

อิทธิพลของช่วงอายุต่อความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนและความผูกพันต่อองค์กรในวิชาชีพบัญชี

พิชชากร จวงวานิชย์*

เสาวนีย์ เลวลีย์**

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาถึงผลตอบแทนที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร และศึกษาเพิ่มเติมถึงบทบาทของช่วงอายุในการเป็นตัวแปรกำกับของความสัมพันธระหว่างผลตอบแทนกับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ประกอบวิชาชีพบัญชี จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 500 คน โดยใช้แบบสอบถามในการเก็บข้อมูล จากนั้นวิเคราะห์ผลด้วยสถิติอนุมาน โดยการวิเคราะห์การถดถอยแบบลำดับขั้น ผลการศึกษาพบว่า ผลตอบแทนรวม อันได้แก่ ปัจจัยด้านค่าตอบแทน การรับรู้ความยุติธรรม และผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยปัจจัยด้านการรับรู้ความยุติธรรมมีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด ($\beta = 0.288$) และช่วงอายุแสดงบทบาทเป็นตัวแปรกำกับในทางลบของความสัมพันธระหว่างปัจจัยด้านค่าตอบแทนกับความผูกพันต่อองค์กร และความสัมพันธระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมกับความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ ปัจจัยด้านค่าตอบแทน และการรับรู้ความยุติธรรมส่งผลกระทบต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าในช่วงอายุที่ต่ำกว่า จากผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่าค่าตอบแทนที่น่าพอใจภายใต้ความยุติธรรมเป็นสิ่งจูงใจที่สำคัญของพนักงาน โดยเฉพาะในกลุ่มเจนเนอเรชันวายที่จะเข้ามาร่วมเป็นกำลังสำคัญในการพัฒนาองค์กร องค์กรจึงควรหันมาให้ความสำคัญกับสิ่งนี้ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพให้กับองค์กร และสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขัน

คำสำคัญ : ผลตอบแทนรวม, ความผูกพันต่อองค์กร, ช่วงอายุ

* หน่วยงานผู้แต่ง: คณะพัฒนาศาสตร์พยาบาลมนุษย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ โทรศัพท์: 02-727-3484 แฟกซ์: 02-375-3904
อีเมล: bownoiz.juang@gmail.com

** หน่วยงานผู้แต่ง: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยกรุงเทพสุวรรณภูมิ โทรศัพท์ 0-2172-9888 อีเมล: sjandang99@gmail.com

The Influence of Generations on the Relationship between Total Returns and Organization Commitment in Accounting Professionals

*Pitchaporn Juangvanich **

*Sauwanee Lewan ***

ABSTRACT

The objectives of this research were to study the relationship between total returns and organization commitment as well as the role of generations as a moderator of the relationship between total returns and organization commitment. The data was collected via questionnaires from 500 accounting professionals. The collected data was analyzed by inferential statistics including hierarchical regression. The results indicated that total returns (compensation factors, justice, relational returns) have significant effect on organization commitment (p -value = 0.01). Justice reveals the highest effects on organization commitment (β = 0.288). Furthermore, generations play a significant negative moderator on the relationship between compensation factors and organization commitment and the relationship between justice and organization commitment. This means that compensation factors and justice have significant effects on the organization commitment in generation Y more than in generation X and generation Baby Boom. The results implies that satisfactory in compensation must be under justice and reasonable principles. This is an important motivation for employees, particularly for generation Y employees who will be the major labor forces for organizational development. Organizations should focused on both compensation and justice in order to increase performance competitive advantage.

KEYWORDS: Total Returns, Organization Commitment, Generations

* **AFFILIATION:** School of Human Resource Development, National Institute of Development Administration.

Tel: 02-727-3484 Fax: 02-375-3904 Email: bownoiz.juang@gmail.com

** **AFFILIATION:** Faculty of Education, Bangkok Suvarnabhumi University. Tel: 0-2172-9888

E-mail: sjandang99@gmail.com

บทนำ

ขณะที่โลกกำลังเข้าสู่ยุคของการเปลี่ยนแปลงอย่างก้าวกระโดด เกิดความผันผวนและความไม่แน่นอน ส่งผลให้เกิดกระแสการตื่นตัวในการเตรียมความพร้อมสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นองค์กรแต่ละแห่งมีการสรรหาวิธีการเพื่อพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส โดยการหาหนทางในการพัฒนาประสิทธิภาพในการขับเคลื่อนองค์กร ในขณะเดียวกันปัจจัยหนึ่งที่ต้องพิจารณาไม่ได้ ซึ่งมีความสำคัญที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้ไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จได้นั้นก็คือ “ทรัพยากรมนุษย์” โดยประเด็นที่สำคัญทางทรัพยากรมนุษย์นั้นมีด้วยกันอยู่หลายประเด็น แต่ ORC (อ้างอิงใน Hansen, 2007) ซึ่งเป็นองค์กรธุรกิจเกี่ยวกับการให้คำปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ได้ทำการสำรวจ จัดอันดับ และให้คะแนนประเด็นทางทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญต่อองค์กรพบว่า การบริหารค่าตอบแทนนั้นมีคะแนนค่าเฉลี่ยของความสำคัญที่มีต่อองค์กรสูงถึง 4.24 จากคะแนนเต็ม 5 คะแนน ในหลายองค์กรใช้ค่าตอบแทนเป็นเครื่องมือเพื่อดึงดูดจูงใจบุคคลจากภายนอกที่มีความสามารถเข้าสู่องค์กร และยังเป็นสิ่งที่จะรักษาพนักงานที่มีความรู้ความสามารถให้คงอยู่ และทุ่มเททำงานให้องค์กรได้อย่างเต็มที่ โดยค่าตอบแทนถือเป็นปัจจัยแรกที่บุคคลจะพิจารณาเพื่อเข้าร่วมงานกับองค์กร อีกทั้งค่าตอบแทนยังเป็นสิ่งที่กำหนดสถานภาพทางสังคม อิทธิพล และขวัญกำลังใจอีกด้วย (Lawler, 1981; Belcher and Atchison, 1987) จะเห็นได้ว่า ค่าตอบแทนหรือผลตอบแทนถือเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการเชื่อมโยงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ที่นักทรัพยากรมนุษย์ควรตระหนักถึง แต่อย่างไรก็ตามยังมีปัญหาอื่น ๆ ที่มักจะเข้ามาแทรกแซงในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร โดยปัญหาที่มักจะพบเป็นเรื่องของความหลากหลาย หรือความแตกต่างของพนักงาน ทั้งด้านภาษา สังคม วัฒนธรรม และที่ทุกองค์กรมักจะพบคือ ปัญหาความแตกต่างในช่วงอายุ หรือเจนเนอเรชันของพนักงาน โดยในแต่ละช่วงอายุจะมีอุดมการณ์ทางความคิด ทักษะคติ มุมมองชีวิต และการทำงานต่างกันไป ทำให้ความต้องการสิ่งต่าง ๆ จากองค์กรในแต่ละช่วงอายุแตกต่างกันไปด้วย แน่นอนว่าหากองค์กรไม่สามารถตอบสนองความต้องการให้กับพนักงานได้ ก็จะทำให้ทัศนคติของพนักงานเปลี่ยนไปในทางลบ ก่อให้เกิดผลเสียในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ในปัจจุบันได้มีการเปิดประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) และได้มีการจัดทำข้อตกลงยอมรับร่วมกัน (Mutual Recognition Arrangements: MRAs) ด้านคุณสมบัติในสาขาวิชาชีพหลัก เพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกในการเคลื่อนย้าย นักวิชาชีพ หรือแรงงานเชี่ยวชาญพิเศษได้อย่างเสรีภายใน 10 ประเทศ มีการกำหนดครอบคลุม 8 อาชีพ โดยหนึ่งในนั้นคือวิชาชีพบัญชี จากการศึกษาวิจัยของ Ummara Trirasriwat (2016) พบว่าหลังจากที่มีข้อตกลงดังกล่าวทำให้นักบัญชีของประเทศไทยหัน

