

การศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความจงรักภักดี ต่อองค์กร: ข้อมูลเชิงประจักษ์จากพนักงานในธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

The Study Causal Relationship of Motivation Affects Organizational Loyalty: Empirical Data from Employees of Modern Trade

พัชรินทร์ หทัย จารุทวีผลนุกูล¹, มรกต จันทร์กระพ้อ²

Pashatai Charutawephonnukoon¹, Morakot Junkrapor²

¹ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

²อาจารย์พิเศษ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรังสิต

¹Director of Master of Business Administration, Faculty of Business Administration Rangsit University

²Part-time Lecturer, Faculty of Business Administration Rangsit University

e-mail: ¹pashatai.c@rsu.ac.th, ²morakot.phd@gmail.com

Received: March 30, 2020; Revised: May 08, 2020; Accepted: May 15, 2020

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ของแบบจำลองและศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้าจูงใจที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยนี้เป็นพนักงานธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่แห่งหนึ่งซึ่งทำการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง

ผลการวิจัยพบว่า แบบจำลองสมการโครงสร้างของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า Chi-square เท่ากับ 53.497 p-value เท่ากับ 0.000 Chi-square/df เท่ากับ 2.547 GFI เท่ากับ 0.976 AGFI เท่ากับ 0.924 NFI เท่ากับ 0.966 CFI เท่ากับ 0.978 และ RMSEA เท่ากับ 0.064 และผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า แรงจูงใจ ได้แก่ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้าจูงใจส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 67

คำสำคัญ: ปัจจัยจูงใจ, ปัจจัยค้าจูงใจ, ความจงรักภักดีต่อองค์กร

ABSTRACT

The study attempted was test the goodness of fit of model and to study causal relationship of motivation affects organizational loyalty of employees of modern trade. The sample of this research included employees of a modern trade firm that was selected by using a purposive sampling. A questionnaire was used as a tool to collect data from a sample of 400 sample. The data were analyzed using descriptive statistics including frequency, percentage, mean and standard deviation and inferential statistics using structural equation modeling.

The findings found that: structural equation modeling of causal relationship of motivation affects organizational loyalty of employee of modern trade also correlated with the empirical data where Chi-square = 53.497, p-value = 0.000, Chi-square/df = 2.547, GFI = 0.976, AGFI = 0.924, NFI = 0.966, CFI = 0.978 and RMSEA = 0.064. and hypothesis testing indicated that: motivation including motivational factors and hygiene factors affects organizational loyalty of employee of modern trade, at statistical significance level of 0.05 and predictive power of 67%

Keywords: motivational factors, hygiene factors, organizational loyalty

บทนำ

ธุรกิจค้าส่งและค้าปลีกถือเป็นหนึ่งในธุรกิจที่มีความสำคัญต่อครัวเรือน เนื่องจากเป็นธุรกิจที่จำหน่ายสินค้าอาหารและของใช้ในการดำรงชีวิตประจำวันของผู้บริโภค ซึ่งธุรกิจค้าปลีกในประเทศไทยมีหลากหลายประเภท ตั้งแต่ร้านค้าปลีกขนาดเล็กจนถึงร้านค้าปลีกขนาดใหญ่ โดยในช่วงที่ผ่านมาผู้ประกอบการธุรกิจภาคการค้าต้องเผชิญกับความท้าทายครั้งสำคัญในการแข่งขันและการดำเนินธุรกิจ คือ กำลังซื้อของภาคครัวเรือนที่ลดลง การเข้ามาของธุรกิจส่วนกลาง บทบาทของพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (e-Commerce) และการปรับเปลี่ยนค่าแรงขั้นต่ำ (Raminthra, 2018) ทำให้ร้านค้าปลีกสมัยใหม่มีโอกาสในการดำเนินธุรกิจอย่างมาก เนื่องจาก

