

บุพปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ผ่านความผูกพันต่องาน  
ของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์  
และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)\*

THE ANTECEDENTS OF CAUSAL FACTORS INFLUENCING THE WORK  
PERFORMANCE THROUGH WORK ENGAGEMENT OF GENERATION Y  
EMPLOYEES OF NATIONAL SCIENCE AND TECHNOLOGY  
DEVELOPMENT AGENCY (NSTDA)

พรทิพย์ เกตน์ชัย

Pornthip Kerdnumchai

พัชรทัต จารุทวีผลบุญกุล

Pashatai Charutawephonnukoon

มหาวิทยาลัยรังสิต

Rangsit University, Thailand

E-mail: pornthipk@nstda.or.th

## บทคัดย่อ

บทความฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาบุพปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ผ่านความผูกพันต่องานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้คือ บุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย ทั้งหมดจำนวน 1,269 คน โดยทำการเก็บแบบสอบถามจากการเลือกกลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน โดยใช้หลักความน่าจะเป็นและแบบตามสะดวก และทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยหลักการทางสถิติ 2 ส่วน คือ สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมาน ผลการวิจัยพบว่าแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านทางความผูกพันต่องาน มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่  $p$ -value เท่ากับ 0.050 ซึ่งความต้องการดำรงอยู่ ความต้องการความสัมพันธ์ และ ความต้องการความเจริญก้าวหน้า มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001, 0.05 และ 0.05 ตามลำดับ มีค่าอิทธิพลเท่ากับ 0.63, 0.02 และ 0.18 ตามลำดับที่อำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 60 และพบว่าความต้องการดำรงอยู่ ความต้องการความสัมพันธ์ ความต้องการความเจริญก้าวหน้า และความผูกพันต่องาน มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, 0.05, 0.01 และ 0.01 ตามลำดับ มีค่า

---

\* Received 27 August 2020; Revised 12 September 2020; Accepted 13 September 2020



อิทธิพลเท่ากับ 0.31, 0.15, 0.21 และ 0.27 ตามลำดับ ที่อำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 67 จากงานวิจัยนี้สามารถสรุปได้ว่า ความต้องการดำรงอยู่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านความผูกพันต่องานมากที่สุด โดยมีค่าอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.48

**คำสำคัญ:** บุพปัจจัยเชิงสาเหตุ, เจนเนอเรชั่นวาย, ความต้องการดำรงอยู่, ความต้องการความสัมพันธ์, ความต้องการเจริญก้าวหน้า

## Abstract

This research article aims to study the antecedents of causal factors influencing the work performance through work engagement of generation Y employees. The population used in this current study was 1,269 employees working for National Science and Technology Development Agency (NSTDA). The questionnaires were collected from the sample of 300 employees, the sample number of which was obtained through probability sampling and convenience sampling. Data were analyzed using descriptive statistics including frequency, percentage, mean and standard deviation and inferential statistics including the structural equation modeling (SEM). From the analysis of the SEM model of the antecedents of causal factors influencing the work performance through work engagement of generation Y employees, it was consistent with the empirical data with a p-value of 0.050. Existence needs, relatedness needs and growth needs had positive and direct influence on employees' work engagement at the p - value of 0.001, 0.05 and 0.05, respectively with the attitudes of 0.63, 0.02 and 0.18, respectively and a coefficient of determination of 0.60. Furthermore, existence needs, relatedness needs, growth needs and employees' work engagement had positive and direct influence on employees' work performance at the p - value of 0.05, 0.05, 0.01 and 0.01, respectively with the attitudes of 0.31, 0.15, 0.21 and 0.27, respectively and a coefficient of determination of 0.67. In the conclusion, it was found that existence needs had positive direct influence on employees' work performance of generation Y employees working for National Science and Technology Development Agency (NSTDA) and had positive indirect influence on employees' work performance through the employees' work engagement with the total influence of 0.48.



**Keywords:** Antecedents of Causal Factors, Generation Y, Existence Needs, Relatedness Needs, Growth Needs

## บทนำ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หรือ บุคลากร ถือเป็นเรื่องสำคัญเป็นอย่างมากขององค์กร เนื่องจากบุคลากรถือเป็นกลไกสำคัญที่มีส่วนในการช่วยขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุผลสู่เป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ จะเห็นได้ว่าการดำเนินงานในปัจจุบันนั้น มีการแข่งขันเพื่อให้องค์กรเติบโตและมีความสามารถในการแข่งขันกับบริษัทคู่แข่งเพื่อส่งมอบผลงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้องค์กรมีศักยภาพและประสบความสำเร็จ จึงจำเป็นต้องรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและมีศักยภาพสูงให้อยู่กับองค์กร และมีความทุ่มเททั้งกายและใจในการทำงานให้กับองค์กร การสร้างความผูกพันจึงมีความสำคัญต่อองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน (นันทนพ เข้มเพชร และพบสุข ชำช่อง, 2561)