ไปให้ความสนใจและต้องการจะย้ายไปทำงานยังประเทศสิงคโปร์มากขึ้น เนื่องจากการจ่ายเงินเดือนเฉลี่ยอยู่ที่ 172,520 บาท/เดือน แตกต่างกับประเทศไทยที่จ่ายเพียง 62,161 บาท/เดือน ซึ่งน้อยกว่าสิงคโปร์ถึง 3 เท่า นอกจากนี้นักบัญชีบางส่วนยังสนใจที่จะไปทำงานที่ประเทศเวียดนาม ทั้ง ๆ ที่ประเทศเวียดนามจ่ายเงินเดือนเฉลี่ยเพียง 23,675 บาท/เดือน แต่เวียดนามเป็นประเทศเปิดใหม่ มีศักยภาพการเติบโตสูง ทำให้นักบัญชีได้มีโอกาสในพัฒนาตนเอง และมีโอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพสูง

จากที่กล่าวมาในข้างต้นได้ชี้ให้เห็นว่านักทรัพยากรมนุษย์ควรตระหนักถึงเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นสำคัญ เพื่อป้องกันปัญหาความขัดแย้งต่าง ๆ ของคนในหลายช่วงอายุ และปัญหาสมองไหลของนักบัญชีที่เล็งเห็นถึงช่องทางของโอกาสในการทำงานที่จะได้รับค่าตอบแทนที่น่าพึงพอใจกว่าเดิม หรือได้มีโอกาสในการก้าวหน้ามากขึ้น ซึ่งปัญหาเหล่านี้อาจเป็นเพียงปัญหาเล็ก ๆ แต่ก็สามารถส่งผลกระทบต่อเนื่องในด้านการดำเนินธุรกิจต่าง ๆ ขององค์กร

วัตถุประสงค์ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้มุ่งศึกษาถึง 1) ผลตอบแทนรวม อันได้แก่ ปัจจัยด้านค่าตอบแทน การรับรู้ความยุติธรรม และผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ที่ส่งผลกระทบต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร และ 2) ศึกษาถึงบทบาทของช่วงอายุ (Generation) ในการเป็นตัวแปรกำกับ (Moderator) ระหว่างความสัมพันธ์ระหว่างผลตอบแทนรวมและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในวิชาชีพบัญชี

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับผลตอบแทนรวม: ผลตอบแทนรวม (Total Returns) หมายถึงผลตอบแทนทั้งด้านการเงิน บริการ และผลประโยชน์อื่น ๆ ซึ่งเป็นสิ่งที่พนักงานจะต้องได้รับเพื่อเป็นการตอบแทนจากการปฏิบัติงาน แบ่งได้เป็น 2 ประเภท ดังนี้

ผลตอบแทนเชิงธุรกรรม (Transactional Returns) หรือค่าตอบแทนรวม (Total compensation) ซึ่งเป็นค่าตอบแทนที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนตามธรรมชาติ ถือได้ว่าเป็นสิ่งจูงใจที่มีความสำคัญสำหรับการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยสามารถแบ่งผลตอบแทนเชิงธุรกรรมออกได้เป็น 3 ประเภท สามารถอธิบายได้ต่อดังนี้ 1) ค่าตอบแทนพื้นฐาน (Base Compensation) เป็นเงินส่วนที่พนักงานจำเป็นต้องได้รับจากการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาจากค่าของงานและทักษะของพนักงานแต่ละคน ซึ่งได้แก่ ค่าจ้าง หรือเงินเดือน 2) ค่าตอบแทนจูงใจ (Pay incentives) เป็นค่าตอบแทนที่เป็น

เงินโดยตรง แต่ได้รับการออกแบบมาเพื่อเป็นรางวัลสำหรับผลงานของพนักงานแต่ละคน มักอยู่ในรูปของโบนัส เบี้ยขยัน หรือค่าคอมมิชชั่น (Commission) เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานนั้นมีความตั้งใจ รวมถึงเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ 3) ผลประโยชน์เกื้อกูล (Benefits) คือการรวมเอารางวัลทางอ้อมอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากค่าจ้างและเงินเดือน ซึ่งผลประโยชน์เกื้อกูลบางอย่างเป็นสิ่งที่มีกฎหมายกำหนดให้พึงมี นายจ้างจำเป็นต้องจัดหาให้กับพนักงาน หากไม่ปฏิบัติตามก็ต้องถูกดำเนินคดีตามกฎหมาย

ผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ ซึ่งเป็นผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน และเป็นสิ่งที่จับต้องไม่ได้ (intangible) เกิดขึ้นจากงานและสิ่งแวดล้อมของการทำงาน ไม่ได้มีการกำหนดไว้ในสัญญาจ้างแต่อย่างใด แต่เกิดขึ้นจากนโยบายการบริหารจัดการและแนวทางการปฏิบัติขององค์กร ซึ่งจะมีผลต่อพฤติกรรม ทักษะ และระดับความพึงพอใจของพนักงานเป็นอย่างมาก ได้แก่ การได้รับการยกย่องตำแหน่งหรือสถานะจากการปฏิบัติหน้าที่บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การได้รับรู้ถึงความมั่นคงขององค์กร สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุขไร้ความกังวล งานที่ทำมีเหมาะสมกับความสามารถของพนักงาน ไม่มากไม่น้อยจนเกินไป ผู้บังคับบัญชาหรือองค์กรมีการส่งเสริมพัฒนาทักษะความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นหลาย ๆ สิ่งที่จะทำให้พนักงานรับรู้ถึงความสำเร็จในการทำงาน รวมทั้ง การมีเพื่อนร่วมงานที่ดีให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน (Kalayane Senasu, 2013; Milkovich, Newman and Gerhart, 2014)

นโยบายค่าตอบแทน (Compensation Policies) เปรียบเสมือนหลักเกณฑ์และข้อกำหนดในการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กรทั้งนี้ขึ้นอยู่กับกลยุทธ์ขององค์กร อย่างไรก็ตามนโยบายค่าตอบแทนที่มีประสิทธิภาพ เพื่อการบริหารจัดการค่าตอบแทนอย่างมีประสิทธิภาพ จะต้องคำนึงถึง 1) ความยุติธรรมภายใน (Internal alignment) เป็นการเปรียบเทียบจำนวนงานหรือระดับทักษะภายในองค์กร รวมทั้งเปรียบเทียบอัตราค่าตอบแทนระหว่างพนักงานที่ทำงานเหมือนหรือต่างกัน ซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจในการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน โดยองค์กรสามารถใช้วิธีการประเมินค่างาน (Job evaluation) เข้ามาใช้ประกอบการพิจารณา 2) การแข่งขันกับภายนอกองค์กร (External Competitiveness) เป็นการเปรียบเทียบการจ่ายค่าตอบแทนกับองค์กรอื่น ๆ โดยมุ่งเน้นองค์กรที่เป็นคู่แข่ง ซึ่งองค์กรที่มีการจ่ายค่าตอบแทนสูงกว่าองค์กรคู่แข่งก็จะเป็นการดึงดูดพนักงานที่มีความเป็นเลิศสู่องค์กร อย่างไรก็ตาม องค์กรควรมีการสำรวจค่าตอบแทนขององค์กรคู่แข่งหรือองค์กรที่มีธุรกิจใกล้เคียงกันอยู่เสมอเพื่อช่วยในการกำหนดนโยบายด้านค่าตอบแทน 3) ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน (Employee Contributions) ให้ความสำคัญกับการจ่ายค่าตอบแทนให้กับพนักงานตามผลการ

ปฏิบัติงานหรือผลการกระทำ โดยมีการคำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดขึ้นกับพนักงาน ในด้านพฤติกรรม และทัศนคติมากกว่าการจ่ายค่าตอบแทนตามความอาวุโส เพื่อให้เกิดความเป็นธรรมกับพนักงานที่มีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานและเป็นการส่งเสริมให้องค์กรมีสมรรถนะสูง

