{1 2} Department of Management, Faculty of Business Administration, Kasetsart University
Email: parwin.ni@ku.th

* Corresponding author email: orawee.sr@ku.th

บทนำ

ในบริบทของการแข่งขันทางธุรกิจที่ทวีความเข้มข้นมากขึ้นในยุคโลกาภิวัตน์ องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต่างให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อรักษาพนักงานที่มีคุณภาพและสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน โดยเฉพาะในประเทศไทยซึ่งมีทั้งบริษัทในประเทศและบริษัทข้ามชาติดำเนินธุรกิจอยู่เป็นจำนวนมาก ความสามารถขององค์กรในการสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่เหมาะสมและส่งเสริมความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรจึงกลายเป็นประเด็นสำคัญที่ผู้บริหารและนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ต้องให้ความสำคัญ (Kayani & Kayani, 2021)

ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ถือเป็นตัวชี้วัดสำคัญที่สะท้อนระดับความสัมพันธ์ทางจิตวิทยาระหว่างพนักงานกับองค์กร ซึ่งมีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจคงอยู่ในองค์กร (Meyer & Allen, 1991) งานวิจัยที่ผ่านมาแสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงมักแสดงพฤติกรรมการทำงานเชิงบวก มีระดับการขาดงานต่ำ และมีแนวโน้มลาออกจากองค์กรน้อยกว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่ำ (Kayani & Kayani, 2021) ในขณะเดียวกัน ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ได้รับการยอมรับว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน รวมถึงความผูกพันต่อองค์กร โดย Locke (1976) อธิบายว่า ความพึงพอใจในการทำงานเกิดจากการประเมินของบุคคลว่าประสบการณ์ในการทำงานสอดคล้องกับความต้องการและความคาดหวังของตนหรือไม่ งานวิจัยร่วมสมัยยังชี้ให้เห็นว่าความพึงพอใจในการทำงานมีบทบาทสำคัญในการเชื่อมโยงระหว่างสภาพแวดล้อมการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร (Pepple & Ambilichu, 2024)

หนึ่งในปัจจัยสำคัญของสภาพแวดล้อมการทำงานที่มีบทบาทต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานคือ นโยบายการทำงานขององค์กร (Workplace Policies) ซึ่งสะท้อนแนวทางและแนวปฏิบัติที่องค์กรใช้ในการบริหารและสนับสนุนการทำงานของพนักงาน ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ของ Blau (1964) อธิบายว่า เมื่อพนักงานรับรู้ว่าการสนับสนุนผ่านนโยบายและแนวปฏิบัติที่เอื้อต่อการทำงาน พนักงานจะตอบสนองด้วยทัศนคติเชิงบวกและพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร รวมถึงการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร นโยบายการทำงานดังกล่าวอาจครอบคลุมหลายมิติ เช่น ความยืดหยุ่นของเวลาทำงาน การพัฒนาสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน ระบบรางวัลและผลตอบแทน รวมถึงวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งล้วนเป็นองค์ประกอบสำคัญที่กำหนดประสบการณ์ในการทำงานของพนักงาน โดยงานวิจัยล่าสุดพบว่ารูปแบบการทำงานที่ยืดหยุ่นและนโยบายที่สนับสนุนพนักงานสามารถส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงานและผลลัพธ์ด้านการทำงานของพนักงาน (Chung & Van der Lippe, 2020)

อย่างไรก็ตาม แม้ความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรจะได้รับการศึกษาในวงกว้าง แต่ยังคงมีช่องว่างทางวิชาการที่สำคัญ ประการแรก งานวิจัยส่วนใหญ่ดำเนินการในบริบทประเทศตะวันตก ขณะที่บริบทของประเทศไทยซึ่งมีลักษณะวัฒนธรรมองค์กรและรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้างแตกต่างออกไปยังได้รับความสนใจค่อนข้างน้อย ประการที่สอง งานวิจัยที่ผ่านมาศึกษานโยบายการทำงานเพียงมิติเดียว เช่น ค่าตอบแทน หรือความยืดหยุ่น โดยยังขาดการพิจารณานโยบายหลายมิติในแบบจำลองเดียวกัน ซึ่งทำให้ไม่สามารถเปรียบเทียบน้ำหนักอิทธิพลของนโยบายแต่ละด้านได้ ประการที่สาม แม้บริษัทไทยและบริษัทข้ามชาติจะดำเนินธุรกิจในบริบทเดียวกัน แต่อาจมีแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันจนส่งผลต่อการรับรู้และทัศนคติของพนักงานในรูปแบบที่ต่างกัน ซึ่งยังไม่มีงานวิจัยที่เปรียบเทียบอย่างเป็นระบบ

ดังนั้น การศึกษาครั้งนี้จึงมีจุดมุ่งหมายเพื่อตอบคำถาม 3 มิติ ได้แก่ (1) ด้านทฤษฎี โดยทดสอบกลไกการส่งผ่านของความพึงพอใจในการทำงานระหว่างนโยบายการทำงานหลายมิติกับความผูกพันต่อองค์กร

ภายใต้กรอบทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (2) ด้านระเบียบวิธี โดยวิเคราะห์นโยบายการทำงาน 4 ด้าน ในแบบจำลองเดียวกันด้วย PLS-SEM เพื่อให้สามารถเปรียบเทียบน้ำหนักอิทธิพลของแต่ละด้านได้ และ (3) ด้านบริบท โดยเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างพนักงานในบริษัทไทยและบริษัทข้ามชาติที่ดำเนินธุรกิจ ในประเทศไทย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการออกแบบนโยบายทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับบริบทของแต่ละประเภทองค์กร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงของการรับรู้นโยบายการทำงานที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในบริษัทไทยและบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงของการรับรู้นโยบายการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทไทยและบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงของความพึงพอใจในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร
4. เพื่อศึกษาบทบาทการเป็นตัวแปรส่งผ่านของความพึงพอใจในการทำงานในความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้นโยบายการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร
5. เพื่อเปรียบเทียบระดับการรับรู้นโยบายการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร ระหว่างพนักงานในบริษัทไทยและบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย

การทบทวนวรรณกรรม

ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมและกรอบแนวคิดหลัก

การศึกษาค้นคว้าทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ของ Blau (1964) เป็นรากฐานทางทฤษฎีหลัก ทฤษฎีดังกล่าวอธิบายว่าความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและองค์กรดำเนินไปในลักษณะของการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน เมื่อองค์กรแสดงออกถึงการดูแลและการสนับสนุนผ่านนโยบายการทำงานที่เอื้ออำนวย พนักงานจะตอบสนองด้วยทัศนคติเชิงบวกและพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร ซึ่งรวมถึงความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร (Hong et al., 2024) ทฤษฎีนี้จึงเป็นกลไกอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดในการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้

นอกจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมซึ่งเป็นทฤษฎีหลักแล้ว การศึกษาค้นคว้านี้ยังได้รับการสนับสนุนจากแนวคิดทฤษฎีเสริมที่ช่วยอธิบายกลไกของนโยบายการทำงานในแต่ละมิติได้เฉพาะเจาะจงมากขึ้น กล่าวคือ ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ของ Adams (1965) ช่วยอธิบายว่าพนักงาน

ประเมินความเป็นธรรมของรางวัลภายนอกโดยเปรียบเทียบอัตราส่วนระหว่างสิ่งที่ลงทุนกับสิ่งที่ได้รับ ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร สำหรับมิติวัฒนธรรมองค์กร แนวคิดความสอดคล้องระหว่างบุคคลกับองค์กร (Person–Organization Fit) อธิบายว่า เมื่อค่านิยมส่วนบุคคลของพนักงานสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร พนักงานจะมีทัศนคติเชิงบวกต่องานและองค์กรมากขึ้น (Kristof-Brown et al., 2005) ทั้งนี้ การบูรณาการทฤษฎีหลักและแนวคิดเสริมดังกล่าวช่วยให้สามารถตีความผลการวิจัยได้อย่างรอบด้านและเฉพาะเจาะจงมากกว่าการใช้ทฤษฎีเดียว

อนึ่ง แม้งานวิจัยจำนวนมากสนับสนุนความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างนโยบายการทำงานกับความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร แต่ยังมีงานวิจัยบางส่วนที่ให้ผลไม่สอดคล้องกัน เช่น Chung and Van der Lippe (2020) พบว่าความยืดหยุ่นในการทำงานไม่ได้ส่งผลเชิงบวกในทุกบริบท โดยขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กรและลักษณะงาน นอกจากนี้ บริบทของบริษัทไทยซึ่งมีลักษณะความสัมพันธ์แบบอุปถัมภ์และการให้