ช่องทางการขายที่มีแนวโน้มเติบโตสูง จากภาพรวมการเติบโตต่อเนื่องของการเปิดสาขา มากกว่าร้อยละ 10 ต่อปี (The Siam Commercial Bank Public Company Limited, 2011) ทำให้พนักงานประจำสาขาที่ปฏิบัติหน้าที่ให้บริการแก่ผู้บริโภคที่เข้าใช้บริการจับจ่ายใช้สอยเป็นอาชีพที่เป็นที่ต้องการของนายจ้างหรือสถานประกอบการมากที่สุด แต่พบว่าผู้ที่มีภาวะการว่างงานส่วนใหญ่มักจะมีประสบการณ์การทำงานในภาคบริการและการค้ามีมากกว่า 1.08 แสนคน (Ocharoen, 2016) โดยผลการสำรวจของร้านค้าปลีกสมัยใหม่แห่งนี้พบว่า มีอัตราการลาออกร้อยละ 22-23 ในช่วง 3-5 ปีที่ผ่านมา (Prachachat, 2020) ซึ่งการลาออกของพนักงานมักจะเป็นการสูญเสียทางด้านต้นทุนขององค์กร เช่น ต้นทุนจากการ

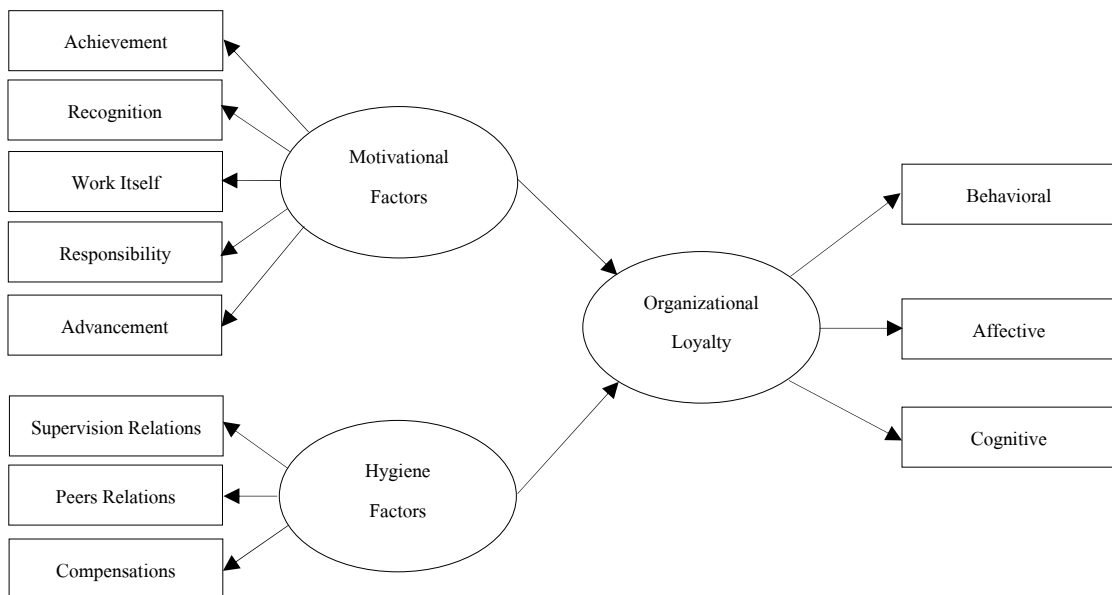
สรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม พัฒนา และกำลังการผลิต เป็นต้น ดังนั้นองค์การจึงจำเป็นต้องหากกลยุทธ์ วิธีการ แนวทางในการธำรงรักษาพนักงาน (Employee Retention) ให้อยู่กับองค์การได้นานที่สุด (Puangyoykeaw et al, 2018) ความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นหนทางสู่ความสำเร็จในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ เนื่องจากจะแสดงออกถึงพฤติกรรม ความรู้สึก และการรับรู้ในเชิงบวกต่อองค์การ โดยการปกป้ององค์การ เสริมสร้างชื่อเสียงให้แก่องค์การ รวมไปถึงการ แสดงออกถึงความร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน ซึ่งการสร้างแรงจูงใจจึงเป็นวิธีการที่สำคัญในการ จูงใจให้พนักงานนั้นมีความพึงพอใจในงานและยังเป็นหนึ่งในตัวบ่งชี้ถึงความภักดีต่อองค์การของ พนักงานที่ดีที่สุด (Chamnanphet & Chansom,