การบริหารจัดการค่าตอบแทน (Compensation Management) หมายถึง การนำเอา นโยบายค่าตอบแทนไปดำเนินการอย่างเหมาะสม ถูกต้อง และเป็นธรรม (Milkovich, Newman and Gerhart, 2014)

ความยุติธรรม (Justice) หมายถึง ความยุติธรรมของผลตอบแทนที่องค์กรจัดสรรให้กับพนักงาน และความยุติธรรมของกระบวนการที่ใช้ในการตัดสินใจเพื่อกำหนดผลตอบแทน (Greenberg, 1990) โดยความยุติธรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบค่าตอบแทนมี 2 ประเภท ดังนี้ 1. การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรร (Distributive Justice) คือ การที่พนักงานได้รับรู้ว่าผลตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสม คำนึงกับความรู้ ความสามารถ และระยะเวลาในการทำงาน 2. การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ (Procedural Justice) คือ การที่พนักงานได้รับรู้ว่าวิธีการในการกำหนดผลตอบแทนมีความถูกต้อง โปร่งใส และตรวจสอบได้ (Robbin and Judge, 2009)

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร: Allen and Meyer (1990) ได้นิยามถึงความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กร โดยเป็นสิ่งที่เหนี่ยวรั้งให้คนอยู่กับองค์กร 3 ด้านคือ 1. ความผูกพันด้านจิตใจ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับอารมณ์ความรู้สึก มีความต้องการรักษาสมาชิกภาพของตนเองไว้ มีเป้าหมายเป็นไปในแนวทางเดียวกับองค์กร พยายามหาหนทางให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย 2. ความผูกพันด้านการคงอยู่ เป็นการที่บุคคลมีความจำเป็นจะต้องอยู่กับองค์กรต่อไป เนื่องจากบุคคลได้ลงทุนในหลาย ๆ สิ่งไว้กับองค์กรแล้ว หากบุคคลออกไปจากองค์กรก็จะต้องเสียผลประโยชน์ที่ตนได้สั่งสมมาตั้งแต่ตนเริ่มเข้าทำงาน 3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน คือการที่บุคคลได้รับการหล่อหลอมให้เกิดความรู้สึกว่าการเป็นสมาชิกภาพ เป็นภาระหน้าที่ เป็นบรรทัดฐานที่ทุกคนพึงมี ทำให้บุคคลเกิดความจงรักภักดี เมื่อพิจารณาเห็นควรที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับเจนเนอเรชัน (Generation) หรือช่วงอายุ: Zemke et al. (2000) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับเจนเนอเรชันไว้ว่า เป็นผู้ที่เกิดในช่วงเวลาเดียวกัน ผ่านประสบการณ์ที่มีประวัติศาสตร์และภูมิหลังที่ใกล้เคียงกัน มีทัศนคติ เจตคติที่เหมือนกัน รวมถึงยังมีวิถีในการทำงานใกล้เคียงกัน ซึ่ง Glass (2007) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า จากประสบการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้คนในกลุ่มรุ่นเดียวกันมีพฤติกรรมการดำรงชีวิตที่คล้ายคลึงกัน ซึ่งในปัจจุบันกลุ่มเจนเนอเรชันที่ยังทำงานอยู่กับองค์กรมีอยู่ 3 กลุ่มคือ เบบี้บูมส์ เจนเนอเรชันเอ็กซ์ และเจนเนอเรชันวาย

เบบี้บูมส์ (Baby Boom) ปัจจุบันคนกลุ่มนี้เข้าสู่วัยเกษียณ เป็นกลุ่มคนที่เกิดในระหว่างปี ค.ศ. 1946-1964 (พ.ศ. 2486-2507) หรือเกิดในยุคหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เหตุผลที่เรียกคนกลุ่มนี้ว่า เบบี้บูมส์ เนื่องจากมีจำนวนประชากรลดน้อยลงมากจากเหตุการณ์สงครามที่เกิดขึ้น ดังนั้น หน่วยงานราชการของแต่ละประเทศมีการส่งเสริมให้ประชากร มีทายาทให้มากขึ้น เพื่อทดแทนจำนวนประชากร เบบี้บูมส์จึงเกิดมาในครอบครัวขนาดใหญ่ อีกทั้งเบบี้บูมส์เติบโตมาพร้อมกับ การเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ อย่าง เช่น การเปลี่ยนแปลงทางการเมือง การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ และความเจริญก้าวหน้าอย่างต่อเนื่องของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ทำให้เบบี้บูมส์ผ่านประสบการณ์ที่หลากหลาย หล่อหลอมให้คนกลุ่มนี้ มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความทะเยอทะยาน และมุ่งมั่นในงานอย่างมีจิตวิญญาณ (Workaholic) อาจเพราะได้รับการถ่ายทอดถึงความยากลำบากของพ่อแม่ จึงทำให้เบบี้บูมส์ ขยัน อดออม เสียสละ และทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรอย่างหนัก มีการใช้ทรัพยากรอย่างรู้คุณค่า และคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับองค์กร และที่สำคัญยังมีความจงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาและองค์กร เป็นอย่างสูง (Zemke, Raines and Filipczak, 2000; Calhoun and Strasser, 2005; Glass, 2007; Tolbize, 2008; Crampton and Hodge, 2009) เนื่องด้วยเบบี้บูมส์เป็นกลุ่มคนที่มีอายุมากแล้ว หากจะย้ายไปทำงานในองค์กรอื่น ก็เป็นเรื่องที่ยาก ถึงแม้ว่าจะผ่านงานมาหลากหลาย มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์สูง แต่ก็ไม่ใช่เป้าหมายในการขับเคลื่อนองค์กร อีกทั้งองค์กรจะต้องใช้ค่าใช้จ่ายในการจ้างคนกลุ่มนี้ค่อนข้างสูง และประกอบกับอายุที่มากขึ้นจึงมีปัญหาทางสุขภาพที่ดูเหมือนจะเป็นปัญหาหลักของคนในวัยนี้ ดังนั้น สิ่งที่กลุ่มคนในช่วงอายุเบบี้บูมส์นี้ต้องการจากองค์กร คือด้านความมั่นคงในการทำงานกับพวกเขา และการมีผลประโยชน์เกื้อกูลในด้านการดูแลสุขภาพ เช่น การประกันสุขภาพ เป็นต้น (U.S. News & World Report, 2015) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Singh, Kochhar, Pathak and Mishra (2015) ที่พบว่า ปัจจัยด้านสุขภาพเป็นปัจจัยที่มีคะแนนสูงสุดที่จะจูงใจให้พนักงานวัยเบบี้บูมส์คงอยู่กับองค์กร

เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) คือผู้ที่เกิดในช่วงระหว่างปี ค.ศ. 1965-1979 (พ.ศ. 2508 - 2522) ประชากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์เติบโตมาด้วยการดูแลตัวเอง พึ่งพาตัวเองเป็นส่วนใหญ่ ส่งผลให้มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง รักอิสระ และกล้าได้กล้าเสีย โดยมักจะท้าทายกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่ตนคิดว่าไม่มีความจำเป็น และเนื่องด้วยการเปลี่ยนแปลงของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เริ่มมีวิวัฒนาการที่ทันสมัยขึ้น มีเครื่องมืออำนวยความสะดวก ล้ำสมัย คนกลุ่มนี้จึงปรับตัวได้ดีในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง และมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอเพื่อให้ทันยุค จึงมีความเป็นวัตถุนิยมอยู่พอสมควร ด้านการทำงาน คนกลุ่มนี้จะเป็นผู้รักอิสระและเชื่อมั่นในตนเองสูง ไม่