ความสำคัญกับลำดับขั้นมากกว่าบริษัทข้ามชาติ อาจทำให้กลไกการแลกเปลี่ยนทางสังคมระหว่างองค์กรกับพนักงานมีรูปแบบที่แตกต่างออกไป โดยพนักงานในบริษัทไทยอาจรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรผ่านความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับหัวหน้างานมากกว่าผ่านระบบนโยบายที่เป็นทางการ ขณะที่พนักงานในบริษัทข้ามชาติอาจคาดหวังนโยบายที่เป็นมาตรฐานสากลซึ่งอาจไม่ได้รับการปรับให้เหมาะกับบริบทท้องถิ่น จุดนี้จึงเป็นช่องว่างสำคัญที่การศึกษาครั้งนี้มุ่งตอบ

การรับรู้นโยบายการทำงาน

การรับรู้นโยบายการทำงาน (Perceived Workplace Policies) หมายถึง การที่พนักงานรับรู้และตีความถึงนโยบายและแนวปฏิบัติขององค์กรในด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ซึ่งมีความสำคัญมากกว่าตัวนโยบายที่เป็นลายลักษณ์อักษร เนื่องจากเป็นปัจจัยที่แท้จริงที่ส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน (Wang et al., 2022) ในการศึกษาครั้งนี้ได้พิจารณาการรับรู้นโยบายการทำงานใน 4 ด้าน ได้แก่

ด้านแรก ความยืดหยุ่นของเวลาทำงาน (Work Hours Flexibility) หมายถึง ความสามารถของพนักงานในการปรับเวลาและสถานที่ทำงานให้เหมาะสมกับความต้องการของตนในระดับหนึ่ง ซึ่งสะท้อนถึงการที่องค์กรให้ความไว้วางใจและยืดหยุ่นต่อพนักงาน Petitta and Ghezzi (2025) พบว่า การรับรู้ความยืดหยุ่นในการทำงานส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันเชิงจิตใจต่อองค์กร

ด้านที่สอง การพัฒนาสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน (performance and development) ครอบคลุมทั้งกระบวนการประเมินผลการทำงานที่ยุติธรรมโปร่งใส และการพัฒนาทักษะความรู้ความสามารถของพนักงาน Pepple and Ambilichu (2024) พบว่า การประเมินผลที่ยุติธรรมสร้างความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร ขณะที่ Newman et al. (2011) ชี้ให้เห็นว่า การลงทุนในการพัฒนาพนักงานเป็นสัญญาณที่ชัดเจนถึงความใส่ใจขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรตอบแทน

ด้านที่สาม รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards) ครอบคลุมระบบค่าตอบแทน สวัสดิการ และโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ของ Adams (1965) ชี้ให้เห็นว่าพนักงานจะประเมินความสมเหตุสมผลของรางวัลที่ได้รับเปรียบเทียบกับการลงทุนของตนและบุคคลอื่น งานวิจัยยืนยันว่าสวัสดิการและค่าตอบแทนส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร (Hong et al., 2024; Aboramadan et al., 2020) นอกจากนี้ Abugu and Othman (2025) ยังพบว่าระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการมีบทบาทสำคัญต่อการรักษาพนักงานให้คงอยู่ในองค์กร สะท้อนให้เห็นว่านโยบายด้านผลตอบแทนเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อทัศนคติ พฤติกรรม และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ด้านที่สี่ วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture) หมายถึง ค่านิยม ความเชื่อ และบรรทัดฐานร่วมกันที่กำหนดแนวทางการดำเนินงานและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งและสอดคล้องกับค่านิยมของพนักงานสามารถส่งเสริมพฤติกรรมเชิงบวก ความผูกพันต่อองค์กร และการมีส่วนร่วมในการทำงานของพนักงาน (Aboramadan et al., 2020) นอกจากนี้ งานวิจัยล่าสุดยังพบว่าวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนและสอดคล้องกับค่านิยมของพนักงานมีบทบาทสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมการทำงาน และช่วยรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว (Monisha & Rani, 2025)

ความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) เป็นสถานะทางอารมณ์เชิงบวกที่เกิดจากการประเมินประสบการณ์ในการทำงานของบุคคล (Locke, 1976) ความพึงพอใจดังกล่าวถูกพิจารณาว่าเป็นผลลัพธ์ที่เกิดจากการรับรู้สภาพแวดล้อมการทำงาน รวมถึงนโยบายการทำงานต่าง ๆ และในขณะเดียวกันยังเป็นปัจจัย

นำไปสู่ผลลัพธ์เชิงพฤติกรรมอื่น ๆ เช่น ความผูกพันต่อองค์กร อัตราการลาออก และประสิทธิภาพในการทำงาน (Pepple & Ambilichu, 2024)

ความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) หมายถึง สภาวะทางจิตวิทยาที่สะท้อนความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจคงอยู่ในองค์กรต่อไป (Meyer & Allen, 1991) แบบจำลองสามองค์ประกอบของ Meyer and Allen (1991) อธิบายความผูกพันต่อองค์กรใน 3 มิติ ได้แก่ ความผูกพันเชิงจิตใจ (Affective Commitment) ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง (Continuance Commitment) และความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน (Normative Commitment) งานวิจัยพบว่าพนักงานที่มีความผูกพันสูงมักมีประสิทธิภาพการทำงานสูงกว่า และมีอัตราการขาดงานและการลาออกต่ำกว่า (Kayani & Kayani, 2021) นอกจากนี้ ความไว้วางใจและการสนับสนุนจากองค์กรยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Lin et al., 2024)

การรับรู้นโยบายการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร

ตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Blau, 1964) เมื่อพนักงานรับรู้ว่าองค์กรลงทุนในตัวพนักงานผ่านนโยบายการทำงานที่เอื้ออำนวย พนักงานจะตอบสนองด้วยการแสดงความผูกพันต่อองค์กร (Hong et al., 2024) นโยบายที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความผูกพันเชิงจิตใจ ได้แก่ การพัฒนาสมรรถนะที่สะท้อนว่าองค์กรมองเห็นอนาคตร่วมกับพนักงาน (Newman et al., 2011) รางวัลภายนอกที่เป็นธรรมซึ่งสร้างความรู้สึกได้รับการปฏิบัติอย่างเสมอภาค (Adams, 1965) วัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับค่านิยมส่วนบุคคล (Monisha & Rani, 2025) และความยืดหยุ่นของเวลาทำงานที่สะท้อนถึงความไว้วางใจจากองค์กร (Petitta & Ghezzi, 2025) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Meyer and Allen (1991) นอกจากนี้ งานวิจัยร่วมสมัยยังพบว่าสภาพแวดล้อมการทำงานและทัศนคติในการทำงานมีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเช่นกัน (Torklak et al., 2021; Aboramadan et al., 2020) จากเหตุผลดังกล่าว จึงตั้งสมมติฐานการวิจัยได้ว่า

สมมติฐานที่ 1 (H1) การรับรู้นโยบายการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยสมมติฐานย่อย ได้แก่

H1a ความยืดหยุ่นของเวลาทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

H1b การพัฒนาสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

H1c รางวัลภายนอกมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

H1d วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

การรับรู้นโยบายการทำงานกับความพึงพอใจในการทำงาน

นอกจากอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันแล้ว ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมของ Blau (1964) ยังอธิบายว่า การที่องค์กรมอบนโยบายที่เอื้ออำนวย พนักงานจะตอบสนองด้วยทัศนคติเชิงบวกต่องาน ซึ่งรวมถึงความพึงพอใจในการทำงานตามที่ Locke (1976) ให้นิยามไว้ ความยืดหยุ่นของเวลาทำงานส่งผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันเชิงจิตใจของพนักงาน (Petitta & Ghezzi, 2025) การพัฒนาสมรรถนะและระบบประเมินผลที่ยุติธรรมสร้างความพึงพอใจและความผูกพันในการทำงาน (Pepple & Ambilichu, 2024) รางวัลภายนอกที่เหมาะสมทำให้พนักงานรับรู้ถึงความเสมอภาคซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจโดยตรง (Adams, 1965; Hong et al., 2024) และวัฒนธรรมองค์กรที่สอดคล้องกับค่านิยมของพนักงานสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อความพึงพอใจ (Monisha & Rani, 2025) จากเหตุผลดังกล่าว จึงตั้งสมมติฐานการวิจัยได้ว่า

สมมติฐานที่ 2 (H2) การรับรู้นโยบายการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยสมมติฐานย่อย ได้แก่