2014; Suksawat, 2014) จากสาเหตุที่กล่าวมา ทำให้ผู้วิจัยสนใจที่ศึกษาถึงความสัมพันธ์เชิง สาเหตุของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อ องค์การของพนักงานธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ เพื่อ เป็นประโยชน์ในการสร้างประสิทธิภาพและความ ยั่งยืนขององค์การ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทดสอบความสอดคล้องกลมกลืน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ของปัจจัยจูงใจและปัจจัย คำจูงที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การของ พนักงานธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของ แรงจูงใจที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การ ของพนักงานธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจ หมายถึง การสร้างแรงจูงใจ แรงเสริม แรงขับ หรือแรงผลักดันที่ทำให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้น นอกจากนี้ยังส่งผลต่อขวัญและกำลังใจในการแสดงออกพฤติกรรมที่มีพลัง ทิศทางและความรู้สึกมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งเปรียบเสมือนพลังพิเศษที่พร้อมจะปะทุออกมาเป็นพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงานที่สร้างประโยชน์แก่องค์กร (Kalyanamitra, 2016) โดยทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg et al. (1959) ได้เสนอทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factor Theory) จากการค้นหาความพึงพอใจในการทำงานและความไม่พึงพอใจในการทำงาน สามารถแบ่งออกเป็น 2 องค์ประกอบดังนี้ (1) ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factors) เป็น ปัจจัย ภายใน (Intrinsic) ที่กระตุ้นให้พนักงานมีความรู้สึกเชิงบวก มีความพึงพอใจในการทำงาน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) ด้านการได้รับการยอมรับ (Recognition) ด้านลักษณะงาน (Work Itself) ด้านความรับผิดชอบ (Responsibility) และด้านความก้าวหน้า (Advancement) และ (2) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยภายนอก (Extrinsic) ที่มีได้จูงใจในการทำงาน แต่หากขาดสิ่งเหล่านี้จะไม่ก่อให้เกิดความพึงพอใจแก่พนักงาน ดังนั้นเป็นสิ่งที่จำเป็น ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน (Supervision Relations) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Peers Relations) และด้านค่าตอบแทน (Compensations) โดยทั้ง 3 ด้านนี้เป็นสิ่งที่สำคัญที่สุดของปัจจัยค้ำจุน ถึงแม้ว่าจะมีแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในช่วง 10 ปีที่

ผ่านมาจะมีการพัฒนาแนวคิดและองค์ประกอบจำนวนมาก แต่กลับพบว่ามีความซับซ้อนและความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบกันค่อนข้างสูง (Sekhar, Patwardhan & Singh, 2013) ทำให้ยังมีหลายบทความในประเทศไทยยังให้การสนับสนุนแนวคิดของ Herzberg เนื่องจากสามารถใช้ในการวางกลยุทธ์และสร้างความสำเร็จในการบริหารงานบุคคลได้อย่างมีประสิทธิภาพ (เช่นงานวิจัยของ Lukwago et al 2014; Kalyanamitra, 2016 เป็นต้น)

แนวคิดและทฤษฎีความจงรักภักดีต่อองค์กร หมายถึงการแสดงความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organizational Loyalty) โดยทำให้เกิดผลประโยชน์ต่อส่วนรวมของบุคคล กลุ่มและองค์กร จากการแสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวแทนขององค์กร ได้แก่ การปกป้ององค์กรจากภัยคุกคาม แสดงออกถึงการสนับสนุนในด้านชื่อเสียงขององค์กร และการร่วมมือกับผู้อื่นเพื่อให้เกิดผลประโยชน์แก่องค์กร (Graham, 1991) ซึ่งความจงรักภักดีต่อองค์กร มีองค์ประกอบทั้งหมด 3 มิติ ได้แก่ (1) ด้านพฤติกรรม (Behavioral Aspect) เป็นการแสดงออกถึงความปรารถนาที่จะติดตามและคงอยู่กับองค์กร (2) ด้านความรู้สึก (Affective Aspect) เป็นความรู้สึกและรักที่จะทำงานและคุณประโยชน์ให้แก่องค์กรและ (3) ด้านการรับรู้ (Cognitive Aspect) เป็นความเชื่อมั่นและไว้วางใจในองค์กร (Hoy & Rees, 1974)

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความภักดีต่อองค์กร ซึ่งแรงจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จากการ

สนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา การพัฒนาอาชีพ และความปลอดภัยในการทำงานที่เป็นตัวแปรทำนายเกี่ยวกับความพึงพอใจและความภักดีของพนักงาน (Varma et al. 2018) นอกจากนี้ หากพัฒนาทั้งในด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานจะทำให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น เนื่องจากสามารถสร้างความสุขในการทำงานได้ในการทำงานในแต่ละวัน ลดความเครียด และความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงานในองค์กร (Omar et al. 2010) ดังนั้นจึงตั้งสมมติฐานได้ 2 ข้อดังนี้