ขอบกฎเกณฑ์ และพิธีรีตองที่ยุ่งยาก และเสียเวลา เช่น การเข้า-ออกงานตรงเวลา การแต่งกายตามระเบียบแบบแผน ซึ่งทำให้กลุ่มคนที่อายุมากกว่าคิดว่าเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์เป็นพวกหัวแข็ง ก้าวร้าว ไม่ค่อยให้ความเคารพผู้ใหญ่ สอดคล้องกับที่ Bova และ Kroth (2001) ได้กล่าวว่า กลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์นั้นขาดความเคารพต่อผู้บังคับบัญชาและองค์กร ไม่ให้ความร่วมมือกับองค์กร และเห็นว่างานเป็นเรื่องที่ไม่สำคัญ เป็นเพียงส่วนหนึ่งของชีวิตเท่านั้น แต่สิ่งที่เขาต้องการคือ ความสมดุลเท่าเทียมระหว่างเรื่องงานและชีวิตส่วนตัว หรือที่เรียกว่า work-life balance (Jerkins, 2007 อ้างถึงใน Tolbize, 2008) อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์จะไม่ได้ใส่ใจเรื่องอื่น ๆ ภายในองค์กรเท่าที่ควรแต่พวกเขามีความคาดหวังในโอกาสและความก้าวหน้า โดยใช้ความรู้ มีการตั้งเป้าหมายในชีวิตการทำงาน มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ (Zemke, Raines and Filipczak, 2000; Glass, 2007; Crampton and Hodge, 2009; Wong, Gardiner, Lang and Coulon, 2008; Tolbize, 2008)

เจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) คือผู้ที่เกิดระหว่างปี ค.ศ. 1980-1999 (พ.ศ. 2523-2542) เป็นผู้ที่เติบโตมาพร้อมกับความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และสิ่งอำนวยความสะดวกที่หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการสื่อสารที่สามารถเข้าถึงได้อย่างง่ายดาย สะดวกและรวดเร็ว คนในกลุ่มนี้จึงสามารถนำเอาเทคโนโลยีมาเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวัน (Daecha Daechawattanapaisarn et al., 2014) รวมถึงในการเดินทางยังสะดวกสบายเนื่องจากมียานพาหนะที่ทันสมัย แต่ผลเสียจากความสะดวกรวดเร็วของวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีนั้น ทำให้คนกลุ่มนี้มีความอดทนต่ำ มีความคาดหวังสูง และมีโลกส่วนตัวสูงแต่ไม่ได้รับการเป็นอิสระเท่าเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Gursoy, Maier and Chi, 2008) ด้านการทำงานสำหรับเจนเนอเรชั่นยานั้นถือเป็นเรื่องที่ไม่สำคัญสำหรับพวกเขา แต่หากต้องทำงานปัจจัยแรกที่จะเลือกทำงานนั้น มักจะเลือกทำงานกับองค์กรที่ให้ค่าตอบแทนที่สูงเป็นสำคัญ (Daecha Daechawattanapaisarn et al., 2014) อีกทั้งในยุคของเจนเนอเรชั่นวายได้ให้ความสำคัญกับการศึกษามากขึ้น ทำให้พวกเขาได้มีโอกาสในการศึกษาสูงขึ้น และทำให้คนกลุ่มนี้เป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร เพราะความคิดที่แปลกใหม่และสร้างสรรค์ จึงทำให้คนกลุ่มนี้มีความก้าวหน้าในงานสูงและรวดเร็ว ซึ่งสอดคล้องกับความต้องการของคนในช่วงอายุนี้นี้ที่ต้องการเป็นเพียงพนักงานในระดับปฏิบัติงานด้วย (Karnpitcha Kengkarnchang, 2013) และเนื่องจากในเจนเนอเรชั่นวายมีลักษณะนิสัยชอบพึ่งพาตนเองเป็นส่วนใหญ่ สำหรับการทำงานเมื่อพบปัญหาพวกเขาก็จะหาข้อมูลจากแหล่งออนไลน์ หรือสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ซึ่งพวกเขาเชื่อว่ามีคำแนะนำเชื่อถือมากที่สุด อีกทั้งคนกลุ่มนี้รักความสะดวกสบาย มองโลกในแง่ดี สามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ง่าย จึงชอบการทำงานเป็นทีม

(teamwork) โดยการติดต่อสื่อสารที่สามารถเข้าถึงได้ง่ายใน (Allen and Syfert, 2009) อย่างไรก็ตาม ถึงแม้เรื่องงานนั้น ไม่ใช่สิ่งจำเป็นสำหรับพวกเขา แต่ชีวิตส่วนตัวหรือคุณภาพชีวิตนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญมากสำหรับพวกเขา รวมถึงมีส่วนในการได้ช่วยเหลือสังคม หรือการมีจิตอาสา ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับการปลูกฝังของครอบครัวด้วย (Curtis, 2008; Crampton and Hodge, 2009)

วิธีดำเนินการวิจัย

ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง: จากจำนวนประชากรผู้ประกอบวิชาชีพบัญชีในประเทศไทยทั้งหมด 69,869 คน (Phachara Jaiaree, 2016) ซึ่งผู้วิจัยเลือกเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจาก 3 เจนเนอเรชั่น ดังนี้ กลุ่มตัวอย่างจากเบบี้บูมส์จำนวน 100 คน กลุ่มตัวอย่างเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ และเจนเนอเรชั่นวาย จำนวนกลุ่มละ 200 คน รวมเป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 500 คน

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ในการศึกษาได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติจากโปรแกรมสำเร็จรูป (SPSS) ซึ่งได้วิเคราะห์การถดถอยแบบลำดับขั้น (Hierarchical Regression Analysis) เพื่อหาผลกระทบระหว่างปัจจัย และใช้ทดสอบตัวแปรกำกับ (Moderator)

ผลการศึกษา

ผลการศึกษาที่เกิดขึ้นนั้นได้มาจากกลุ่มตัวอย่างผู้ประกอบวิชาชีพบัญชีที่ส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย และเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ จำนวนกลุ่มละ 200 คน คิดเป็นร้อยละ 40 เป็นผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 371 คน คิดเป็นร้อยละ 74.2 ดำรงตำแหน่งพนักงานปฏิบัติการหรือเจ้าหน้าที่จำนวน 312 คน คิดเป็นร้อยละ 62.4 มีประสบการณ์การทำงานระหว่าง 5 – 10 ปี จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 21.8 มีสถานภาพโสดจำนวน 276 คน คิดเป็นร้อยละ 55.2 เป็นผู้ทำงานในบริษัทเอกชนจำนวน 198 คน คิดเป็นร้อยละ 39.5 และปฏิบัติงานอยู่ในเขตพื้นที่จังหวัดกรุงเทพมหานครจำนวน 428 คน คิดเป็นร้อยละ 85.6

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ที่ต้องการศึกษาถึงผลตอบแทนรวม ได้แก่ ปัจจัยด้านค่าตอบแทน การรับรู้ความยุติธรรม และผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ส่งผลกระทบต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรที่ได้จากการวิเคราะห์การถดถอยแบบลำดับขั้น (Hierarchical Regression) พบว่า ในโมเดลที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบลำดับขั้นของตัวแปรด้านประชากรศาสตร์จำนวน 7 ตัวแปร โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของระดับความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 6.0 ในโมเดลที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบลำดับขั้นของตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ และปัจจัยด้านค่าตอบแทนสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของระดับความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 35.4

และพบว่าปัจจัยด้านค่าตอบแทนส่งผลกระทบในทางบวกต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในโมเดลที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบลำดับขั้นของตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ ปัจจัยด้านค่าตอบแทน และการรับรู้ความยุติธรรมสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของระดับความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 41.3 และพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมส่งผลกระทบในทางบวกต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และในโมเดลที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบลำดับขั้นของตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ ปัจจัยด้านค่าตอบแทน การรับรู้ความยุติธรรม และผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของระดับความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 44.8 และพบว่า ผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ส่งผลกระทบในทางบวกต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากการศึกษาสามารถสรุปได้ว่าปัจจัยด้านค่าตอบแทนมีผลกระทบต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = .200, p < 0.01$) การรับรู้ความยุติธรรมมีผลกระทบต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = .288, p < 0.01$) และผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์มีผลกระทบต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ($\beta = .238, p < 0.01$) ซึ่งตัวแปรทั้งหมดสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของระดับความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 44.8 ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์การถดถอยแบบลำดับขั้นของผลตอบแทนรวม