H2a ความยืดหยุ่นของเวลาทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน

H2b การพัฒนาสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน

H2c รางวัลภายนอกมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน

H2d วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร

จากกรอบทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม ความพึงพอใจในการทำงานเป็นทัศนคติเชิงบวกที่เกิดจากการที่พนักงานประเมินว่าองค์กรตอบสนองความต้องการของตนอย่างเหมาะสม (Locke, 1976) ซึ่งทัศนคติดังกล่าวจะพัฒนาไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว Pepple and Ambilichu (2024) ยืนยันว่า ความพึงพอใจในการทำงานเป็นปัจจัยนำที่สำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร และ Kayani and Kayani (2021) พบว่าความพึงพอใจเป็นหนึ่งในตัวทำนายที่แข็งแกร่งที่สุดของความผูกพันต่อองค์กร จากเหตุผลดังกล่าว จึงตั้งสมมติฐานการวิจัยได้ว่า

สมมติฐานที่ 3 (H3) ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

บทบาทส่งผ่านของความพึงพอใจในการทำงาน

จากที่กล่าวข้างต้น การรับรู้นโยบายการทำงานสามารถส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน (H2) และความพึงพอใจในการทำงานสามารถส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (H3) โดยความพึงพอใจในการทำงานทำหน้าที่เป็นกลไกส่งผ่านที่อธิบายว่าปัจจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ส่งผลต่อการรักษาพนักงานอย่างไร (Azmy & Arifin, 2025) กล่าวคือ เมื่อพนักงานรับรู้นโยบายที่เอื้ออำนวย การรับรู้ดังกล่าวจะถูกแปลงเป็นความพึงพอใจในการทำงานเป็นลำดับแรก ก่อนที่ความพึงพอใจนั้นจะกลายเป็นพื้นฐานทางอารมณ์ที่หล่อหลอมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว (Pepple & Ambilichu, 2024) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมของ Blau (1964) ที่ชี้ว่ากระบวนการตอบสนองต่อการสนับสนุนขององค์กรมักเกิดขึ้นเป็นลำดับขั้น จากเหตุผลดังกล่าว จึงตั้งสมมติฐานการวิจัยว่า

สมมติฐานที่ 4 (H4) การรับรู้นโยบายการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรผ่านความพึงพอใจในการทำงาน โดยสมมติฐานย่อย ได้แก่

H4a ความยืดหยุ่นของเวลาทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ผ่านความพึงพอใจในการทำงาน

H4b การพัฒนาสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรผ่านความพึงพอใจในการทำงาน

H4c รางวัลภายนอกมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ผ่านความพึงพอใจในการทำงาน

H4d วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ผ่านความพึงพอใจในการทำงาน

การเปรียบเทียบระหว่างบริษัทไทยและบริษัทข้ามชาติ

เนื่องจากบริษัทไทยและบริษัทข้ามชาติมีบริบทด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์และแนวปฏิบัติการทำงานที่แตกต่างกัน สิ่งเหล่านี้อาจส่งผลกระทบต่อระดับการรับรู้นโยบาย ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน งานวิจัยที่ผ่านมาชี้ให้เห็นว่าการรับรู้แนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์มี

บทบาทสำคัญต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการทำงาน (Wang et al., 2022) รวมทั้งสภาพแวดล้อมและนโยบายการทำงานสามารถส่งผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ (Torlak et al., 2021; Chung & Van der Lippe, 2020) ภายใต้กรอบทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Blau, 1964) ระดับการสนับสนุนที่พนักงานรับรู้จากองค์กรจะกำหนดการตอบสนองในรูปของทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวก ดังนั้น ความแตกต่างในระดับการสนับสนุนและนโยบายการทำงานระหว่างบริษัทสองประเภทจึงอาจนำไปสู่ความแตกต่างในการรับรู้ ความพึงพอใจ และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน จากเหตุผลดังกล่าว จึงตั้งสมมติฐานการวิจัยได้ว่า

สมมติฐานที่ 5 (H5) ระดับการรับรู้นโยบายการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร มีความแตกต่างกันระหว่างพนักงานในบริษัทไทยและบริษัทข้ามชาติ โดยสมมติฐานย่อย ได้แก่

H5a ความยืดหยุ่นของเวลาทำงานมีความแตกต่างกันระหว่างพนักงานในบริษัทไทยและบริษัทข้ามชาติ

H5b การพัฒนาสมรรถนะและผลการปฏิบัติงานมีความแตกต่างกันระหว่างพนักงานในบริษัทไทยและบริษัทข้ามชาติ

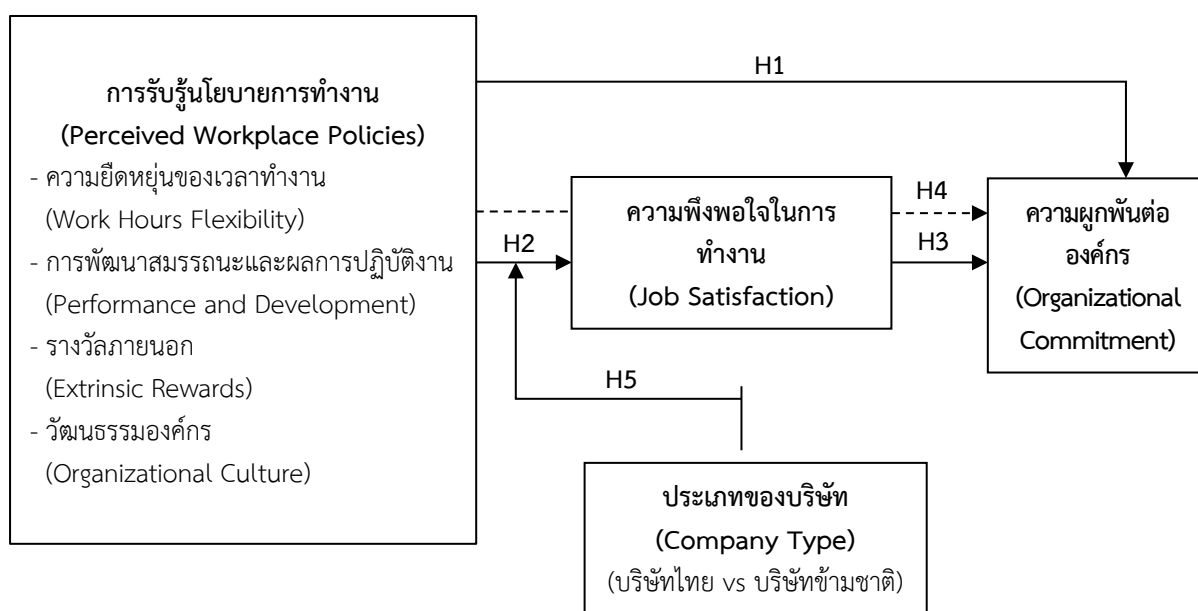
H5c รางวัลภายนอกมีความแตกต่างกันระหว่างพนักงานในบริษัทไทยและบริษัทข้ามชาติ

H5d วัฒนธรรมองค์กรมีความแตกต่างกันระหว่างพนักงานในบริษัทไทยและบริษัทข้ามชาติ

H5e ความพึงพอใจในการทำงานมีความแตกต่างกันระหว่างพนักงานในบริษัทไทยและบริษัทข้ามชาติ

H5f ความผูกพันต่อองค์กรมีความแตกต่างกันระหว่างพนักงานในบริษัทไทยและบริษัทข้ามชาติ

กรอบแนวคิดการวิจัย



—————> คือ อิทธิพลทางตรง

- - - - -> คือ อิทธิพลทางอ้อม

ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

จากกรอบแนวคิดการวิจัยข้างต้น ตัวแปร “ประเภทของบริษัท” (Company Type) ซึ่งแบ่งเป็น บริษัทไทยและบริษัทข้ามชาติ มิได้มีสถานะเป็นตัวแปรกำกับ (Moderator) หรือตัวแปรควบคุม (Control Variable) ในแบบจำลองเชิงโครงสร้าง แต่ใช้เป็นตัวแปรจัดกลุ่ม (Grouping Variable) เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างพนักงานสองกลุ่มด้วยการทดสอบ Independent Samples t-test ตามสมมติฐานที่ 5 (H5)