H1: ปัจจัยจุดใจส่งผลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

H2: ปัจจัยค้ำจุนส่งผลทางตรงต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่

วิธีการดำเนินการวิจัย

วิธีการดำเนินการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้การสำรวจ (Survey) จากการใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติทั้งสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistic) โดยใช้สถิติขั้นสูง ได้แก่ การวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) ที่ประกอบไปด้วย แบบจำลองการวัด (Measurement Model) และแบบจำลองโครงสร้าง (Structural Model) เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยใช้เกณฑ์การตรวจสอบความสอดคล้องของกลไกของแบบจำลองสมการโครงสร้างดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงเกณฑ์การตรวจสอบความสอดคล้องของกลไกของแบบจำลองสมการโครงสร้าง

ดัชนีตรวจสอบ	เกณฑ์การตรวจสอบ	หมายเหตุ
Chi-square	ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ	
Chi-square/df	< 2	ต้องมีค่าต่ำกว่า 2.00
GFI	> 0.90	มีค่า 0 – 1 โดยค่าต้องเข้าใกล้ 1
AGFI	> 0.90	มีค่า 0 – 1 โดยค่าต้องเข้าใกล้ 1
NFI	> 0.90	มีค่า 0 – 1 โดยค่าต้องเข้าใกล้ 1
CFI	> 0.90	มีค่า 0 – 1 โดยค่าต้องเข้าใกล้ 1
RMSEA	< 0.05	มีค่า 0 – 1 โดยค่าต้องเข้าใกล้ 0

ที่มา: Hair, et al. (2010)

ประชากรและขนาดตัวอย่าง คือ พนักงานธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่บริษัทหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยมีจำนวนทั้งหมด 4,900 คน ซึ่งทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน ดังนั้นจึงกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane (1973) ได้จำนวนตัวอย่างทั้งหมด 400 คน ประกอบกับพิจารณาขนาดตัวอย่าง 20 เท่าต่อตัวแปรสังเกต ทั้งหมด 11 ตัวแปรในแบบจำลองสมการโครงสร้าง เท่ากับ 220 คน (Hair et al. 2010) ดังนั้นขนาดตัวอย่าง 400 คนเพียงพอต่อการประมาณค่าทางสถิติ โดยงานวิจัยนี้ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบไม่อาศัยความน่าจะเป็นแบบเจาะจง (Purposive Sampling)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ (1) แบบสอบถามข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม (2) แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านลักษณะงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า (3) แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และด้านค่าตอบแทน และ (4) แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์กร ได้แก่ ด้านพฤติกรรม ด้านความรู้สึก และด้านการรับรู้ โดยใช้เกณฑ์การให้คะแนนแบบ Rating Scale 5 ระดับ

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากการ

นำแบบสอบถามเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน โดยใช้ดัชนีชี้วัดความสอดคล้อง (IOC) ซึ่งผลที่ได้คือมีค่า IOC มากกว่า 0.5 ขึ้นไป และการทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้ ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0.789 ถึง 0.835 ซึ่งมากกว่า 0.7 ถือว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ (Vanichbuncha, & Vanichbuncha, 2015)

ผลการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 212 คน (ร้อยละ 55.80) มีอายุอยู่ระหว่าง 26-30 ปี จำนวน 131 คน (ร้อยละ 34.50) มีการศึกษาอยู่ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จำนวน 159 คน (ร้อยละ 41.80) มีสถานภาพโสด จำนวน 181 คน (ร้อยละ 47.60) โดยส่วนใหญ่ทำงานในช่วงเช้า 07.15-19.45 น. จำนวน 232 คน (ร้อยละ 61.10) และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 15,001-17,500 บาท จำนวน 135 คน (ร้อยละ 35.50) โดยผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อ(1) ปัจจัยจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (\bar{X} = 3.36, SD = 0.49) โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านความสำเร็จในการทำงาน (\bar{X} = 3.64, SD = 0.72) ด้านความรับผิดชอบ (\bar{X} = 3.36, SD = 0.67) ด้านความก้าวหน้า (\bar{X} = 3.26, SD = 0.66) ด้านลักษณะงาน (\bar{X} = 3.26, SD = 0.69) และด้านการได้รับการยอมรับ (\bar{X} = 3.24, SD = 0.67)(2) ปัจจัยค้ำจุน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง(\bar{X} = 3.27, SD = 0.54) โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้า