ตัวแปร	Std Beta โมเดล 1	Std Beta โมเดล 2	Std Beta โมเดล 3	Std Beta โมเดล 4
ตัวแปรประชากรศาสตร์				
ช่วงอายุ	.110	.107	.083	.089
ประเภทหน่วยงานที่สังกัด	.145**	.085**	.083**	.074**
เขตพื้นที่ของหน่วยงาน	.024	.022	.023	.030
ตำแหน่งงาน	-.123	-.061	-.039	-.048
ประสบการณ์ในการทำงาน	-0.41	.008	.036	.036
ระดับการศึกษา	-.182***	-.107***	-.102***	-.108***
สถานภาพทางครอบครัว	.047	.064	.057	.043

ตัวแปร	Std Beta โมเดล 1	Std Beta โมเดล 2	Std Beta โมเดล 3	Std Beta โมเดล 4
ตัวแปรโมเดล				
ปัจจัยด้านค่าตอบแทน		.550***	.260***	.200***
การรับรู้ความยุติธรรม			.380***	.288***
ผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์				.238***
Adjusted R Square	0.060	0.354	0.413	0.448
F	5.568***	35.159***	39.956***	41.459***

หมายเหตุ: *** หมายถึง ความสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

** หมายถึง ความสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากนั้นได้ทำการศึกษาวิจัยลงลึกถึงรายละเอียดของตัวแปรย่อยภายใต้ตัวแปรหลักต่าง ๆ ซึ่งการวิเคราะห์ได้ใช้การวิเคราะห์การถดถอยแบบลำดับขั้น (Hierarchical Regression Analyses) เช่นเดียวกัน พบว่า ในโมเดลที่ 1 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบลำดับขั้นของตัวแปรด้านประชากรศาสตร์จำนวน 7 ตัวแปร โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของระดับความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 6.0 ในโมเดลที่ 2 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบลำดับขั้นของตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ และได้เพิ่มตัวแปรย่อยของปัจจัยด้านค่าตอบแทน อันได้แก่ นโยบายค่าตอบแทน การบริหารจัดการค่าตอบแทน และองค์ประกอบค่าตอบแทน ซึ่งสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของระดับความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 35.5 และยังพบว่า นโยบายค่าตอบแทน การบริหารจัดการค่าตอบแทน และองค์ประกอบค่าตอบแทนนั้นส่งผลกระทบในทางบวกต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในโมเดลที่ 3 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบลำดับขั้นของตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ ตัวแปรย่อยของปัจจัยด้านค่าตอบแทน และได้เพิ่มตัวแปรย่อยของการรับรู้ความยุติธรรม อันได้แก่ การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรร และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ ซึ่งสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของระดับความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 40.6 และยังพบว่า การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรร และการรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการนั้นส่งผลกระทบในทางบวกต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และในโมเดลที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบลำดับขั้นของตัวแปรด้านประชากรศาสตร์ ตัวแปรย่อยของปัจจัยด้านค่าตอบแทน ตัวแปรย่อยของการรับรู้ความยุติธรรม

และตัวแปรย่อยของผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ อันได้แก่ การยกย่องและสถานะ ความมั่นคงในงาน ความท้าทายในงาน และโอกาสในการเรียนรู้ ซึ่งตัวแปรทั้งหมดสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของระดับความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 43.3 และยังพบว่า การยกย่องและสถานะ และความมั่นคงในงาน ส่งผลกระทบบนทางบวกต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เช่นเดียวกับความท้าทายในงานส่งผลกระทบบนทางบวกต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10 ในขณะที่โอกาสในการเรียนรู้ไม่ส่งผลกระทบบนทางบวกต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 2

ประเด็นที่เห็นได้ชัดคือ ในการวิเคราะห์ถึงผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร ทั้งการวิเคราะห์ตัวแปรหลัก และการวิเคราะห์ตัวแปรย่อยนั้น ในทั้ง 4 โมเดล ได้แสดงให้เห็นว่าระดับการศึกษาส่งผลกระทบบนทางลบต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งชี้ให้เห็นว่าระดับการศึกษาที่สูงขึ้น จะมีความผูกพันต่อองค์กรที่ลดลง และประเภทของหน่วยงานที่สังกัดส่งผลกระทบบนทางบวกต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (ประเด็นนี้เกิดจากการตั้งค่าของตัวแปรในโปรแกรมการวิเคราะห์ทางสถิติของหน่วยงานต่าง ๆ กล่าวคือ ผู้วิจัยได้ระบุค่าหน่วยงานที่ตั้งในโปรแกรมการวิเคราะห์ทางสถิติไว้ดังนี้ 1 = สำนักงานตรวจสอบบัญชี, 2 = บริษัทเอกชน, 3 = หน่วยงานราชการ, 4 = หน่วยงานรัฐวิสาหกิจ และ 5 = สำนักงานบัญชี)

ตารางที่ 2 การวิเคราะห์การถดถอยแบบลำดับขั้นของผลกระทบตัวแปรย่อยต่อความผูกพันต่อองค์กร

ตัวแปร		Std Beta โมเดล 1	Std Beta โมเดล 2	Std Beta โมเดล 3	Std Beta โมเดล 4
ตัวแปรประชากรศาสตร์					
อายุ		.111	.105*	.079	.092
ประเภทหน่วยงานที่สังกัด		.145***	.078**	.080**	.074**
เขตพื้นที่ของหน่วยงาน		.024	.022	.027	.033
ตำแหน่งงาน		-.123**	-.059	-.038	-.047
ประสบการณ์ในการทำงาน		-.041	.001	.031	.027
ระดับการศึกษา		-.182***	-.099**	-.100***	-.106***
สถานภาพทางครอบครัว		.047	.070*	.059	.046
ตัวแปรโมเดล					
นโยบายค่าตอบแทน			.214***	.137**	.141***
การบริหารจัดการค่าตอบแทน			.170***	.027	-.017
องค์ประกอบค่าตอบแทน			.252***	.136***	.108**
การรับรู้ความยุติธรรมด้านการจัดสรร				.172***	.108*
การรับรู้ความยุติธรรมด้าน				.245***	.198***
กระบวนการ					
การยกย่องและสถานะ					.099**
ความมั่นคงในงาน					.079**
ความท้าทายในงาน					.085*
โอกาสในการเรียนรู้					.044
Adjusted R Square		0.060	0.355	0.406	0.433
F		5.568***	28.489***	29.377***	24.813***
หมายเหตุ:	***	หมายถึง ความสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01			
	**	หมายถึง ความสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05			
	*	หมายถึง ความสัมพันธ์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.10			

จากวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ที่ต้องการศึกษาถึงบทบาทของช่วงอายุ (Generation) ในการเป็นตัวแปรกำกับ (Moderator) ระหว่างความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านค่าตอบแทน การรับรู้ความยุติธรรม และผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ กับความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยแบบลำดับขั้น (Hierarchical Regression) ตามหลักการวิเคราะห์ของ Baron and Kenny (1986) จึงพบว่า ช่วงอายุ (GC) แสดงบทบาทเป็นตัวแปรกำกับในทางลบระหว่างความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านค่าตอบแทน (CC) และความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงข้อมูลรายละเอียดในตารางที่ 3 อีกทั้งช่วงอายุ (GC) แสดงบทบาทเป็นตัวแปรกำกับในทางลบระหว่างความสัมพันธ์ของการรับรู้ความยุติธรรม (JC) และความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังแสดงข้อมูลรายละเอียดในตารางที่ 4 แต่ช่วงอายุ (GC) ไม่แสดงบทบาทเป็นตัวแปรกำกับระหว่างความสัมพันธ์ของผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ (RC) และความผูกพันต่อองค์กร ดังแสดงข้อมูลรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 3 การทดสอบบทบาทของช่วงอายุ (GC) ในฐานะตัวแปรกำกับระหว่างปัจจัยด้านค่าตอบแทน (CC) และความผูกพันต่อองค์กร