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือหลักในการเก็บรวบรวมข้อมูล ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานชาวไทยที่ทำงานในบริษัทไทยและบริษัทข้ามชาติที่ดำเนินงานในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยกำหนดให้ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นพนักงานประจำที่มีอายุงานในองค์กรปัจจุบันไม่น้อยกว่า 1 ปี กลุ่มตัวอย่างมีจำนวนทั้งสิ้น 447 คน แบ่งเป็นพนักงานในบริษัทไทย 236 คน และบริษัทข้ามชาติ 211 คน ซึ่งเพียงพอสำหรับการวิเคราะห์ด้วย PLS-SEM ตามข้อเสนอของ Hair et al. (2017) โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience sampling) ร่วมกับการสุ่มแบบลูกโซ่ (Snowball sampling) ซึ่งมีความเหมาะสมในเชิงปฏิบัติเนื่องจากไม่มีกรอบการสุ่มที่ครอบคลุม แต่มีข้อจำกัดด้านความสามารถในการเป็นตัวแทนของพนักงานทั้งหมดในประเทศไทย การศึกษาครั้งนี้เลือกใช้ PLS-SEM ด้วยเหตุผลสำคัญ ได้แก่ แบบจำลองมีโครงสร้างซับซ้อนจากการทดสอบตัวแปรส่งผ่านหลายเส้นทาง มีลักษณะเป็นทั้งการยืนยันทฤษฎีและการสำรวจรูปแบบอิทธิพลในบริบทใหม่ และ PLS-SEM ไม่มีข้อกำหนดเรื่องการแจกแจงแบบปกติ (Hair et al., 2019)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ส่วนแรกเป็นข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่สองเป็นมาตรวัดตัวแปรในการวิจัย ประกอบด้วย ความยืดหยุ่นของเวลาทำงาน (4 ข้อ ดัดแปลงจาก Chung & Van der Lippe, 2020) การพัฒนาสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน (4 ข้อ ดัดแปลงจาก Pepple & Ambilichu, 2024) รางวัลภายนอก (4 ข้อ ดัดแปลงจาก Hong et al., 2024) วัฒนธรรมองค์กร (4 ข้อ ดัดแปลงจาก Aboramadan et al., 2020) ความพึงพอใจในการทำงาน (8 ข้อ ดัดแปลงจาก Locke, 1976) และความผูกพันต่อองค์กร (12 ข้อ ดัดแปลงจาก Meyer & Allen, 1991) วัดแบบเชิงรวมครอบคลุมมิติเชิงจิตใจ เชิงต่อเนื้อ และเชิงบรรทัดฐาน) มาตรวัดทั้งหมดใช้แบบลิเคิร์ต 5 ระดับ ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญ และผ่านการทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง 30 คนก่อนเก็บข้อมูลจริง

การวิเคราะห์ข้อมูลดำเนินการในสองขั้นตอน ขั้นตอนแรกใช้โปรแกรม SPSS วิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา การทดสอบ Independent Samples t-test เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างพนักงานสองกลุ่ม และ Harman's Single-Factor Test เพื่อตรวจสอบอคติจากวิธีการเก็บข้อมูลร่วม ขั้นตอนที่สองใช้โปรแกรม SmartPLS 4 วิเคราะห์ PLS-SEM การประเมินแบบจำลองการวัดพิจารณาค่า Factor loadings (≥ 0.50) ค่า Cronbach's Alpha และ Composite Reliability (≥ 0.70) และค่า AVE (> 0.50) (Bagozzi & Yi, 1988) ส่วนความตรงเชิงจำแนกพิจารณาจากเกณฑ์ Fornell-Larcker (Fornell & Larcker, 1981) สำหรับแบบจำลองเชิงโครงสร้าง ตรวจสอบค่า VIF (< 5) ค่า R^2 ค่า Q^2 และทดสอบสมมติฐานรวมถึงบทบาทของตัวแปรส่งผ่านด้วย Bootstrapping 5,000 ตัวอย่าง โดยใช้เกณฑ์ของ Zhao et al. (2010) ในการจำแนกประเภทการส่งผ่าน (Hair et al., 2019)

ผลการวิจัย

การตรวจสอบอคติจากวิธีการเก็บข้อมูล (Common Method Bias)

ผลการทดสอบ Harman's Single Factor Test พบว่าปัจจัยแรกสามารถอธิบายความแปรปรวนได้ร้อยละ 36.87 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ร้อยละ 50 แสดงว่าไม่มีปัญหาอคติจากวิธีการเก็บข้อมูล

ลักษณะข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้มีจำนวนทั้งสิ้น 447 คน แบ่งเป็นพนักงานในบริษัทไทยจำนวน 236 คน (ร้อยละ 52.8) และพนักงานในบริษัทข้ามชาติจำนวน 211 คน (ร้อยละ 47.2) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 213 คน (ร้อยละ 47.65) รองลงมาคือเพศชาย จำนวน 194 คน (ร้อยละ 43.40) และเพศอื่น ๆ จำนวน 40 คน (ร้อยละ 8.95) โดยส่วนใหญ่อยู่ในช่วงอายุ 25–30 ปี จำนวน 139 คน (ร้อยละ 31.10) มีสถานภาพโสด จำนวน 332 คน (ร้อยละ 74.27) และมีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 402 คน (ร้อยละ 89.93)

ในด้านลักษณะการทำงาน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งพนักงานทั่วไป จำนวน 303 คน (ร้อยละ 67.79) มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ที่ 15,001–25,000 บาท จำนวน 188 คน (ร้อยละ 42.06) และมีอายุงานในองค์กร 1–5 ปี จำนวน 266 คน (ร้อยละ 59.51) รูปแบบการทำงานส่วนใหญ่เป็นการทำงานที่สำนักงาน (On-site) จำนวน 352 คน (ร้อยละ 78.75) และมีชั่วโมงการทำงานต่อสัปดาห์มากกว่า 55 ชั่วโมง จำนวน 251 คน (ร้อยละ 56.15)

เมื่อพิจารณาตามอุตสาหกรรม พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในอุตสาหกรรมการผลิต จำนวน 61 คน (ร้อยละ 13.65) รองลงมาคืออุตสาหกรรมการท่องเที่ยว/โรงแรม/ร้านอาหาร จำนวน 47 คน (ร้อยละ 10.51) และการค้าปลีก/ค้าส่ง/โลจิสติกส์ จำนวน 46 คน (ร้อยละ 10.29) ตามลำดับ

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรในการวิจัย

รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
ความยืดหยุ่นของเวลาทำงาน (FX)	4.139	.589	เห็นด้วยมาก
การพัฒนาสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน (PD)	4.220	.556	เห็นด้วยมากที่สุด
รางวัลภายนอก (ER)	4.175	.549	เห็นด้วยมาก
วัฒนธรรมองค์กร (OC)	4.176	.555	เห็นด้วยมาก
ความพึงพอใจในการทำงาน (JS)	4.181	.538	เห็นด้วยมาก
ความผูกพันต่อองค์กร (OCM)	4.124	.591	เห็นด้วยมาก

หมายเหตุ: เกณฑ์การแปลความหมายค่าเฉลี่ย: 4.21–5.00 = เห็นด้วยมากที่สุด, 3.41–4.20 = เห็นด้วยมาก, 2.61–3.40 = เห็นด้วยปานกลาง, 1.81–2.60 = เห็นด้วยน้อย, 1.00–1.80 = เห็นด้วยน้อยที่สุด

จากตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรในการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อทุกตัวแปรอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยการพัฒนาสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน (PD) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.220 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .556 ในขณะที่ความพึงพอใจในการทำงาน (JS) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.181 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .538 วัฒนธรรมองค์กร (OC) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.176 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .555 รางวัลภายนอก (ER) มีค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 4.175 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .549 ความยืดหยุ่นของเวลาทำงาน (FX) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.139 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .589 และความผูกพันต่อองค์กร (OCM) มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.124 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ .591

การประเมินแบบจำลองโครงสร้าง (Structural Model)

การประเมินแบบจำลองโครงสร้าง มีขึ้นเพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือของตัวบ่งชี้ (Item Reliability) ความน่าเชื่อถือของตัวแปรแฝง (Construct Reliability) ความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า (Convergent Validity) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

ตารางที่ 2 น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) สัมประสิทธิ์ความเที่ยงของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient หรือ CA) ความเที่ยงประกอบ (Composite Reliability หรือ CR) และความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted หรือ AVE)