จากข้อมูลการสำรวจสถิติประชากรของประเทศไทย จากสำนักงานสถิติแห่งชาติ ณ พ.ศ. 2561 พบว่า ประชากรไทยกว่า 52 ล้านคน อยู่ในวัยทำงาน ซึ่งประกอบไปด้วยเจนเนอเรชั่นเบบี้บูมเมอร์ส ร้อยละ 16.5 เจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ ร้อยละ 41.7 และเจนเนอเรชั่นวาย ร้อยละ 41.8 (กรมการปกครอง, 2561) สำหรับบุคลากรเจนเนอเรชั่นวาย คือ ผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2524 - 2548 ซึ่งเป็นยุคที่เทคโนโลยี และอินเทอร์เน็ต มีการพัฒนาอย่างรวดเร็วและเข้ามามีบทบาทสำคัญในชีวิต สำหรับบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายเป็นผู้ที่มีความสนใจในเทคโนโลยีและมีคุณลักษณะเด่นในการทำงานที่รวดเร็วเพราะรู้จักการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่โดยได้มีการนำเข้ามาช่วยในการทำงานให้รวดเร็วขึ้น แต่เจนเนอเรชั่นวายก็มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ชอบความเป็นอิสระ ไม่อยู่นิ่ง ไม่ยึดติดกับอะไรเดิม ๆ เบื่อง่าย และไม่ชอบการอยู่ภายใต้กรอบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ทำให้กลุ่มคนเจนเนอเรชั่นวายมีแนวโน้มเปลี่ยนงานหรือทำงานอยู่กับองค์กรในระยะเวลายาว ๆ จึงมีอัตราการเปลี่ยนงานบ่อย ซึ่งการที่บุคลากรในองค์กรลาออกหรือเปลี่ยนงานบ่อยนั้น ย่อมส่งผลกระทบต่อการทำงานและการขับเคลื่อนขององค์กร เช่น งบประมาณในการบริหารงานด้านบุคคล ค่าใช้จ่ายในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรใหม่ รวมถึงต้นทุนในการอบรมพัฒนาบุคลากรใหม่ ดังนั้นการทำความเข้าใจ และศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่องานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อช่วยเพิ่มความทุ่มเทในการทำงาน การส่งมอบผลงาน และช่วยลดอัตราการลาออกของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (สถาบันวิจัยประชากรและสังคม, 2559)

สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) เป็นหน่วยงานซึ่งมีหน้าที่พัฒนาขีดความสามารถด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี โดยดำเนินกิจกรรมด้านถ่ายทอดเทคโนโลยี การพัฒนาบุคลากร และการเสริมสร้างโครงสร้างพื้นฐานทางวิทยาศาสตร์ มีจำนวนบุคลากรทั้งสิ้น 3,009 คน (สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ,



2562) เมื่อพิจารณาสัดส่วนบุคลากรแต่ละเจนเนอเรชัน ย้อนหลัง 5 ปี ถึงปัจจุบัน พบว่า บุคลากรเจนเนอเรชันเอกซ์ มีสัดส่วนสูงสุดและสูงกว่าร้อยละ 50 ของบุคลากรทั้งหมด รองลงมาคือเจนเนอเรชันวาย ร้อยละ 45 และประมาณร้อยละ 5 เป็นเจนเนอเรชันเบบี้บูมเมอร์ ซึ่งจำนวนบุคลากรของ สวทช. สอดคล้องกับรายงานโครงการสุขภาพคนไทย พ.ศ. 2559 ที่ได้คาดการณ์ว่า “ในระยะเวลา 20 ปี ต่อจากนี้เกือบครึ่งของกำลังแรงงานไทยจะเป็นประชากรรุ่นเจนเนอเรชันวาย” (สถาบันวิจัยประชากรและสังคม, 2559) และสอดคล้องกับข้อมูลในรายงานการคาดประมาณประชากรของประเทศไทย พ.ศ. 2553 – 2583 ของสำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติที่ว่า “คนเจนเนอเรชันวายจะเข้ามาเป็นกลุ่มกำลังแรงงานที่สำคัญของหน่วยงานโดยสัดส่วนกลุ่มคนเจนเนอเรชันวาย ในแต่ละหน่วยงานอาจสูงถึงร้อยละ 44 – 46 ของกำลังแรงงานทั้งหมดของประเทศ” (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2556) และมีเพียงเจนเนอเรชันวายที่มีสัดส่วนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องตั้งแต่ปีงบประมาณ 2558 ในสัดส่วนร้อยละ 31.8 และเพิ่มขึ้นเป็นร้อยละ 42.2 ในปีงบประมาณ 2562 จึงสามารถคำนวณอัตราการเพิ่มขึ้นของบุคลากรเจนเนอเรชันวาย เฉลี่ยเพิ่มขึ้น 102 คนต่อปีงบประมาณ ในขณะที่บุคลากรเจนเนอเรชันอื่น ๆ (เจนเนอเรชันเอกซ์ และเจนเนอเรชันเบบี้บูมเมอร์) มีสัดส่วนลดลง จากข้อมูลสัดส่วนบุคลากรสามารถคาดการณ์ได้ว่าบุคลากรเจนเนอเรชันวายจะมีสัดส่วนเพิ่มขึ้น และจะเป็นกลุ่มบุคลากรที่มีสัดส่วนสูงสุดภายใน 3 ปี ข้างหน้า หรือในปี พ.ศ. 2565 ในขณะที่จำนวนบุคลากรเจนเนอเรชันวายเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องก็มีอัตราการลาออกของบุคลากรเจนเนอเรชันวายสูงที่สุดอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการลาออกจากองค์การนั้นถือเป็นภาระต้นทุนขององค์การ เนื่องจากองค์การได้ลงทุนพัฒนาบุคลากรให้ทำงานได้แล้ว การลาออกก่อให้เกิดค่าใช้จ่ายทั้งมาจากกระบวนการสรรหาพนักงานใหม่เพื่อทดแทน และต้องใช้เวลาดึงอบรมพนักงานใหม่จนกว่าจะทำงานตรงตามที่ต้องการ ทำให้องค์การต้องรับผิดชอบค่าใช้จ่ายที่เพิ่มขึ้นในการรับบุคลากรทดแทน เสียเวลาในการพัฒนาบุคลากรใหม่และผลงานขององค์การเกิดการชะลอตัวและลดลง