Model	Variable	B	se (B)	β	t-test	P-value	R	R ²	ΔR^2	F-test	P-value
1	Constant	3.66	.023		160.59	.000	.58	.34	.34	128.33	.000
	t	1			0		4	1	1	9	
	CC	.829	.053	.571	15.676	.000					
	GC	.118	.030	.141	3.867	.001					
2	Constant	3.65	.023		160.94	.000	.58	.34	.00	87.636	.000
	t	9			7		9	6	6		
	CC	.836	.053	.576	15.836	.000					
	GC	.125	.031	.150	4.100	.000					
	CC X GC	-.154	.073	-.077	-2.109	.035					

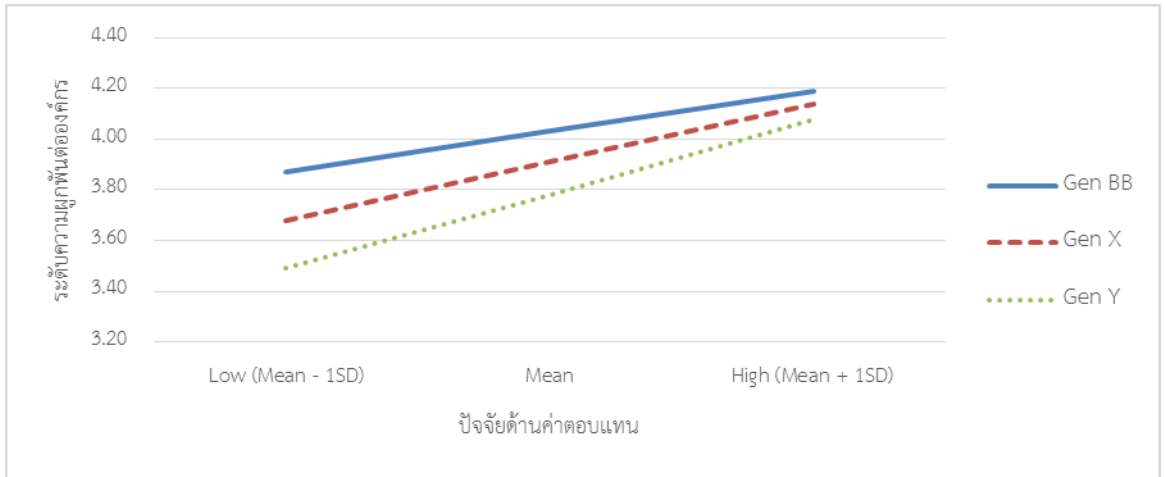
ตารางที่ 4 การทดสอบบทบาทของช่วงอายุ (GC) ในฐานะตัวแปรกำกับระหว่างการรับรู้ความยุติธรรม (JC) และความผูกพันต่อองค์กร

Model	Variable	B	se (B)	β	t-test	p-value	R	R ²	ΔR^2	F-test	p-value
1	Constant	3.666	.022		164.579	.000	.609	.370	.370	146.130	.000
	JC	.697	.042	.596	16.757	.000					
	GC	.100	.030	.119	3.350	.001					
2	Constant	3.666	.022		165.184	.000	.613	.376	.006	99.677	.000
	JC	.701	.041	.600	16.896	.000					
	GC	.105	.030	.125	3.515	.000					
	JC X GC	-.123	.057	-.077	-2.152	.032					

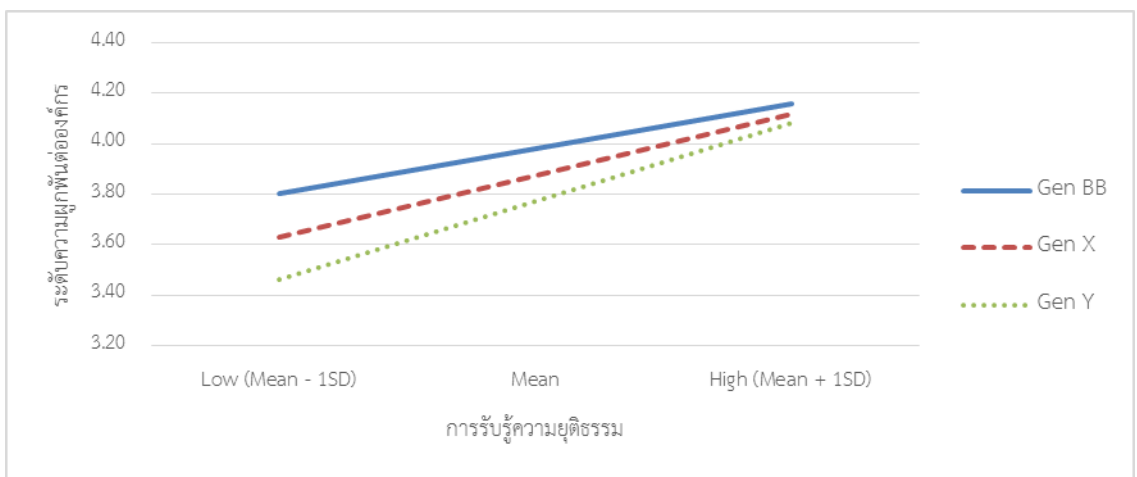
ตารางที่ 5 การทดสอบบทบาทของช่วงอายุ (GC) ในฐานะตัวแปรกำกับระหว่างผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ (RC) และความผูกพันต่อองค์กร

Model	Variable	B	se (B)	β	t-test	p-value	R	R ²	ΔR^2	F-test	p-value
1	Constant	3.667	.024		155.408	.000	.542	.293	.293	103.168	.000
	RC	.597	.043	.528	14.005	.000					
	GC	.117	.032	.140	3.715	.000					
2	Constant	3.666	.024		155.154	.000	.542	.294	.000	68.738	.000
	RC	.595	.043	.527	13.943	.000					
	GC	.117	.032	.140	3.719	.000					
	RC X GC	-.027	.058	-.017	-.455	.650					

จากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากสมการถดถอยแบบลำดับขั้นที่ใช้ในการวิเคราะห์บทบาทของช่วงอายุ ในฐานะตัวแปรกำกับของความสัมพันธระหว่างปัจจัยด้านค่าตอบแทนและความผูกพันต่อองค์กร และความสัมพันธระหว่างการรับรู้ความยุติธรรมและความผูกพันต่อองค์กร มาสร้างเป็นกราฟ เพื่อเป็นการพิจารณาความสัมพันธ์ โดยพิจารณาที่ระดับต่ำกว่าค่าเฉลี่ย (ค่าเฉลี่ย-1SD) ระดับค่าเฉลี่ย และระดับสูงกว่าค่าเฉลี่ย (ค่าเฉลี่ย+1SD) ดังแสดงในภาพที่ 1 และภาพที่ 2



ภาพที่ 1 ระดับความผูกพันต่อองค์กรและปัจจัยด้านค่าตอบแทนที่ต่างกันตามช่วงอายุ



ภาพที่ 2 ระดับความผูกพันต่อองค์กรและการรับรู้ความยุติธรรมที่ต่างกันตามช่วงอายุ

จากภาพแสดงให้เห็นว่าระดับความชันของเส้นความผูกพันต่อองค์กรที่ได้รับอิทธิพลจากทั้งปัจจัยด้านค่าตอบแทน (ภาพที่ 1) และการรับรู้ความยุติธรรม (ภาพที่ 2) จะลดลงตามช่วงอายุที่เพิ่มขึ้น ซึ่งพิจารณาได้จากความชันของเส้นความผูกพันต่อองค์กรของเจนเนอเรชันวายที่มีความชันมากที่สุด ซึ่งหมายความว่า ผลกระทบของปัจจัยด้านค่าตอบแทนต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ประกอบวิชาชีพบัญชีที่อยู่ในกลุ่มเจนเนอเรชันวายจะสูงกว่าในกลุ่มเบบี้บูมส์ และกลุ่มเจนเนอเรชันเอ็กซ์ และผลกระทบของการรับรู้ความยุติธรรมต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ประกอบวิชาชีพบัญชีในกลุ่มเจน