ตัวบ่งชี้	ประเด็น	Factor Loading	CA	CR	AVE
ความยืดหยุ่นในชั่วโมงการทำงาน (Work Hours Flexibility: FX)			.724	.827	.545
FX1	องค์กรเปิดโอกาสให้ท่านสามารถปรับเวลาเริ่ม-เลิกงานได้ตามความเหมาะสมของงาน	.724			
FX2	ท่านสามารถทำงานจากสถานที่อื่น (เช่น บ้าน) หรือสลับวันเข้า-ออกออฟฟิศได้เมื่อมีความจำเป็น	.811			
FX3	การขอเปลี่ยนกะหรือแลกวันทำงานในองค์กรดำเนินการได้อย่างสะดวก	.794			
FX4	เมื่อท่านขอความยืดหยุ่นในการทำงานตามความจำเป็น หัวหน้างานพิจารณาโดยคำนึงถึงเหตุผลและปัจจัยประกอบอื่นๆ อย่างเหมาะสม	.722			
การประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา (Performance & Development: PD)			.706	.820	.532
PD1	เกณฑ์การประเมินผลงานถูกสื่อสารอย่างชัดเจนก่อนการประเมิน	.756			
PD2	กระบวนการประเมินมีความเป็นธรรมและสอดคล้องกันทั่วทั้งองค์กร	.751			
PD3	องค์กรจัดโอกาสในการเรียนรู้หรือการอบรมที่สอดคล้องกับงานของท่านอย่างสม่ำเสมอ	.696			
PD4	เนื้อหาของการพัฒนา (เช่น การอบรม/โครงการ) มีคุณภาพและสามารถนำไปใช้ได้จริง	.713			
รางวัลภายนอก (Extrinsic Rewards: ER)			.690	.811	.518
ER1	เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพได้รับการอธิบายไว้อย่างชัดเจนในแต่ละสายงาน	.730			
ER2	เกณฑ์การเลื่อนตำแหน่งมีความโปร่งใสและยึดตามผลงานเป็นหลัก	.761			
ER3	โครงสร้างค่าตอบแทนมีความเป็นธรรมเมื่อเทียบกับเพื่อนร่วมงานในระดับเดียวกัน	.693			
ER4	การปรับขึ้นค่าตอบแทนสะท้อนถึงผลงานของท่านอย่างเหมาะสม	.694			

ตารางที่ 2 น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) สัมประสิทธิ์ความเที่ยงของครอนบัค (Cronbach's Alpha Coefficient หรือ CA) ความเที่ยงประกอบ (Composite Reliability หรือ CR) และความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted หรือ AVE) (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	ประเด็น	Factor Loading	CA	CR	AVE
วัฒนธรรมองค์กร (Organizational Culture: OC)			.647	.809	.586
OC1	ภายในทีมมีบรรยากาศความไว้วางใจและความร่วมมือช่วยเหลือกัน	.706			
OC3	การสื่อสารในองค์กรมีความโปร่งใส และผู้บริหารให้ข้อมูลสำคัญแก่พนักงานอย่างตรงไปตรงมา	.811			
OC4	ค่านิยมขององค์กรสะท้อนออกมาเป็นรูปธรรมในการทำงานประจำวัน	.777			
ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction: JS)			.690	.811	.519
JS1	ท่านพึงพอใจกับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับจากงานของตน	.694			
JS2	ท่านพึงพอใจกับโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน	.690			
JS3	ท่านมองว่าระบบการให้รางวัลในที่ทำงานของท่านมีความยุติธรรม	.784			
JS8	ท่านมีแรงจูงใจในการทำงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย	.709			
ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment: OCM)			.894	.913	.512
ACM1	ท่านรู้สึกผูกพันทางอารมณ์กับองค์กรนี้	.726			
ACM2	ท่านรู้สึกว่าองค์กรนี้เปรียบเสมือนบ้านหลังที่สองของท่าน	.691			
ACM3	ท่านมีความสุขที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้	.670			
ACM4	ท่านรู้สึกว่าปัญหาขององค์กรเป็นเรื่องของท่านด้วย	.730			
CCM1	การออกจากองค์กรนี้จะทำให้ท่านเสียสิทธิ/โอกาสสำคัญหลายอย่าง	.732			
CCM2	ท่านคิดว่าต้นทุนค่าเสียโอกาสจากการลาออกในขณะนี้สูงมาก	.683			
NCM1	ท่านรู้สึกว่าหน้าที่ที่ควรอยู่กับองค์กรนี้ต่อไป	.694			
NCM2	ท่านรู้สึกว่าองค์กรได้มอบโอกาสที่มีคุณค่าแก่ท่าน จึงควรตอบแทนด้วยการอยู่ทำงานต่อ	.749			
NCM3	แม้จะได้รับข้อเสนอจากที่อื่น ท่านก็ยังรู้สึกว่าควรอยู่ที่นี้ต่อไป	.769			
NCM4	ท่านเชื่อว่าการรักดีต่อองค์กรเป็นสิ่งที่ถูกต้องสำหรับตนเอง	.703			

หมายเหตุ: - ตัวบ่งชี้ OC2, JS4, JS5, JS6, JS7, CCM3 และ CCM4 ถูกตัดออกจากการวิเคราะห์เนื่องจากค่า Factor Loading ต่ำกว่าเกณฑ์ หรือส่งผลให้ค่า AVE และ CR ต่ำกว่าเกณฑ์ที่ยอมรับได้

ตารางที่ 2 แสดงผลการประเมินโมเดลการวัด พบว่าค่า factor loading ของตัวบ่งชี้ทั้งหมดอยู่ระหว่าง .670–.811 สูงกว่าเกณฑ์ .65 (Hair et al., 2019) ค่า CA อยู่ระหว่าง .647–.894 และค่า CR อยู่ระหว่าง .809–.913 ผ่านเกณฑ์ .70 ทุกตัวแปร (Nunnally & Bernstein, 1994) สำหรับค่า CA ของวัฒนธรรมองค์กร (.647) ที่ต่ำกว่าเกณฑ์เล็กน้อย เป็นผลจากจำนวนตัวบ่งชี้ที่เหลือเพียง 3 ข้อ ซึ่งค่า CA มีความอ่อนไหวต่อจำนวนข้อคำถาม (Cortina, 1993) เมื่อพิจารณาพร้อมกับค่า CR (.809) จึงถือว่ายอมรับได้สำหรับ PLS-SEM (Hair et al., 2019) ค่า AVE ของทุกตัวแปรอยู่ระหว่าง .512–.586 สูงกว่าเกณฑ์ .50 (Fornell & Larcker, 1981)

ตัวบ่งชี้ 7 ตัวที่ถูกตัดออก (OC2, JS4–JS7, CCM3, CCM4) มีสาเหตุทั้งเชิงสถิติและเชิงเนื้อหา กล่าวคือ OC2 มีค่า factor loading ต่ำกว่าเกณฑ์และส่งผลให้ค่า AVE ของตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรไม่ผ่านเกณฑ์ .50 JS4–JS7 มีค่า factor loading ต่ำและเมื่อคงไว้ทำให้ค่า CR และ AVE ของตัวแปรความพึงพอใจต่ำกว่าเกณฑ์ที่ยอมรับได้ และ CCM3–CCM4 มี factor loading ต่ำ ซึ่งอาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุงาน 1–5 ปี จึงยังไม่สะสมต้นทุนค่าเสียโอกาสที่จะสะท้อนความผูกพันเชิงต่อเนื่องในมิตินี้ได้เต็มที่

ตารางที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก

	ER	JS	OC	OCM	PD	FX
ER	0.720					
JS	0.660	0.720				
OC	0.634	0.636	0.766			
OCM	0.681	0.709	0.653	0.715		
PD	0.686	0.646	0.628	0.673	0.729	
FX	0.493	0.510	0.473	0.513	0.462	0.738

หมายเหตุ: ค่าในแนวทแยง (diagonal) คือ $\sqrt{AVE}$; ค่านอกแนวทแยงคือค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร; เกณฑ์: $\sqrt{AVE}$ ต้องสูงกว่าค่าสหสัมพันธ์ทุกคู่

ตารางที่ 3 แสดงผลการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนกตามเกณฑ์ของ Fornell–Larcker โดยค่ารากที่สองของ AVE ($\sqrt{AVE}$) ซึ่งปรากฏบนแนวเส้นทแยงมุมของตาราง มีค่าสูงกว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงอื่นในแถวและคอลัมน์เดียวกันทุกกรณี แสดงให้เห็นว่าตัวแปรแฝงแต่ละตัวมีความแตกต่างกันอย่างเหมาะสม และมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกอยู่ในระดับที่ยอมรับได้ (Fornell & Larcker, 1981)

ตารางที่ 4 ค่า Variance Inflation Factor (VIF)

(n = 447)			
ตัวแปร	VIF (ต่อ JS)	VIF (ต่อ OCM)	
FX	1.423	1.477	
PD	2.172	2.304	
ER	2.254	2.415	
OC	1.962	2.100	
JS	-	2.294	

หมายเหตุ: JS = ความพึงพอใจในการทำงาน; OCM = ความผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 4 แสดงค่า VIF ของตัวแปรอิสระในโมเดล ผลการวิเคราะห์พบว่าค่า VIF ทั้งหมดอยู่ระหว่าง 1.423–2.415 ต่ำกว่าเกณฑ์ 3.3 (Hair et al., 2019) แสดงว่าโมเดลไม่มีปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุ ค่า R^2 ของความพึงพอใจในการทำงาน (JS) เท่ากับ .564 และความผูกพันต่อองค์กร (OCM) เท่ากับ .636 อยู่ในระดับปานกลาง (Hair et al., 2019) นอกจากนี้ ค่า Q^2 ซึ่งคำนวณด้วยวิธี Blindfolding พบว่า JS เท่ากับ .554 และ OCM เท่ากับ .578 ซึ่งมากกว่าศูนย์ แสดงว่าแบบจำลองมีความสามารถในการทำนายที่ยอมรับได้