งาน ($\bar{X} = 3.41$, $SD = 0.60$) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 3.24$, $SD = 0.67$) และด้านค่าตอบแทน ($\bar{X} = 3.17$, $SD = 0.70$) และมีความคิดเห็นต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = 3.31$, $SD =$

0.42) โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ด้านพฤติกรรม ($\bar{X} = 3.40$, $SD = 0.52$) ด้านการรับรู้ ($\bar{X} = 3.31$, $SD = 0.55$) และด้านความรู้สึก ($\bar{X} = 3.22$, $SD = 0.54$)

ตารางที่ 2 แสดงการทดสอบแบบจำลองการวัด (Measurement Model)

ปัจจัย/ตัวแปร	Factor Loading	R ²	CR	AVE
ปัจจัยจูงใจ			0.775	0.409
- ด้านความสำเร็จในการทำงาน	0.673	0.453		
- ด้านการได้รับการยอมรับ	0.713	0.508		
- ด้านลักษณะงาน	0.593	0.352		
- ด้านความรับผิดชอบ	0.597	0.357		
- ด้านความก้าวหน้า	0.611	0.373		
ปัจจัยค่าจูน			0.745	0.501
- ด้านความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน	0.794	0.630		
- ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	0.765	0.586		
- ด้านค่าตอบแทน	0.535	0.286		
ความจงรักภักดีต่อองค์กร			0.674	0.410
- ด้านพฤติกรรม	0.555	0.309		
- ด้านความรู้สึก	0.674	0.455		
- ด้านการรับรู้	0.683	0.466		

จากตารางที่ 2 พบว่า ตัวแปรสังเกตที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้มีค่าน้ำหนักขององค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.535 ถึง 0.794 และมีค่าความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง (Composite Reliability: CR) อยู่ระหว่าง 0.674 ถึง 0.775 และมีค่าเฉลี่ยความ

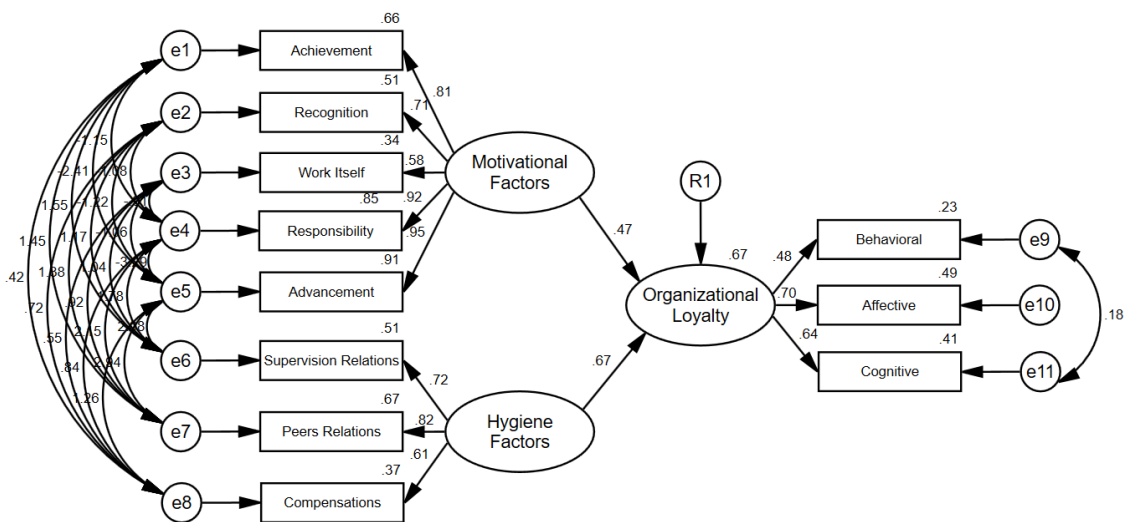
แปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) อยู่ระหว่าง 0.409 ถึง 0.501 ซึ่งถือว่ายังอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถนำไปใช้ในการทดสอบแบบจำลองสมการโครงสร้างได้ (Zikmund et al. 2010)

ตารางที่ 3 แสดงการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

องค์ประกอบ	ปัจจัยจูงใจ	ปัจจัยค้ำจุน	ความจงรักภักดีต่อองค์กร
ปัจจัยจูงใจ	0.639		
ปัจจัยค้ำจุน	0.618	0.708	
ความจงรักภักดีต่อองค์กร	0.470	0.577	0.640