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ผ่านความผูกพันต่องานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชันวาย สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีสัดส่วนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง แต่กลับพบว่า บุคลากรเจนเนอเรชันวายก็เป็นกลุ่มที่มีสัดส่วนการลาออกและเปลี่ยนงานสูงที่สุดอย่างต่อเนื่อง การที่องค์การต้องสูญเสียบุคลากรไปนั้นย่อมส่งผลกระทบต่อผลการดำเนินงานที่ล่าช้าและการขับเคลื่อนขององค์การไม่ต่อเนื่อง ทั้งยังส่งผลกับการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการดำเนินการสรรหาคัดเลือก รวมถึงต้องเสียเวลาในการอบรมพัฒนาบุคลากรใหม่ ดังนั้น การทำความเข้าใจและศึกษาถึงความต้องการในด้านต่าง ๆ ของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชันวายที่มีสัดส่วนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อช่วยให้องค์การสามารถรับมือและหาแนวทางในการ



ลดอัตราการลาออก สามารถตอบสนองความต้องการและจูงใจให้บุคลากรทุ่มเทความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพและคงอยู่กับองค์กรต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาบุพปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงาน ผ่านความผูกพันต่องานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.)

### วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research Method) เก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (Questionnaire) และพิจารณาขนาดตัวอย่างที่เหมาะสมกับตัวแปรสังเกตในโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling)

**ประชากร** คือ บุคลากรเจนเนอเรชั่นวายของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) จำนวน 1,269 คน เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 ตัวอย่าง พิจารณาจากจำนวนตัวอย่าง 20 เท่าของตัวแปรสังเกต (Hair J. et al., 2010) ในการวิจัยนี้มีตัวแปรสังเกตรวมทั้งสิ้น 15 ตัวแปรสังเกต โดยใช้วิธีการเลือกตัวอย่างตามหลักความน่าจะเป็น (Probability Sampling) แบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) ตามสัดส่วนประชากร และเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience Sampling)

**เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย** ได้แก่ แบบสอบถาม ประกอบด้วย 7 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นแบบสอบถามปลายปิด (Close - end Question) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบหลายตัวเลือก (Multiple Choices) ได้แก่ 1) เพศ 2) อายุ 3) ระดับการศึกษาสูงสุด 4) สถานภาพสมรส 5) อายุการทำงาน 6) ระดับประจำตำแหน่ง 7) กลุ่มตำแหน่งงาน 8) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการดำรงอยู่ ลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายปิด (Close - end Question) เป็นการประเมินระดับความสำคัญของความต้องการดำรงอยู่ และเป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale)

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการความสัมพันธ์ ลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายปิด (Close - end Question) เป็นการประเมินระดับความสำคัญของความต้องการความสัมพันธ์ และเป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale)

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความต้องการเจริญก้าวหน้า ลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายปิด (Close - end Question) เป็นการประเมินระดับความสำคัญของความต้องการเจริญก้าวหน้า และเป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale)



ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่องาน ลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายปิด (Close - End Question) เป็นการประเมินระดับความสำคัญของความผูกพันต่องาน และเป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale)

ส่วนที่ 6 แบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ลักษณะคำถามเป็นคำถามปลายปิด (Close - End Question) เป็นการประเมินระดับความสำคัญของผลการปฏิบัติงาน และเป็นระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale)

ส่วนที่ 7 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอื่น ๆ โดยลักษณะของคำถามเป็นคำถามปลายเปิด (Open Ended Question) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามเสนอแนะหรือให้ข้อมูลเพิ่มเติมต่อผู้วิจัย

เกณฑ์ในการให้คะแนนแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 ถึงส่วนที่ 6 ใช้มาตรวัดแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) 5 ระดับ จากระดับความคิดเห็น ได้แก่ 5 = มากที่สุด 4 = มาก 3 = ปานกลาง 2 = น้อย และ 1 = น้อยที่สุด โดยใช้เกณฑ์การวัดความคิดเห็นตามแบบ Likert Scale

**การทดสอบความเที่ยงของเนื้อหา (Content Validity)** โดยเสนอต่อผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบความเที่ยงของเนื้อหา และวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence) (กัลยา วานิชย์บัญชา, และจิตา วานิชย์บัญชา, 2558) ผลการทดสอบพบว่า มีค่ามากกว่า 0.6 จึงถือว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงตรง สามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้

**การทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)** ผู้วิจัยนำแบบสอบถามจำนวน 30 ชุด ไปทดลองใช้กับกลุ่มที่มีความใกล้เคียงกลุ่มตัวอย่าง และทดสอบความเชื่อมั่นโดยวิธีของ Cronbach' s Alpha (กัลยา วานิชย์บัญชา, และจิตา วานิชย์บัญชา, 2558) ผลการทดสอบพบว่า มีค่ามากกว่า 0.7 จึงถือว่าแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นสามารถนำไปใช้ในการเก็บข้อมูลได้

ประมวลผลข้อมูลจากแบบสอบถามโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) โดยนำมาเสนอในรูปแบบตารางแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ในการอธิบายข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้อธิบายข้อมูลส่วนที่ 2 ถึงส่วนที่ 6 และ สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) ได้แก่ ความต้องการดำรงอยู่ ความต้องการความสัมพันธ์ ความต้องการเจริญก้าวหน้า ความผูกพันต่องาน และผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ด้วยการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling) ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป ประกอบด้วยขั้นตอนดังนี้ 1) ตรวจสอบการ