การวิเคราะห์แบบจำลองขั้นสุดท้ายและการทดสอบสมมติฐาน

ตารางที่ 5 ค่าน้ำหนักมาตรฐาน (Path Coefficients) ค่า t-value และค่า p-value

Hypothesis	เส้นทาง	Path coefficients (β)	t-statistics	p values	ผลลัพธ์
R^2	JS = 0.564	OCM = 0.636			
Direct Effects					
H1a	FX $\rightarrow$ OCM	0.093	1.314	.189	ไม่สนับสนุน
H1b	PD $\rightarrow$ OCM	0.196	3.957	.000***	สนับสนุน
H1c	ER $\rightarrow$ OCM	0.195	3.357	.001**	สนับสนุน
H1d	OC $\rightarrow$ OCM	0.176	3.308	.001**	สนับสนุน
H2a	FX $\rightarrow$ JS	0.153	3.010	.003**	สนับสนุน

ตารางที่ 5 ค่าน้ำหนักมาตรฐาน (Path Coefficients) ค่า t-value และค่า p-value (ต่อ)

Hypothesis	เส้นทาง	Path coefficients (β)	t-statistics	p values	ผลลัพธ์
H2b	PD $\rightarrow$ JS	0.240	5.437	.000***	สนับสนุน
H2c	ER $\rightarrow$ JS	0.266	5.281	.000***	สนับสนุน
H2d	OC $\rightarrow$ JS	0.245	5.116	.000***	สนับสนุน
H3	JS $\rightarrow$ OCM	0.294	5.123	.000***	สนับสนุน
Indirect Effects					
H4a	FX $\rightarrow$ JS $\rightarrow$ OCM	0.045	2.597	.004**	สนับสนุน
H4b	PD $\rightarrow$ JS $\rightarrow$ OCM	0.071	3.752	.000***	สนับสนุน
H4c	ER $\rightarrow$ JS $\rightarrow$ OCM	0.078	3.849	.000***	สนับสนุน
H4d	OC $\rightarrow$ JS $\rightarrow$ OCM	0.072	3.498	.001**	สนับสนุน
Total Effect					
	FX $\rightarrow$ OCM	0.138	1.927	.054	ไม่สนับสนุน
	PD $\rightarrow$ OCM	0.267	5.549	.000***	สนับสนุน
	ER $\rightarrow$ OCM	0.273	4.633	.000***	สนับสนุน
	OC $\rightarrow$ OCM	0.248	4.779	.000***	สนับสนุน

หมายเหตุ: - * $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$ (two-tailed test)ตารางที่ 6 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระหว่างบริษัทไทยและบริษัทข้ามชาติ (Independent Samples T-Test)
(n = 447)

H	ตัวแปร	บริษัทไทย (SD)	บริษัทข้ามชาติ (SD)	Mean Diff	t	Sig. (2-tailed)	ผลลัพธ์
H5a	FX	4.162 (.610)	4.113 (.565)	0.049	0.887	.376	ไม่สนับสนุน
H5b	PD	4.297 (.542)	4.135 (.571)	0.162	3.067	.002**	สนับสนุน
H5c	ER	4.242 (.537)	4.101 (.562)	0.141	2.707	.007**	สนับสนุน
H5d	OC	4.311 (.567)	4.025 (.542)	0.286	5.433	.000***	สนับสนุน
H5e	JS	4.248 (.570)	4.106 (.500)	0.142	2.794	.005**	สนับสนุน
H5f	OCM	4.224 (.561)	4.011 (.622)	0.213	3.802	.000***	สนับสนุน

หมายเหตุ: ** $p < .01$; *** $p < .001$ (two-tailed test); Equal variances assumed (Levene's Test ไม่มีนัยสำคัญทุกตัวแปร)

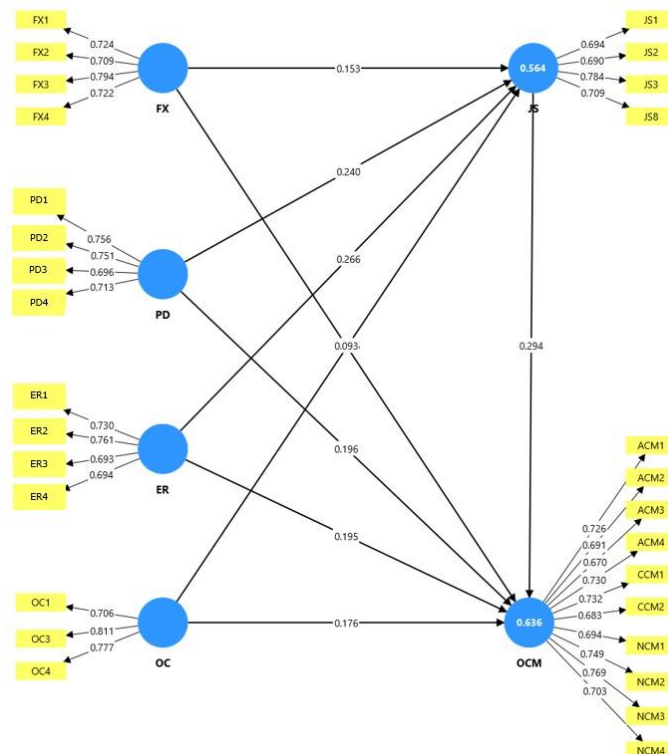
ผลการทดสอบสมมติฐานจากแบบจำลองโครงสร้างดังแสดงในตารางที่ 5 พบว่า สำหรับสมมติฐานที่ 1 ซึ่งทดสอบอิทธิพลทางตรงของนโยบายการทำงานต่อความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิเคราะห์ พบว่า การพัฒนาสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน (PD) ($\beta = 0.196, p < .001$) รางวัลภายนอก (ER) ($\beta = 0.195, p < .01$) และวัฒนธรรมองค์กร (OC) ($\beta = 0.176, p < .01$) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ความยืดหยุ่นของเวลาทำงาน (FX) ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ($\beta = 0.093, p = .189$) ดังนั้นสมมติฐาน H1b, H1c และ H1d ได้รับการสนับสนุน ส่วน H1a ไม่ได้รับการสนับสนุน

สำหรับสมมติฐานที่ 2 ซึ่งทดสอบอิทธิพลของนโยบายการทำงานต่อความพึงพอใจในการทำงาน พบว่านโยบายการทำงานทั้ง 4 ด้านมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยรางวัลภายนอก (ER) มีอิทธิพลสูงที่สุด ($\beta = 0.266, p < .001$) รองลงมาคือ วัฒนธรรมองค์กร (OC) ($\beta = 0.245, p < .001$) การพัฒนาสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน (PD) ($\beta = 0.240, p < .001$) และความยืดหยุ่นของเวลาทำงาน (FX) ($\beta = 0.153, p < .01$) ตามลำดับ ส่งผลให้สมมติฐาน H2a-H2d ได้รับการสนับสนุนทั้งหมด

นอกจากนี้ ผลการวิเคราะห์ยังพบว่าความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ($\beta = 0.294, p < .001$) จึงสนับสนุนสมมติฐาน H3