จากตารางที่ 3 พบว่า การตรวจสอบความแตกต่างหรือการจำแนกของแต่ละองค์ประกอบมีความแตกต่างกัน โดยพิจารณาจากการเปรียบเทียบระหว่างรากที่สองของ AVE

กับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ซึ่งพบว่า ค่ารากที่สองของ AVE มีค่ามากกว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ถือว่ามีความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Fornall & Larcker, 1981)



Chi-square = 53.497; df = 21; p-value = .000; GFI = .976; AGFI = .924; NFI = .966; CFI = .978; RMSEA = .064

ภาพที่ 2 แสดงผลการทดสอบสมมติฐานด้วยแบบจำลองสมการโครงสร้าง

ตารางที่ 4 แสดงค่าดัชนีชี้วัดความสอดคล้องของแบบจำลองก่อนปรับ-หลังปรับ

ดัชนีการตรวจสอบ	ก่อนปรับ	หลังปรับ
Chi-square	590.812	53.497
Chi-square/df	14.067	2.547
p-value	0.000	0.000
GFI	0.818	0.976
AGFI	0.714	0.924
NFI	0.621	0.966
CFI	0.635	0.978
RMSEA	0.186	0.064

ผลการทดสอบแบบจำลองสมการโครงสร้างของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพิจารณาจากค่า Chi-square มีค่าเท่ากับ 53.497 โดยมีค่า p-value เท่ากับ 0.000 Chi-square/df เท่ากับ 2.547 GFI เท่ากับ 0.976 AGFI เท่ากับ 0.924 NFI เท่ากับ 0.966 CFI เท่ากับ 0.978 และ RMSEA เท่ากับ 0.064 ซึ่งถือว่าดัชนีการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนผ่านเกณฑ์ที่กำหนด (Hair, et al., 2010) โดยพบว่า แรงจูงใจ ได้แก่ ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 67 ซึ่งปัจจัยค้ำจุน ($\beta = 0.67$) จะมีอิทธิพลมากกว่าปัจจัยจูงใจ ($\beta = 0.47$)

การอภิปรายผลการวิจัย

แรงจูงใจเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยทำให้พนักงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่โดยงานวิจัยนี้พบว่าแบบจำลองสมการโครงสร้างของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากการที่จูงใจให้พนักงานมีพฤติกรรมการแสดงออกถึงความจงรักภักดีต่อองค์กรจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่จะกระตุ้นให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้น มีขวัญและกำลังใจที่จะแสดงพฤติกรรมเชิงบวกต่อองค์กรและความรู้สึกมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร (Kalyanamitra,

2016) อีกทั้งจะแสดงออกถึงพฤติกรรม ความรู้สึก และการรับรู้ในเชิงบวกต่อองค์กร โดยการปกป้ององค์กร เสริมสร้างชื่อเสียงให้แก่องค์กร รวมไปถึงการแสดงออกถึงความร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน (Chamnanphet & Chansom, 2014)

นอกจากนี้งานวิจัยนี้ยังพบว่า ปัจจัยค้ำจุนเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรมากกว่าปัจจัยเชิงใจ โดยเฉพาะในด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน และด้านค่าตอบแทน ตามลำดับ ทั้งนี้ การทำงานในองค์กรธุรกิจค้าปลีกขนาดใหญ่ซึ่งมีจำนวนพนักงานจำนวนมาก พนักงานแต่ละคนมีวิถีชีวิตและคุณวุฒิที่แตกต่างกัน แต่การที่องค์กรจะดำเนินกิจการแล้วบรรลุเป้าหมายขององค์กร ขณะเดียวกันพนักงานในองค์กรเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรนั้น ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานก็เป็นตัวแปรแรกที่สำคัญในการทำงาน ทำให้เกิดการเกื้อกูลช่วยเหลือกันทำงาน ไม่เกี่ยงงาน เกิดการทำงานเป็นทีม ทำให้งานสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ส่วนตัวแปรที่สอง ความสัมพันธ์กับหัวหน้างานนั้น ในองค์กรค้าปลีกสมัยใหม่จะมีการแบ่งแยกแผนกงาน แบ่งสายการบังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานไม่ซับซ้อน ทำให้สามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลักษณะความสัมพันธ์กับหัวหน้างานก็ส่งผลทำให้การทำงานมีทิศทางชัดเจน หัวหน้างานให้คำแนะนำ สั่งงาน สอนงาน ในขณะเดียวกันผู้ใต้บังคับบัญชาก็สามารถแสดงความคิดเห็น และปฏิบัติงานให้สำเร็จตามแผนที่วางไว้และดำเนินงานด้วยความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้างาน และตัวแปรสุดท้าย ด้านค่าตอบแทน ก็เป็นส่วนสำคัญในการ