แจกแจงเป็นปกติ เพื่อวัดการกระจายตัวและการสมมาตรของข้อมูล โดยพิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness Index: Sk) และค่าความโด่ง (Kurtosis Index: Ku) โดยจะต้องมีค่า Skewness Index ไม่เกิน 3 และค่า Kurtosis index ไม่เกิน 10 (Schumacker & Lomax, 2010) 2) ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Correlation Coefficient) เพื่อทดสอบปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุคูณ (Multicollinearity) ซึ่งเป็นภาวะที่ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันสูงเกินไป โดยหากมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สันไม่เกิน 0.80 จึงถือว่าไม่เกิดปัญหาภาวะร่วมเส้นตรงพหุคูณ (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2551) 3) การตรวจสอบแบบจำลองการวัด (Measurement Model) โดยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis) โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ซึ่งค่าน้ำหนักองค์ประกอบจะต้องมีค่ามากกว่า 0.5 นอกจากนี้การตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง (Composite Reliability: CR) ต้องมีค่ามากกว่า 0.7 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) ต้องมีค่ามากกว่า 0.5 (Hair J. et al., 2010) 4) แบบจำลองโครงสร้าง (Structural Model) โดยทดสอบอิทธิพลเชิงสาเหตุของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชันวายของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) โดยใช้สถิติการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อม

## ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 300 คน พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 63.00) มีอายุอยู่ระหว่าง 25 - 31 ปี (ร้อยละ 48.33) มีระดับการศึกษาปริญญาโท (ร้อยละ 47.67) สถานภาพโสด (ร้อยละ 73.33) มีอายุการทำงาน 2 - 5 ปี (ร้อยละ 37.67) มีระดับประจำตำแหน่ง 14 (ร้อยละ 45.00) ส่วนใหญ่ทำงานในกลุ่มสนับสนุน (ร้อยละ 71.33) มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 - 30,000 บาท (ร้อยละ 45.00)

### 1. ผลการตรวจสอบการแจกแจงความปกติของข้อมูล

**ตารางที่ 1** แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ และความโด่ง ของตัวแปรแต่ละด้าน

| ตัวแปร                         | ค่าเฉลี่ย | ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน | ความเบ้ | ความโด่ง |
|--------------------------------|-----------|----------------------|---------|----------|
| ความต้องการดำรงอยู่            |           |                      |         |          |
| - ด้านค่าตอบแทน                | 3.50      | 0.67                 | -0.41   | 0.62     |
| - ด้านการให้รางวัล             | 3.88      | 0.56                 | -0.33   | 0.41     |
| - ด้านความมั่นคงในงาน          | 3.94      | 0.60                 | -0.35   | 0.52     |
| ความต้องการความสัมพันธ์        |           |                      |         |          |
| - ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล | 4.14      | 0.59                 | -0.46   | 0.57     |



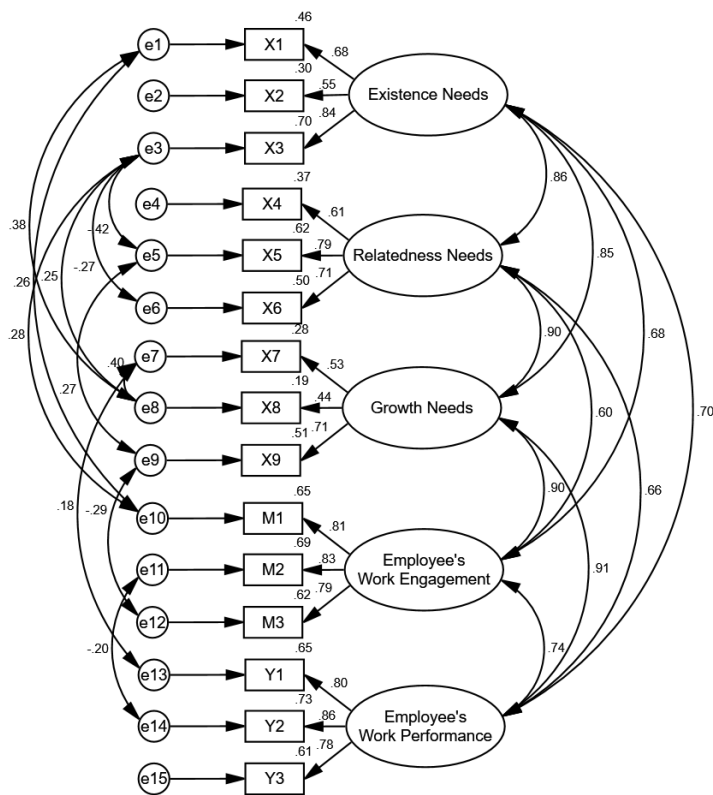
|                                      |      |      |       |      |
|--------------------------------------|------|------|-------|------|
| - ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ       | 3.84 | 0.59 | -0.46 | 1.80 |
| - ด้านการดูแลปกครองของผู้บังคับบัญชา | 4.09 | 0.64 | -0.68 | 1.47 |
| ความต้องการความเจริญก้าวหน้า         |      |      |       |      |
| - ด้านโอกาสพัฒนาความรู้และฝึกอบรม    | 3.78 | 0.59 | -0.54 | 1.09 |
| - ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน         | 3.53 | 0.76 | -0.62 | 0.82 |
| - ด้านความสำเร็จในงาน                | 4.01 | 0.45 | -0.04 | 1.07 |
| ความผูกพันต่องาน                     |      |      |       |      |
| - ด้านความกระตือรือร้น               | 3.84 | 0.53 | -0.23 | 0.84 |
| - ด้านการอุทิศตนให้กับงาน            | 4.04 | 0.51 | -0.03 | 0.04 |
| - ด้านการให้เวลากับงาน               | 3.79 | 0.56 | 0.00  | 0.67 |
| ผลการปฏิบัติงาน                      |      |      |       |      |
| - ด้านคุณภาพผลงาน                    | 3.91 | 0.44 | -0.35 | 2.68 |
| - ด้านปริมาณผลงาน                    | 3.96 | 0.47 | -0.07 | 0.99 |
| - ด้านความรวดเร็ว                    | 4.02 | 0.45 | 0.08  | 0.72 |

จากตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้และความโด่งของตัวแปรแต่ละด้าน พบว่า ตัวแปรทั้งหมดในข้อมูลการแจกแจงแบบปกติ โดยพิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) ของตัวแปร พบว่ามีค่าระหว่าง -0.68 ถึง 0.08 ซึ่งมีค่าความเบ้บวกสูงไม่เกิน 3.00 และค่าความโด่ง (Kurtosis) มีค่าระหว่าง 0.04 ถึง 2.68 ซึ่งมีค่าความโด่งบวกสูงไม่เกิน 10.00 สามารถสรุปได้ว่าตัวแปรทั้งหมดมีการแจกแจงเป็นแบบปกติ

## 2. การวิเคราะห์แบบจำลองการวัด (Measurement Model)

การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน พบว่า ทุกตัวแปรมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันระหว่าง 0.289 ถึง 0.693 ซึ่งอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง จึงสรุปได้ว่าตัวแปรสังเกตทุกตัวไม่เกิดปัญหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น หรือภาวะร่วมเส้นตรงพหุ (Multicollinearity)

3. การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นรวมของตัวแปรแฝง และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้



Chi-square = 88.319; df = 69; p-value = 0.058; Normed Chi-square = 1.280;

RMR = 0.011; RMSEA = 0.031; GFI = 0.963; AGFI = 0.936; NFI = 0.962; CFI = 0.991

**ภาพที่ 1** ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่หนึ่งของแบบจำลอง  
การวัดตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานหลังการปรับโมเดล

จากภาพที่ 1 พบว่าการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันลำดับที่หนึ่งของแบบจำลองการวัดตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานหลังการปรับโมเดล พบว่ามีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า Chi - Square เท่ากับ 88.319 และค่า p-value เท่ากับ 0.058 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาจากเกณฑ์อื่น ๆ พบว่า ค่า Normed Chi - Square เท่ากับ 1.280 ซึ่งมีค่าสอดคล้องกับเกณฑ์การตรวจสอบ ซึ่งกำหนดให้ค่าน้อยกว่า 2 ค่า RMR เท่ากับ 0.011 ซึ่งมีค่าสอดคล้องกับเกณฑ์การตรวจสอบ ( $<0.05$ ) ค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.031 ซึ่งมีค่าสอดคล้องกับเกณฑ์การตรวจสอบ ( $<0.05$ ) ค่า GFI เท่ากับ 0.963 ซึ่งมีค่าสอดคล้องกับเกณฑ์การตรวจสอบ ( $>0.95$ ) ค่า AGFI เท่ากับ 0.936 มีค่าสอดคล้องกับเกณฑ์การตรวจสอบ ซึ่งจะต้องมีค่า มากกว่า 0.90 ( $>0.90$ ) ค่า NFI เท่ากับ 0.962 ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์การตรวจสอบที่จะต้องมีความมากกว่า 0.90 และค่า CFI เท่ากับ 0.991 ซึ่งสอดคล้องกับ



เกณฑ์การตรวจสอบ ( $>0.90$ ) โดยรวมสามารถสรุปได้ว่าแบบจำลองการวัดตัวแปรแฝงผลการปฏิบัติงานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าความสัมพันธ์กันในแต่ละตัวแปรแฝงอยู่ระหว่าง 0.60 ถึง 0.91

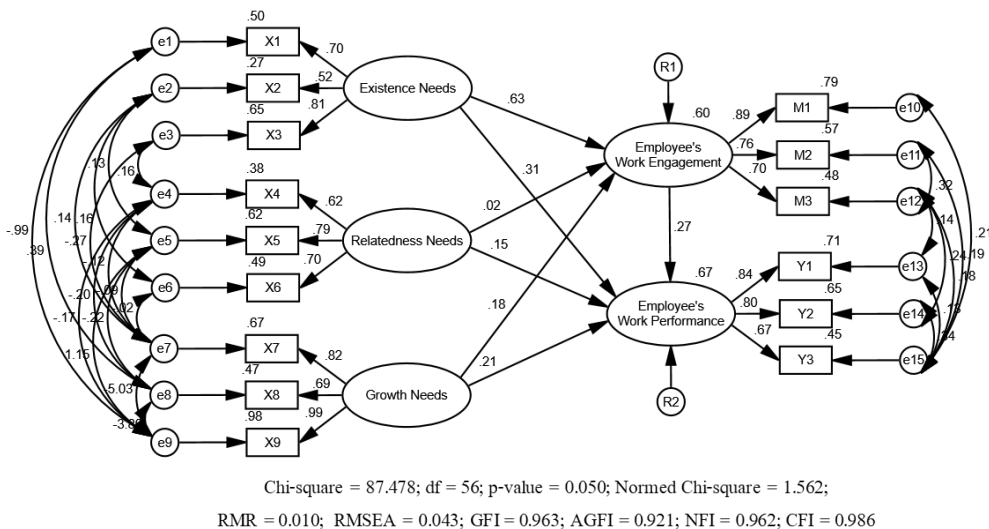
**ตารางที่ 2** แสดงการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง

| ตัวแปร                               | Factor Loading | R <sup>2</sup> | CR   | AVE  |
|--------------------------------------|----------------|----------------|------|------|
| ความต้องการดำรงอยู่                  |                |                | 0.74 | 0.49 |
| - ด้านค่าตอบแทน                      | 0.68           | 0.46           |      |      |
| - ด้านการให้รางวัล                   | 0.55           | 0.30           |      |      |
| - ด้านความมั่นคงในงาน                | 0.84           | 0.70           |      |      |
| ความต้องการความสัมพันธ์              |                |                | 0.75 | 0.50 |
| - ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล       | 0.61           | 0.37           |      |      |
| - ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ       | 0.79           | 0.62           |      |      |
| - ด้านการดูแลปกครองของผู้บังคับบัญชา | 0.71           | 0.50           |      |      |
| ความต้องการความเจริญก้าวหน้า         |                |                | 0.58 | 0.33 |
| - ด้านโอกาสพัฒนาความรู้และฝีมืออบรม  | 0.53           | 0.28           |      |      |
| - ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงาน         | 0.44           | 0.19           |      |      |
| - ด้านความสำเร็จในงาน                | 0.71           | 0.51           |      |      |
| ความผูกพันต่องาน                     |                |                | 0.85 | 0.65 |
| - ด้านความกระตือรือร้น               | 0.81           | 0.65           |      |      |
| - ด้านการอุทิศตนให้กับงาน            | 0.83           | 0.69           |      |      |
| - ด้านการให้เวลากับงาน               | 0.79           | 0.62           |      |      |
| ผลการปฏิบัติงาน                      |                |                | 0.86 | 0.67 |
| - ด้านคุณภาพผลงาน                    | 0.80           | 0.65           |      |      |
| - ด้านปริมาณผลงาน                    | 0.86           | 0.74           |      |      |
| - ด้านความรวดเร็ว                    | 0.78           | 0.61           |      |      |

จากตารางที่ 2 การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) มีค่ามากกว่า 0.5 (ยกเว้นองค์ประกอบของความต้องการความเจริญก้าวหน้า ด้านโอกาสความก้าวหน้าในงานเท่านั้น ที่มีค่าน้ำหนัก 0.44) ค่าความเชื่อมั่นรวม (Composite Reliability: CR) ของทั้ง 5 ตัวแปรแฝง มีค่า 0.76 และค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้ (Average Variance Extracted: AVE) ของทั้ง 5 ตัวแปรแฝง มีค่า 0.53 (Hair et al., 2010)



### 3. การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้าง (Structural Model)



**ภาพที่ 2** แบบจำลองโครงสร้าง และผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ของบุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ผ่านทางความผูกพันต่องาน

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ในการทดสอบอิทธิพลเชิงสาเหตุของตัวแปรทั้งหมดในแบบจำลองโครงสร้างดังแสดงใน

ภาพที่ 2 พบว่าโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน ผ่านทางความผูกพันต่องาน หลังการปรับโมเดลมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่า Chi-square เท่ากับ 87.478 และค่า p-value เท่ากับ 0.050 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาจากเกณฑ์อื่น ๆ พบว่า ค่า Normed Chi-Square เท่ากับ 1.562 ซึ่งมีค่าสอดคล้องกับเกณฑ์การตรวจสอบ ซึ่งกำหนดให้มีค่าน้อยกว่า 2 ค่า RMR เท่ากับ 0.010 ซึ่งมีค่าสอดคล้องกับเกณฑ์การตรวจสอบ ( $<0.05$ ) ค่า RMSEA มีค่าเท่ากับ 0.043 ซึ่งมีค่าสอดคล้องกับเกณฑ์การตรวจสอบ ( $<0.05$ ) ค่า GFI เท่ากับ 0.963 ซึ่งมีค่าสอดคล้องกับเกณฑ์การตรวจสอบ ( $>0.95$ ) ค่า AGFI เท่ากับ 0.921 มีค่าสอดคล้องกับเกณฑ์การตรวจสอบ ซึ่งจะต้องมีค่ามากกว่า 0.90 ( $>0.90$ ) ค่า NFI เท่ากับ 0.962 ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์การตรวจสอบที่จะต้องมีความมากกว่า 0.90 และค่า CFI เท่ากับ 0.986 ซึ่งสอดคล้องกับเกณฑ์การตรวจสอบ ( $>0.90$ ) เห็นได้ว่าค่าทางสถิติทุกค่าผ่านเกณฑ์การตรวจสอบ ทำให้สามารถสรุปได้ว่าแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านทางความผูกพันต่องานหลังการปรับโมเดลตามคำแนะนำดัชนีการปรับโมเดล ทำให้แบบจำลองมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยข้อมูลผลการ



ทดสอบและการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านทางความผูกพันต่องานหลังปรับโมเดล และแสดงในตารางที่ 3 และตารางที่ 4

**ตารางที่ 3** แสดงผลการทดสอบแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านทางความผูกพันต่องาน หลังปรับโมเดล

| ตัวแปรตาม        | ตัวแปรสาเหตุ                 | b    | $\beta$ | S.E. | C.R.    |
|------------------|------------------------------|------|---------|------|---------|
| ความผูกพันต่องาน | ความต้องการดำรงอยู่          | 0.61 | 0.63    | 0.12 | 5.28*   |
|                  | ความต้องการความสัมพันธ์      | 0.02 | 0.02    | 0.12 | 0.17*** |
|                  | ความต้องการความเจริญก้าวหน้า | 0.19 | 0.18    | 0.08 | 2.25*** |
| ผลการปฏิบัติงาน  | ความต้องการดำรงอยู่          | 0.24 | 0.31    | 0.10 | 2.38*** |
|                  | ความต้องการความสัมพันธ์      | 0.12 | 0.15    | 0.08 | 1.48*** |
|                  | ความต้องการความเจริญก้าวหน้า | 0.18 | 0.21    | 0.06 | 2.76**  |
|                  | ความผูกพันต่องาน             | 0.21 | 0.27    | 0.08 | 2.79**  |