ในส่วนของสมมติฐานที่ 4 ผลการวิเคราะห์แบบ Bootstrapping พบว่า นโยบายทั้ง 4 ด้านมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความผูกพันต่อองค์กรผ่านความพึงพอใจอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ER ($\beta = 0.078, p < .001$) OC ($\beta = 0.072, p < .01$) PD ($\beta = 0.071, p < .001$) และ FX ($\beta = 0.045, p < .01$) เมื่อจำแนกประเภทการส่งผ่านตามเกณฑ์ของ Zhao et al. (2010) พบว่า PD, ER และ OC จัดเป็น Complementary Partial Mediation เนื่องจากทั้งเส้นทางตรงและทางอ้อมมีนัยสำคัญ ส่วน FX จัดเป็น Indirect-Only Mediation เนื่องจากเส้นทางตรง ($FX \rightarrow OCM$) ไม่มีนัยสำคัญ ($\beta = 0.093, p = .189$) แต่เส้นทางอ้อมมีนัยสำคัญ สะท้อนว่าความยืดหยุ่นของเวลาทำงานต้องผ่านกลไกความพึงพอใจก่อนจึงจะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 5 ด้วย Independent Samples t-test ดังแสดงในตารางที่ 6 พบว่า พนักงานในบริษัทไทยมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าพนักงานในบริษัทข้ามชาติในเกือบทุกตัวแปร ยกเว้นความยืดหยุ่นของเวลาทำงาน (FX) ที่ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Mean Diff = 0.049, $t = 0.887, p = .376$) สำหรับตัวแปรที่มีความแตกต่างสูงที่สุดคือวัฒนธรรมองค์กร (OC) โดยพนักงานบริษัทไทยมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าถึง 0.286 คะแนน ($t = 5.433, p < .001$) รองลงมาคือ ความผูกพันต่อองค์กร (OCM) (Mean Diff = 0.213, $t = 3.802, p < .001$) ขณะที่ด้านการพัฒนาสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน (PD) รางวัลภายนอก (ER) และความพึงพอใจในการทำงาน (JS) ก็พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .01$) เช่นกัน ขนาดของความแตกต่างในวัฒนธรรมองค์กร (0.286 คะแนน) เมื่อเทียบกับค่า SD ของแต่ละกลุ่ม (.567 และ .542) แสดงว่าเป็นความแตกต่างที่มีนัยสำคัญเชิงปฏิบัติ ไม่ใช่แค่เชิงสถิติ สำหรับ FX ที่ไม่พบความแตกต่าง อาจเป็นเพราะนโยบายความยืดหยุ่นด้านเวลาได้กลายเป็นมาตรฐานพื้นฐานที่ทั้งสองประเภทบริษัทนำมาใช้ในระดับใกล้เคียงกัน ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าพนักงานในบริษัทไทยมีการรับรู้นโยบายการทำงาน รวมทั้งทัศนคติด้านความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรในระดับที่สูงกว่าพนักงานในบริษัทข้ามชาติในหลายมิติ ยกเว้นด้านความยืดหยุ่นของเวลาทำงานที่ทั้งสองกลุ่มมีการรับรู้ในระดับใกล้เคียงกัน



ภาพที่ 2 ผลการทดสอบแบบจำลองโครงสร้างของกรอบแนวคิด

อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของการรับรู้นโยบายการทำงาน 4 ด้านที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมีความพึงพอใจในการทำงานเป็นตัวแปรส่งผ่าน และเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างพนักงานในบริษัทไทยและบริษัทข้ามชาติในประเทศไทย

ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาสมรรถนะและผลการปฏิบัติงาน ($\beta = 0.196$) รางวัลภายนอก ($\beta = 0.195$) และวัฒนธรรมองค์กร ($\beta = 0.176$) มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ผลดังกล่าวสามารถอธิบายได้ผ่านกลไกการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Blau, 1964) ที่แตกต่างกันในแต่ละมิติ การลงทุนในการพัฒนาสมรรถนะเป็นสัญญาณว่าองค์กรมองเห็นอนาคตร่วมกับพนักงาน (Newman et al., 2011) สำหรับรางวัลภายนอก ทฤษฎีความเสมอภาค (Adams, 1965) ช่วยอธิบายเพิ่มเติมว่าพนักงานประเมินความเป็นธรรมของผลตอบแทนเทียบกับสิ่งที่ลงทุน เมื่อรับรู้ความเสมอภาคจะเกิดทัศนคติเชิงบวกที่นำไปสู่ความผูกพัน สอดคล้องกับ Hong et al. (2024) สำหรับวัฒนธรรมองค์กร แนวคิด Person-Organization Fit (Kristof-Brown et al., 2005) อธิบายว่าเมื่อก่านิยมขององค์กรสอดคล้องกับค่านิยมส่วนบุคคล พนักงานจะรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมากขึ้น สอดคล้องกับ Aboramadan et al. (2020) และ Monisha and Rani (2025)

อย่างไรก็ตาม ความยืดหยุ่นของเวลาทำงานไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพัน ($\beta = 0.093$, $p = .189$) แต่มีอิทธิพลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจอย่างมีนัยสำคัญ ($\beta = 0.045$, $p < .01$) จัดเป็น indirect-only mediation ตาม Zhao et al. (2010) ผลนี้ชี้ว่าความยืดหยุ่นด้านเวลาทำให้พนักงานพึงพอใจ แต่ยังไม่เพียงพอสร้างพันธะทางจิตวิทยากับองค์กรโดยตรง ต่างจากการพัฒนาสมรรถนะหรือรางวัลที่เป็น “การลงทุน” ร่วมกันอย่างชัดเจนกว่า ผลนี้สอดคล้องบางส่วนกับ Petitta and Ghezzi (2025) แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยในบริบทตะวันตกบางชิ้นที่พบอิทธิพลทางตรง ซึ่งอาจเป็นเพราะบริบทไทยให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและการดูแลจากผู้บังคับบัญชามากกว่าความยืดหยุ่นเชิงระบบ ทำให้ความยืดหยุ่นถูกรับรู้เป็นปัจจัยพื้นฐานมากกว่าปัจจัยจูงใจ

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายการทำงานกับความพึงพอใจ พบว่านโยบายทั้ง 4 ด้าน มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ โดยรางวัลภายนอกมีอิทธิพลสูงที่สุด ($\beta = 0.266$) ลำดับดังกล่าวสะท้อนว่าปัจจัยด้านผลตอบแทนที่จับต้องได้ยังคงสำคัญที่สุดในบริบทพนักงานไทย อธิบายได้ด้วยทฤษฎีความเสมอภาค (Adams, 1965) สอดคล้องกับ Hong et al. (2024) และ Pepple and Ambilichu (2024) ขณะที่ความยืดหยุ่นมีอิทธิพลต่ำที่สุด ($\beta = 0.153$) อาจเป็นเพราะกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 78.75) ทำงานแบบ on-site จึงใช้ประโยชน์จากนโยบายนี้ได้จำกัด ความพึงพอใจในการทำงานยังมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันอย่างมีนัยสำคัญ ($\beta = 0.294$, $p < .001$) สอดคล้องกับ Kayani and Kayani (2021) และ Pepple and Ambilichu (2024) ยืนยันว่าความพึงพอใจเป็นตัวทำนายสำคัญของความผูกพัน โดยทำหน้าที่เป็นกลไกส่งผ่านที่อธิบายว่าการตอบสนองของพนักงานต่อนโยบายเกิดขึ้นเป็นลำดับขั้นตามทฤษฎี SET (Blau, 1964) สอดคล้องกับ Azmy and Arifin (2025)

สำหรับผลการเปรียบเทียบ พบว่าพนักงานในบริษัทไทยมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าในเกือบทุกตัวแปร โดยเฉพาะวัฒนธรรมองค์กร (Mean Diff = 0.286, $p < .001$) ผลนี้อาจอธิบายได้ว่าบริษัทไทยมีวัฒนธรรมแบบครอบครัวยุค (Paternalistic Culture) ที่เน้นความสัมพันธ์ส่วนบุคคลและการดูแลจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งสอดคล้องกับค่านิยมของแรงงานไทย ภายใต้กรอบ Person-Organization Fit ความสอดคล้องดังกล่าวทำให้การรับรู้การสนับสนุนสูงกว่า ขณะที่บริษัทข้ามชาติมักใช้นโยบายมาตรฐานจากบริษัทแม่ซึ่งอาจไม่ปรับเข้ากับบริบทท้องถิ่นเพียงพอ ทำให้กลไก SET ทำงานได้ไม่เต็มที่ (Blau, 1964) อย่างไรก็ตาม FX เป็นตัวแปรเดียวที่ไม่พบความแตกต่าง ($p = .376$) อาจเป็นเพราะนโยบายความยืดหยุ่นด้านเวลาได้กลายเป็นมาตรฐาน

พื้นฐานที่ทั้งสองประเภทบริษัทนำมาใช้ในระดับใกล้เคียงกัน ช่องว่างที่แท้จริงจึงอยู่ที่มิติวัฒนธรรมองค์กรและการพัฒนาสมรรถนะมากกว่า