เนอเรชั่นวัยก็จะสูงกว่าในกลุ่มเบบี้บูมส์ และกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ เช่นกัน

การอภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า ผลตอบแทนรวม อันได้แก่ ปัจจัยด้านค่าตอบแทน การรับรู้ความยุติธรรม และผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยในด้านปัจจัยค่าตอบแทนที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร อาจเนื่องมาจากการเลือกเข้าทำงานของบุคคลนั้น อาจมีหลากหลายปัจจัยในการเลือก แน่นนอนว่าเหตุผลอันดับแรก ๆ คือ บุคคลมักดูที่สิ่งตอบแทนที่องค์กรมอบให้ เนื่องจากการทำงานเปรียบได้กับการแลกเปลี่ยน โดยบุคคลจะมอบแรงกายแรงใจ ผลการปฏิบัติงานให้กับองค์กร ส่วนองค์กรก็จะมอบค่าตอบแทน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Rizal et al. (2014) ที่พบว่าค่าตอบแทนมีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากค่าตอบแทนถือเป็นสิ่งกระตุ้นและดึงดูดความสามารถของบุคคลได้เป็นอย่างดี ส่วนในด้านการรับรู้ความยุติธรรมก็ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร อาจมาเนื่องจากงานด้านบัญชีจะต้องใช้ความรับผิดชอบสูง มีความละเอียดรอบคอบ เพราะต้องจัดทำและวิเคราะห์งบการเงินให้กับองค์กร จึงทำให้นักบัญชีให้ความสำคัญกับเรื่องความยุติธรรมมาก หากองค์กรแสดงถึงความยุติธรรมให้พนักงานได้รับรู้ พนักงานก็จะเข้าใจถึงความเชื่อใจและความไว้วางใจจากองค์กร สามารถทำงานได้อย่างมีความสุขไร้ความกังวล และตั้งใจปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับทฤษฎีเสมอภาคของ Adams (1965) ที่ได้กล่าวว่าเมื่อบุคคลรู้สึกว่าเขาไม่ได้รับความยุติธรรมก็จะกระทำการต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความยุติธรรม ซึ่งมักจะเป็นพฤติกรรมที่ไม่ดีต่อการทำงานในองค์กร เช่น การละเลยการปฏิบัติหน้าที่ แต่ในทางกลับกัน หากพนักงานรับรู้ถึงความยุติธรรมแล้วก็จะแสดงพฤติกรรมที่ดีต่อองค์กร ซึ่งให้เห็นว่า ความยุติธรรมเป็นแรงจูงใจในการทำงานได้เป็นอย่างดี รวมถึงในด้านผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ก็ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์หมายถึงผลตอบแทนที่ไม่ใช่ตัวเงิน แต่เป็นสิ่งสำคัญในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้กับพนักงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Maslow, 1954) และทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg, Mausner and Snyderman, 1959) ที่อธิบายว่ามนุษย์ต้องการสร้างและรักษาพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง ทั้งเพื่อการดำรงชีพ เพื่อความสัมพันธ์ รวมถึงอำนาจและหน้าที่ แต่ที่น่าสนใจคือ เมื่อทำการวิเคราะห์หลังการรายละเอียดของตัวแปรย่อยจะพบว่า โอกาสในการเรียนรู้มันไม่ส่งผลกระทบต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรทั้งนี้อาจเป็นเพราะ การที่บุคคลมีโอกาสดูแลเรียนรู้มากขึ้น จะทำให้บุคคล

นั้นเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถสูง และจะเป็นที่ต้องการขององค์กรคู่แข่ง หากองค์กรใดมีข้อเสนอที่น่าสนใจกว่า ก็มักจะย้ายไปร่วมงานกับองค์กรนั้น จึงส่งผลให้บุคคลเหล่านี้มักไม่มีความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งหากองค์กรใดกำลังเผชิญอยู่กับปัญหานี้ ก็อาจจะหากลยุทธ์ในการธำรงรักษานักงานด้วยวิธีการต่าง ๆ อาทิเช่น การพัฒนาอาชีพ (Career Development) และการจัดทำสายอาชีพ (Career Path) คือการจัดทำให้มีเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ เพื่อลดปัญหาเรื่องความกดดันในงาน และการลาออกของพนักงานด้วย

จากผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 พบว่า ช่วงอายุแสดงบทบาทเป็นตัวแปรกำกับในทางลบระหว่างความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านค่าตอบแทน และการรับรู้ความยุติธรรม กับความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ปัจจัยด้านค่าตอบแทน และการรับรู้ความยุติธรรม จะมีความสำคัญกับนักบัญชีที่เป็นเจนเนอเรชันวายมากกว่าในเบบี้บูมส์และเจนเนอเรชันเอ็กซ์ อาจเนื่องมาจากตามคุณลักษณะของเจนเนอเรชันวายจะเลือกทำงานที่ได้รับค่าตอบแทนสูง หากองค์กรใดพร้อมที่จะจ่าย พวกเขา ก็พร้อมที่จะตั้งใจทำงานเป็นอย่างดี จากผลการวิจัยของ Chaiwat Painupong (2008) ที่พบว่า ค่าตอบแทนเป็นสิ่งพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันวายต้องการมากที่สุด หากองค์กรอื่นให้ค่าตอบแทนที่สูงกว่า ก็พร้อมจะย้ายไปทำงานในที่แห่งนั้นทันที อีกทั้งในปัจจุบันกลุ่มเจนเนอเรชันวายกำลังก้าวเข้ามาเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมาย และจะเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลที่สูงขึ้น โดยเริ่มจากการพัฒนาระบบต่าง ๆ ภายในองค์กรให้มีความเหมาะสม สะดวกสบาย และทันสมัย ผสมผสานกับเทคโนโลยีและนวัตกรรมต่าง ๆ ทำให้องค์กรในยุคปัจจุบันมีระบบการบริหารงานที่น่าเชื่อถือและดูมีความมั่นคงมากยิ่งขึ้น ซึ่งแน่นอนว่าระบบบริหารค่าตอบแทนในองค์กรยุคปัจจุบันจะต้องเปลี่ยนแปลงไปจากเดิม โดยมุ่งเน้นถึงความถูกต้อง โปร่งใส ยุติธรรม และตรวจสอบได้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาวิจัยที่เกิดขึ้น

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

ปัจจัยด้านค่าตอบแทน การรับรู้ความยุติธรรม และผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ มีผลกระทบต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยการรับรู้ความยุติธรรมส่งผลกระทบต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด อีกทั้งตัวแปรทั้งหมดอันได้แก่ ตัวแปรประชากรศาสตร์ ปัจจัยด้านค่าตอบแทน การรับรู้ความยุติธรรม และผลตอบแทนเชิงความสัมพันธ์ สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของระดับความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 44.8 อีกทั้งช่วงอายุแสดงบทบาทเป็นตัวแปรกำกับในทางลบระหว่างความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านค่าตอบแทนกับความ