ดำรงชีวิตให้กับพนักงาน การมีค่าตอบแทนที่ดี ทำให้พนักงานทุ่มเทแรงใจในการทำงานให้กับองค์กรมากขึ้นดังนั้น จากข้อค้นพบดังกล่าว แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์ทั้งเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานทำให้พนักงานมีความพึงพอใจและพร้อมที่จะแสดงออกถึงพฤติกรรมที่จะจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งเป็นสถาบันที่พวกพ้องของตนให้ความเคารพและปกป้อง ส่วนในด้านค่าตอบแทนนั้นสำหรับพนักงานร้านค้าปลีกนั้นมีการกำหนดอัตราจ้างและโบนัสพิเศษที่แน่นอน แต่ยังคงเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดำรงชีพหาเลี้ยงปากท้องจึงยังเป็นด้านที่มีความสำคัญเป็นพื้นฐานในการจูงใจสอดคล้องกับงานวิจัยของ Al Balushi & Aulia (2019) ที่พบว่า แรงจูงใจมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีและความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ต่อมาในด้านปัจจัยเชิงใจจะพบว่า ด้านความก้าวหน้าในงานและด้านความรับผิดชอบเป็นด้านที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุดทั้งนี้การสร้างพลังใจในการทำงานพนักงานแต่ละคนปัจจัยเชิงใจก็ส่งผลต่อการทำงานพนักงานองค์กรธุรกิจค้าปลีกให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยจากงานวิจัยนี้พบว่าความก้าวหน้าในงานเป็นตัวแปรแรกที่สำคัญอาจเป็นเพราะเมื่อพนักงานทำงานในแผนกงาน ต่างทุ่มเทในการทำงานจนเกิดความรู้ ทักษะความชำนาญมากขึ้น อีกทั้งมีการทุ่มเทการทำงานเพื่อต้องการให้เกิดความก้าวหน้าในสายอาชีพมากขึ้น เพราะเมื่อสามารถขยับตำแหน่งหน้าที่การงาน ก็ส่งผลต่อการได้รับผลตอบแทนเพิ่มมากขึ้นด้วย ส่วนตัวแปรด้านความรับผิดชอบมีความสำคัญเป็นลำดับสอง อาจเป็นเพราะการปฏิบัติงานของพนักงานใน

องค์การธุรกิจค้าปลีกมีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบในแต่ละตำแหน่งงานที่ชัดเจน มีการประเมินผลการปฏิบัติงานชัดเจน ทำให้พนักงานตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบของตนเอง และมุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จหลักขององค์การ นอกจากนี้ จากผลวิจัยพบว่าพนักงานในร้านค้าปลีกสมัยใหม่ส่วนใหญ่จะมีระดับการศึกษาอยู่ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จึงต้องการที่จะหาประสบการณ์ในการทำงาน การพัฒนาทักษะอาชีพ รวมไปถึงการสนับสนุนทุนการศึกษาต่าง ๆ นอกจากนี้ยังได้รับการกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบ เพื่อให้ได้ปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนดและสามารถบรรลุเป้าหมายที่ตนรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Ballarin et al. 2016)

ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้ประโยชน์

1. ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในกลุ่มห้างสรรพสินค้า ควรให้ความสำคัญกับการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างาน เพื่อที่จะทำให้เกิดการพึ่งพาอาศัยเกื้อกูลซึ่งกันและกัน นอกจากนี้ยังสามารถทำให้เกิดความสุขเมื่อได้ปฏิบัติงานร่วมกันกับเพื่อนร่วมงาน และหัวหน้างานที่มีการให้คำปรึกษาและมอบหมายบทบาทหน้าที่ที่ต้องรับผิดชอบด้วยความเสมอภาค

2. ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในกลุ่มห้างสรรพสินค้า ควรจะรักษาระดับค่าตอบแทนในการปฏิบัติงานทั้งเงินเดือน โบนัส และสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงและพึงพอใจในค่าตอบแทนต่าง ๆ ที่องค์การมอบให้ อีกทั้งยังทำให้รับรู้ถึงระดับความ