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

\*\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 3 พบว่า ความต้องการดำรงอยู่ ความต้องการความสัมพันธ์ และความต้องการความเจริญก้าวหน้า มีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001, 0.05 และ 0.05 ตามลำดับ โดยมีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 60 และพบว่าความต้องการดำรงอยู่ ความต้องการความสัมพันธ์ ความต้องการความเจริญก้าวหน้า และความผูกพันต่องาน มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, 0.05, 0.01 และ 0.01 ตามลำดับ โดยมีอำนาจการพยากรณ์ร้อยละ 67



**ตารางที่ 4** แสดงผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านทางความผูกพันต่องาน หลังการปรับโมเดล

| ตัวแปรสาเหตุ                 | อิทธิพล        | ความผูกพันต่องาน | ผลการปฏิบัติงาน |
|------------------------------|----------------|------------------|-----------------|
| ความต้องการดำรงอยู่          | อิทธิพลทางตรง  | 0.63             | 0.31            |
|                              | อิทธิพลทางอ้อม | -                | 0.17            |
|                              | อิทธิพลรวม     | 0.63             | 0.48            |
| ความต้องการความสัมพันธ์      | อิทธิพลทางตรง  | 0.02             | 0.15            |
|                              | อิทธิพลทางอ้อม | -                | 0.01            |
|                              | อิทธิพลรวม     | 0.02             | 0.16            |
| ความต้องการความเจริญก้าวหน้า | อิทธิพลทางตรง  | 0.18             | 0.21            |
|                              | อิทธิพลทางอ้อม | -                | 0.05            |
|                              | อิทธิพลรวม     | 0.18             | 0.26            |
| ความผูกพันต่องาน             | อิทธิพลทางตรง  | -                | 0.27            |
|                              | อิทธิพลรวม     | -                | 0.27            |

จากตารางที่ 4 อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของแต่ละตัวแปรสาเหตุของแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านทางความผูกพันต่องาน หลังการปรับโมเดล พบว่า

1. ความต้องการดำรงอยู่มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อความผูกพันต่องาน และผลการปฏิบัติงาน เท่ากับ 0.63 และ 0.31 ตามลำดับ และพบว่าความต้องการดำรงอยู่มีอิทธิพลทางบวกโดยอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านทางความผูกพันต่องานเท่ากับ 0.17 โดยความต้องการดำรงอยู่มีอิทธิพลทางบวกโดยรวมต่อความผูกพันต่องาน และผลการปฏิบัติงาน เท่ากับ 0.63 และ 0.48 ตามลำดับ

2. ความต้องการความสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อความผูกพันต่องาน และผลการปฏิบัติงาน เท่ากับ 0.02 และ 0.15 ตามลำดับ และพบว่าความต้องการความสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกโดยอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านทางความผูกพันต่องานเท่ากับ 0.01 โดยความต้องการความสัมพันธ์มีอิทธิพลทางบวกโดยรวมต่อความผูกพันต่องาน และผลการปฏิบัติงาน เท่ากับ 0.02 และ 0.16 ตามลำดับ

3. ความต้องการความเจริญก้าวหน้ามีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อความผูกพันต่องาน และผลการปฏิบัติงาน เท่ากับ 0.18 และ 0.21 ตามลำดับ และพบว่าความต้องการความเจริญก้าวหน้ามีอิทธิพลทางบวกโดยอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานผ่านทางความผูกพันต่องานเท่ากับ 0.05 โดยความต้องการความเจริญก้าวหน้ามีอิทธิพลทางบวกโดยรวมต่อความผูกพันต่องาน และผลการปฏิบัติงาน เท่ากับ 0.18 และ 0.26 ตามลำดับ



#### 4. ความผูกพันต่องานมีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงาน เท่ากับ 0.27

จากภาพที่ 2 และข้อมูลผลการทดสอบและวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านทางความผูกพันต่องานหลังปรับโมเดล (ตารางที่ 3 และตารางที่ 4) สามารถสรุปโดยสังเขปได้ดังนี้ ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ได้รับอิทธิพลรวมสูงสุดจากตัวแปรความต้องการดำรงอยู่ ( $\beta = 0.48$ ) รองลงมาคือความผูกพันต่องาน ( $\beta = 0.27$ ) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า ( $\beta = 0.26$ ) และความต้องการความสัมพันธ์ ( $\beta = 0.16$ ) ตามลำดับ โดยพบว่า ความต้องการดำรงอยู่ ความต้องการความสัมพันธ์ ความต้องการความเจริญก้าวหน้า และความผูกพันต่องานมีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ที่ระดับอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.31, 0.15, 0.21 และ 0.27 ตามลำดับ และพบว่าความต้องการดำรงอยู่ ความต้องการความสัมพันธ์ ความต้องการความเจริญก้าวหน้า มีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ผ่านทางความผูกพันต่องานที่ระดับอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.17, 0.01 และ 0.05 ตามลำดับ

### อภิปรายผล

ผู้วิจัยสามารถอภิปรายผลตามแบบจำลองโครงสร้างหลังการปรับโมเดลจากกรอบแนวคิดการวิจัย (ดังภาพที่) การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้าง พบว่า ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ได้รับอิทธิพลรวมสูงสุดจากตัวแปรความต้องการดำรงอยู่ ( $\beta = 0.48$ ) รองลงมาคือความผูกพันต่องาน ( $\beta = 0.27$ ) ความต้องการความเจริญก้าวหน้า ( $\beta = 0.26$ ) และความต้องการความสัมพันธ์ ( $\beta = 0.16$ ) ตามลำดับ จึงอภิปรายผลเรียงตามลำดับอิทธิพลรวมจากมากไปน้อยดังนี้