ผูกพันต่อองค์กร และระหว่างความสัมพันธ์ของการรับรู้ความยุติธรรมกับความผูกพันต่อองค์กร ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยด้านค่าตอบแทนและการรับรู้ความยุติธรรมมีความสำคัญสำหรับผู้ประกอบวิชาชีพบัญชีในเจนเนอเรชั่นอายุน้อยกว่าในเบบี้บูมส์และเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ จึงขอเสนอแนะให้องค์กรเลือกใช้ระบบการบริหารที่มุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานโดยเชื่อมโยงไปสู่ระบบการบริหารค่าตอบแทน เพื่อให้ได้มาซึ่งค่าตอบแทนที่เหมาะสมยุติธรรม ยังเป็นการเพิ่มแรงจูงใจให้กับพนักงาน ในการบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย และทำให้พนักงานเกิดความตระหนักในคุณค่าของผลตอบแทน อีกทั้งในปัจจุบันกำลังก้าวเข้าสู่ยุคของเจนเนอเรชั่นอายุน้อยที่จะเป็นผู้เปลี่ยนแปลงองค์กรให้ทันยุคทันสมัย แต่คนในกลุ่มนี้ต้องการค่าตอบแทนที่สูง ซึ่งหากองค์กรพร้อมที่จ่าย ก็จะทำให้องค์กรมีความได้เปรียบทางการแข่งขัน แต่อย่างไรก็ตามถึงแม้ว่าค่าตอบแทนที่ได้รับจะเป็นที่น่าพึงพอใจ แต่หากว่าไม่มีความยุติธรรมให้กับพนักงาน ก็จะทำให้เกิดทัศนคติที่ไม่ดี และก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่ดี ลดประสิทธิภาพในการทำงานลง และลาออกจากองค์กรไปในที่สุด ซึ่งหมายถึงบุคคลขาดความผูกพันต่อองค์กรนั่นเอง

บรรณานุกรม

- กัลยาณี เสนาสุ. (2556). *การบริหารค่าตอบแทนเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพมหานคร: โครงการส่งเสริมและพัฒนาเอกสารวิชาการ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กานต์พิชชา เก่งการช่าง. (2556). เจเนอเรชั่นอายุน้อยกับความท้าทายใหม่ในการบริหารทรัพยากรบุคคล. *วารสารสังคมศาสตร์และศิลปศาสตร์*, 2(1): 15-27.
- ชัยวัฒน์ ไพนุงศ์. (2551). *ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กลุ่ม Gen Y*. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- เดชา เดชะวัฒนะไพศาล, กฤษยา นุ่มพญา, จีราภา นวลลักษณ์ และ ชนพัฒน์ ปลื้มบุญ. (2557). การศึกษาเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์และเจนเนอเรชั่นวายในมุมมองต่อคุณลักษณะของตนเองและความคาดหวังต่อคุณลักษณะของเจนเนอเรชั่นอื่น. *จุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์*, 36(141): 1-17.
- เพชร ใจอารีย์. (2560). *อิทธิพลของศาสนาต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความสุข: กรณีศึกษาของผู้ประกอบวิชาชีพบัญชีในประเทศไทย*. วิทยาสาตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อมรา ตีรศรีวัฒน์. (2559). *ความพร้อมในการแข่งขันของผู้ประกอบวิชาชีพบัญชีไทยภายในกลุ่มประเทศสมาชิกของอาเซียนภายใต้ข้อตกลงการยอมรับร่วมบริการวิชาชีพบัญชี*.

กรุงเทพมหานคร: สภาวิชาชีพบัญชี ในพระบรมราชูปถัมภ์.

Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance, and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(10): 1-18.

Allen, M. & Syfert, T. (2009). Gen Y: Providing for the new generation worker. *Grand Rapids Business Journal*, December, 17.

Baron R.M. & Kenny D.A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of personality and Social Psychology*, 15(6): 1173-1182.

Belcher, D.W. & Atchison, T.J. (1987) *Compensation Administration* (2nd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.

Bova, B. and Kroth, M. (2001). Workplace learning and Generation X. *Journal of Workplace Learning*, 13(2), 57-65.

Calhoun, S.K. & Strasser, P.B. (2005). Generations At Work. *American Association of Occupational Health Nurses Journal*, 53(11), 467-471.

Cohen-Charash, Y & Spector, P.E. 2001. The Role of Justice in Organizations: A Meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86(2): 278-321.

Crampton, S.M. & Hodge, J.W. (2009). Generation Y: Uncharted Territort. *Journal Of Business & Research*, 7(4): 1-6.

Curtis, C.E. (2008). Gen X, Y concerned about money but value lifestyle more. *Money Management Executive*, September: 4-5.

Glass, A. (2007). Understanding generational differences for competitive success. *Industrial and Commercial Training*, 39(2): 98-103.

Greenberg, J. (1990). Organization justice: Yesterday, Today and Tomorrow. *Journal of Management*, 16: (399-432).

- Gursoy, D., Maier, T. & Chi, C. (2008). Generational Differences: An Examination Of Work Values And Generational Gaps In The Hospitality Workforce. *International Journal Of Hospitality Management*, 27(3): 448-458.
- Hansen. F (2007). Currents in Compensation and Benefits. *Compensation & Benefits Review*, 39 (May/June): 5 - 27.
- Herzberg, F., Mausner, B. & Snyderman, B.B. (1959). *The Motivation Work*. New York: John Wiley & Sons.
- Lawler, E.E. (1981). *Pay and Organization Development*. Philippines: Addison-Wesley.
- Maslow, A.H. (1954). *Motivation and Personality*. New York: Harper and Row.
- Milkovich, G.T., Newman, J.M. & Gerhart, B. (2014). *Compensation* (11th ed.). McGraw-Hill.
- Rizal, M., Idrus, M.S., Djumahir & Mintarti, R. (2014). Effect of Compensation on Motivation, Organizational Commitment and Employee Performance (Studies at Local Revenue Management in Kendari City). *International Journal of Business and Management Invention*, 3(2): 64-79.
- Robbins, S.P. & Judge, T. (2009). *Organizational Behavior* (13th ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Pearson/Prentice Hall.
- Singh, B., Kochhar, R., Pathak, S. & Mishar, S. (2015). Comparative Analysis between Generation Y and Baby Boomers to Study Effects on Workplace Retention. *International Journal of Social Science and Humanities Research*, 3(2): 415-418.
- Tolbize, A. (2008). *Generational difference in the workplace*. Minnesota: Research and Training Center on Community Living.
- U.S. News & World Report. (2015). *Baby Boomer Report*. Retrieved December 6, 2016, from Website https://www.usnews.com/pubfiles/USNews_Market_Insights_Boomers2015.pdf
- Wong, M., Gardiner, E., Lang, W. & Coulon, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace?. *Journal of Managerial Psychology*, 23(8): 878-890.

Zemke, R., Raines, C. & Fillipczak, B. (2000). *Generation at work: Managing the Clash of Veterans, Boomers, Xers and Nexters in your workplace*. New York: AMACOM.

TRANSLATED THAI BIBLIOGRAPHY

Chaiwat Painupong. (2008). *Affecting Job Satisfaction in Gen. Y Employees* (Master's thesis, Thammasat University).

Daecha Daechawattanapaisarn, Kritsaya Noompaya, Jeerapa Nualluck & Chonnapat Pluemboon. (2014). A Study of Viewpoints and Expectations of Generational Characteristics between Generation X and Generation Y, *Chulalongkorn business review*, 36(141): 1-17.

Kalayanee Senasu. (2013). *Strategic Compensation Management* (2nd ed.). Bangkok: Promotion and Development Academic Documents Project National Institute of Development Administration.

Karnpitcha Kengkarnchang. (2013). Generation Y and new Challenges in Human Resource Management, *Journal of social sciences and humanities*, 2(1): 15-27.

Phachara Jaiaree. (2560). *The Influence of Religiosity on Factors Affecting Happiness: A Case Study of Accounting Professionals in Thailand* (Master's thesis, National Institute of Development Administration).

Ummara Trirasriwat. (2016). *Competitive readiness of Thai professional Accountants among the Group Member of ASEAN under Mutual Recognition Arrangements (MRA) on Accountancy Services*. Bangkok: Federation of Accounting Professions.