ปลอดภัยในอาชีพที่จะทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจต่อองค์การ

3. ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในกลุ่มห้างสรรพสินค้า ควรจะมีโปรแกรมต่าง ๆ ในการสนับสนุนความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน โดยเฉพาะความรู้และทักษะด้านการให้บริการ การสื่อสาร และรายละเอียดของสินค้าได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ยังควรสนับสนุนความก้าวหน้าหรือความสำเร็จในชีวิตของพนักงาน เพื่อให้เขาเกิดความภาคภูมิใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

4. ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในกลุ่มห้างสรรพสินค้า ควรจะมีการกำหนดตารางและหน้าที่รับผิดชอบของพนักงานแต่ละคนอย่างเสมอภาคเพื่อที่จะสามารถทำให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดมาตรฐานเอาไว้

5. ผู้ประกอบการธุรกิจค้าปลีกสมัยใหม่ในกลุ่มห้างสรรพสินค้า ควรจะคำนึงถึงความสำเร็จในการทำงานของพนักงาน เพื่อให้สามารถมอบหมายงานที่สอดคล้องความรู้ความสามารถของพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่องไม่บกพร่อง รวมไปถึงหัวหน้างานควรจะมีการแสดงความรู้สึกชื่นชมเพื่อแสดงให้เห็นถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยครั้งต่อไปควรที่จะศึกษาโดยการเก็บข้อมูลเชิงลึกจากการสัมภาษณ์ ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพจากพนักงาน หัวหน้างาน และผู้บริหาร เพื่อที่จะสามารถอธิบาย

ปรากฏการณ์ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจและความ
จงรักภักดีได้ลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น

2. การวิจัยครั้งต่อไปควรที่จะศึกษาตัว
แปรอื่น ๆ ที่มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อ

องค์การของพนักงาน เช่น ความพึงพอใจในงาน
ภาวะผู้นำ เป็นต้น เพื่อที่จะต่อเติมแบบจำลองนี้
ให้สมบูรณ์หรือสามารถขยายองค์ความรู้ได้กว้าง
มากยิ่งขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- Kalyanamitra, K. (2016). Two powerful motivation factors to success. *Valaya Alongkorn Review*, 6(3), 175-183.
- Ocharoen, H. (2016). Labor market situation. *Thai Labour Market Journal*, 24(6), 1-8.
- Omar, M. W. et al. (2010). Employee motivation and its impact on employee loyalty. *World Applied Sciences Journal*, 8(7), 871-873.
- Puangyoykeaw, K. et al. (2018). Job embeddedness theory: A literature review. *Journal of Management Science Nakhon Pathom Rajabhat University*, 5(2), 161-173.
- Raminthra, W. (2018). *Wholesale business, retail, provincial "adapt survive": Case study of wholesale and retail businesses in the Southern region*. Bangkok: Bank of Thailand.
- Suksawat, J. (2014). The analysis of the organizational loyalty indicators of personnel in basic education school. *Veridian E-Journal*, 7(2), 173-186.
- The Siam Commercial Bank Public Company Limited. (2011). *Thai retail opportunities in a new context*. Bangkok: Author.
- Vanichbuncha, K., & Vanichbuncha, T. (2015). *Using SPSS for Windows for data analysis*. (27th ed.). Bangkok: Samlada.
- Varma, A. J., Patil, K., & Ullie, R. S. (2018). An empirical study on job satisfaction and employee loyalty. *Journal of Emerging Technologies and Innovative Research*, 5(8), 784-791.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introduction analysis* (3rd ed.). New York: Harper and Row Publication.
- Zikmund, W. G. et al. (2010). *Business research methods* (8th ed.). Australia: South Western Cengage Learning.
- Kalyanamitra, K. (2016). Two powerful motivation factors to success. *Valaya Alongkorn Review*, 6(3), 175-183.
- Lukwago, G. et al. (2014). Using Herzberg's two factor theory to develop a construct validity for motivation of employees in Uganda's National Agricultural Research Organization

(NARO): A preliminary analysis. *Global Journal of Commerce and Management Perspective*, 3(3), 59-65.

Prachachat. (2020). Management By“CMG”,communication is the heart of work. Retrieved March 20, 2020, from <https://www.prachachat.net/csr-hr/news-411564>

Sekhar, C. et al. (2013). A literature review on motivation. *Glob Bus Perspect*, 1, 471-487.