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัย

1. องค์กรควรให้ความสำคัญลำดับแรกกับการพัฒนาโครงสร้างค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นธรรม โปร่งใส และเชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงาน เนื่องจากรางวัลภายนอกมีอิทธิพลรวมสูงที่สุดต่อความผูกพัน ($\beta = 0.273$) และมีอิทธิพลสูงที่สุดต่อความพึงพอใจ ($\beta = 0.266$)
2. องค์กรควรสนับสนุนการพัฒนาสมรรถนะอย่างต่อเนื่อง ควบคู่กับระบบประเมินผลที่ยุติธรรมและให้ข้อมูลย้อนกลับที่เป็นประโยชน์ เนื่องจากการพัฒนาสมรรถนะมีอิทธิพลรวมสูงเป็นลำดับสอง ($\beta = 0.267$) และเป็นสัญญาณที่ชัดเจนว่าองค์กรมองเห็นอนาคตร่วมกับพนักงาน
3. ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความไว้วางใจ การสื่อสารโปร่งใส และค่านิยมที่สะท้อนในการทำงานจริง เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรเป็นตัวแปรที่มีความแตกต่างสูงที่สุดระหว่างบริษัทไทยกับบริษัทข้ามชาติ (Mean Diff = 0.286) จึงเป็นจุดที่บริษัทข้ามชาติควรให้ความสนใจเป็นพิเศษ
4. องค์กรควรรักษานโยบายความยืดหยุ่นด้านเวลาและสถานที่ทำงานไว้ในฐานะปัจจัยพื้นฐานที่สนับสนุนความพึงพอใจ แต่ไม่ควรคาดหวังว่านโยบายดังกล่าวจะสร้างความผูกพันได้โดยตรง ควรใช้ร่วมกับนโยบายด้านอื่นที่เข้มแข็ง
5. สำหรับบริษัทข้ามชาติ ผู้บริหารควรปรับแนวปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ให้สอดคล้องกับบริบทวัฒนธรรมไทย โดยเฉพาะการสร้างความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับพนักงานและการสื่อสารค่านิยมองค์กรที่ปรับให้เข้ากับบริบทท้องถิ่น แทนที่จะใช้แนวปฏิบัติจากบริษัทแม่โดยไม่ปรับเปลี่ยน

ข้อจำกัดของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีข้อจำกัดที่ควรพิจารณา ดังนี้ ประการแรก การเก็บข้อมูลแบบภาคตัดขวาง (Cross-Sectional) จึงไม่สามารถยืนยันความสัมพันธ์เชิงสาเหตุได้อย่างแน่ชัด ประการที่สอง การใช้แบบสอบถามจากแหล่งข้อมูลเดียว (Single Source) อาจก่อให้เกิด Common Method Bias แม้ผล Harman's Test (36.87%) จะต่ำกว่าเกณฑ์ 50% ประการที่สาม การสุ่มแบบสะดวกพร้อมกับแบบถูกใช้มีข้อจำกัดด้าน Generalizability เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างจำกัดในพื้นที่กรุงเทพฯ และปริมณฑล ส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการอายุงาน 1-5 ปี ประการที่สี่ ค่า Cronbach's Alpha ของวัฒนธรรมองค์กร (.647) ต่ำกว่า .70 แม้ค่า CR (.809) ผ่านเกณฑ์ การวิจัยในอนาคตควรพัฒนาข้อคำถามเพิ่มเติมสำหรับตัวแปรนี้

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยในอนาคตควรขยายพื้นที่เก็บข้อมูลไปยังภูมิภาคอื่น เช่น เขตอุตสาหกรรมภาคตะวันออก หรือเมืองเศรษฐกิจสำคัญในภูมิภาค เพื่อเพิ่มความสามารถในการอธิบายและการประยุกต์ใช้ผลการวิจัยในบริบทที่หลากหลายมากยิ่งขึ้น
2. การวิจัยในอนาคตควรพิจารณาใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) โดยผสมผสานการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ความเข้าใจเชิงลึกเกี่ยวกับกลไกที่นโยบายการทำงานส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร
3. ควรมีการศึกษาตัวแปรกำกับ (Moderating Variables) เพิ่มเติม เช่น ช่วงวัย ระดับตำแหน่งงาน หรือประเภทอุตสาหกรรม เพื่อวิเคราะห์บทบาทของปัจจัยเหล่านี้ต่อความสัมพันธ์ระหว่างนโยบายการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร อันจะเป็นประโยชน์ต่อการออกแบบนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละกลุ่ม

4. การศึกษาเชิงตามยาว (Longitudinal Study) จะช่วยให้เข้าใจพลวัตของความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน โดยเฉพาะภายหลังการเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์กร ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

5. การวิจัยในขนาดควรพิจารณาเก็บข้อมูลจากหลายแหล่ง (Multi-Source Data) เช่น ผสมผสานระหว่างการประเมินตนเองของพนักงานกับข้อมูลจากหัวหน้างาน หรือข้อมูลเชิงวัตถุประสงค์จากระบบสารสนเทศทรัพยากรมนุษย์ (HRIS) เพื่อลดอคติจากการใช้แหล่งข้อมูลเดียว

เอกสารอ้างอิง

- Aboramadan, M., Albashiti, B., Alharazin, H., & Zaidoune, S. (2020). Organizational culture, innovation and performance: A study from a non-western context. *Journal of Management Development*, 39(4), 437-451. <https://doi.org/10.1108/JMD-06-2019-0253>
- Abugu, L., & Othman, A. (2025). Exploring the impact of compensation and benefits on employee retention: A comprehensive analysis. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 10(34s), 267-283. <https://doi.org/10.52783/jisem.v10i34s.5796>
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. In L. Berkowitz (Ed.), *Advances in experimental social psychology*, (Vol. 2, pp. 267-299). Academic Press. [https://doi.org/10.1016/S0065-2601\(08\)60108-2](https://doi.org/10.1016/S0065-2601(08)60108-2)
- Azmy, A., & Arifin, A. L. (2025). Employee retention factor at IT startup company: Job satisfaction as mediating variable. *Media Ekonomi dan Manajemen*, 40(1), 12-41. <https://doi.org/10.56444/mem.v40i1.5231>
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. Wiley.
- Chung, H., & Van der Lippe, T. (2020). Flexible working, work-life balance, and gender equality: Introduction. *Social Indicators Research*, 151(2), 365-381. <https://doi.org/10.1007/s11205-018-2025-x>
- Cortina, J. M. (1993). What is coefficient alpha? An examination of theory and applications. *Journal of Applied Psychology*, 78(1), 98-104. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.78.1.98>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.1177/002224378101800104>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM)* (2nd ed.). Sage.
- Hair, J. F., Risher, J. J., Sarstedt, M., & Ringle, C. M. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24. <https://doi.org/10.1108/EBR-11-2018-0203>

- Hong, Y. H., Ford, M. T., & Jong, J. (2024). Employee benefit availability, use, and subjective evaluation: A meta-analysis of relationships with perceived organizational support, affective organizational commitment, withdrawal, job satisfaction, and well-being. *Journal of Applied Psychology*, 109(12), 1921–1947.
<https://doi.org/10.1037/apl0001202>
- Kayani, B. N., & Kayani, U. N. (2021). Factors affecting organizational commitment of employees: Evidence from Pakistan. *Australian Journal of Business and Management Research*, 6(1), 13–27. <https://doi.org/10.52283/NSWRCA.AJBMR.20210601A02>
- Kristof-Brown, A. L., Zimmerman, R. D., & Johnson, E. C. (2005). Consequences of individuals' fit at work: A meta-analysis of person-job, person-organization, person-group, and person-supervisor fit. *Personnel Psychology*, 58(2), 281–342.
<https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2005.00672.x>
- Lin, M., Liu, Q., & Li, Z. (2024). Perceived superior trust and organizational commitment among public employees: The mediating role of burnout and the moderating role of public service motivation. *Heliyon*, 10(3), e24997. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2024.e24997>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1343). Rand McNally.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
[https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- Monisha, J., & Rani, R. J. (2025). Impact of organizational culture on employee retention. *International Journal of Scientific Research in Engineering and Management*, 9(4), 1–10. <https://doi.org/10.55041/IJSREM45718>
- Newman, A., Thanacoody, R., & Hui, W. (2011). The impact of employee perceptions of training on organizational commitment and turnover intentions: A study of multinationals in the Chinese service sector. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(8), 1765–1787. <https://doi.org/10.1080/09585192.2011.565667>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill.
- Pepple, D. G., & Ambilichu, C. A. (2024). Performance appraisal and employee commitment: The mediating role of job satisfaction. *European Management Review*, 21(1), 237–250.
<https://doi.org/10.1111/emre.12583>
- Petitta, L., & Ghezzi, V. (2025). Disentangling the pros and cons of flexible work arrangements: Curvilinear effects on individual and organizational outcomes. *Economies*, 13(1), 20.
<https://doi.org/10.3390/economies13010020>
- Torlak, N. G., Kuzey, C., Sait Dinç, M., & Budur, T. (2021). Links connecting nurses' planned behavior, burnout, job satisfaction, and organizational citizenship behavior. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 36(1), 77–103.
<https://doi.org/10.1080/15555240.2020.1862675>

- Wang, Y., Liu, J., & Zhu, Y. (2022). How does human resource management consistency influence employee outcomes? *The International Journal of Human Resource Management*, 33(10), 2112–2138. <https://doi.org/10.1080/09585192.2020.1841819>
- Zhao, X., Lynch, J. G., Jr., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>