ความต้องการดำรงอยู่ เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมสูงสุดต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) โดยมีค่าอิทธิพลรวม  $\beta = 0.48$  ซึ่งสามารถแยกเป็นอิทธิพลทางตรง ( $\beta = 0.31$ ) และอิทธิพลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่องาน ( $\beta = 0.17$ ) พบว่าสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้มีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานและความผูกพันต่องานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) สามารถอภิปรายผลได้ว่า สวทช. สามารถแสดงให้เห็นถึงความมั่นคง ภาพลักษณ์ที่ดี และเป็นที่รู้จักอย่างแพร่หลายทั้งในประเทศและต่างประเทศ มีการสร้างเครือข่ายความร่วมมือกับหน่วยงานส่วนราชการ หน่วยงานเอกชน



และสถาบันการศึกษา มีการกำหนดนโยบายในการปฏิบัติงานที่ดีสอดคล้องต่อการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความก้าวหน้า ความมั่นคงอย่างยั่งยืน อีกทั้งภายในองค์กรก็มีการกำหนดเป้าหมาย ในการดำเนินงานของแต่ละส่วนงาน การจัดทำโครงสร้างองค์การที่ตรงกับลักษณะงาน และ กำหนดเกณฑ์ในการเลื่อนตำแหน่ง เพื่อความก้าวหน้าของบุคลากร และการตอบแทนผลการ ปฏิบัติงานทั้งในด้านค่าตอบแทนและการให้รางวัลที่เป็นตัวเงิน ดังนั้นการจูงใจให้บุคลากรเห็นว่ องค์กรมีความมั่นคง และรวมถึงตำแหน่งหน้าที่ของบุคลากรแต่ละคนมีความมั่นคง สามารถ ส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การ และก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีตามไปด้วย ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤษดา เขียววัฒนสุข และคณะ ซึ่งพบว่า แรงจูงใจใน ด้านความต้องการดำรงอยู่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานในด้านปริมาณมากที่สุด (กฤษดา เขียววัฒนสุข และคณะ, 2560) และสอดคล้องกับแนวคิดของ Khan A. et al. ซึ่งพบว่าผลของ ปัจจัยจูงใจ (ค่าตอบแทน) มีผลทางบวกโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล และยังพบว่า ปัจจัยจูงใจสามารถกระตุ้นและสร้างพลังในการปฏิบัติงาน (Khan A. et al., 2018) ขณะเดียวกันยังสอดคล้องกับรายงานผลการวิจัยของ Lundberg & et al. ซึ่งทำการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานอ้างอิงปัจจัยจาก Herzberg's Two - Factor Theory โดยแบ่งประเภทของปัจจัยออกเป็น 2 ส่วนคือ ปัจจัยความก้าวหน้าในสายงาน (ระดับความ รับผิดชอบต่องาน การได้รับการยอมรับนับถือ องค์กรความรู้ใหม่จากการทำงาน และ ระดับการ รับรู้ข้อมูล) และปัจจัยค่าจูง (อัตราเงินเดือน ค่าตอบแทนพิเศษ และความสัมพันธ์ในที่ทำงาน) พบว่าปัจจัยทั้งสองส่วนส่งผลต่อระดับแรงจูงใจในการทำงาน (Lundberg. et al., 2009) และ สอดคล้องกับแนวคิดของ Azizah A. & Gustomo A. ที่ใช้แบบจำลองโครงสร้างเพื่อศึกษาผลของ ปัจจัยความมั่นคงในงาน ที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในโรงงานอุตสาหกรรม RMG บังคลาเทศ พบว่าความมั่นคงในงานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงานผ่านความ ผูกพันต่องาน (Azizah A & Gustomo A., 2015) และสอดคล้องกับแนวคิดของ นทีรีย เกรียงชัยพร และอุทัย เลาหิเชียร ซึ่งพบว่า ทั้ง 3 ตัวแปรหลักที่ประกอบไปด้วย คุณภาพชีวิต ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กัน โดยพบว่าคุณภาพชีวิต ในการทำงานมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการปฏิบัติงานส่งผ่านทางความผูกพันต่อองค์การ กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์การได้รับอิทธิพลทางตรงมาจากคุณภาพชีวิตในการทำงาน และพฤติกรรม การปฏิบัติงานได้รับอิทธิพลทางตรงมาจากความผูกพันต่อองค์การ (นทีรีย เกรียงชัยพร และ อุทัย เลาหิเชียร., 2562)

ความผูกพันต่องานเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากร กลุ่มเจนเนอเรชันวาย สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) เป็นลำดับ ที่สองรองลงมาจากความต้องการดำรงอยู่ โดยมีค่าอิทธิพลรวม  $\beta = 0.27$  ซึ่งมีความสอดคล้อง กับสมมติฐานที่ตั้งไว้สามารถอภิปรายผลได้ว่า บุคลากร สวทช. มีส่วนร่วมและทุ่มเทในการ ทำงาน และมีความไว้วางใจเชื่อมั่น เชื่อใจกัน เคารพซึ่งกันและกัน พร้อมร่วมมือกันปฏิบัติงานด้วยความ



เต็มใจที่จะใช้พลังและความรู้ความสามารถเพียรพยายามในการปฏิบัติงาน และ สวทช. ให้ความสำคัญกับการดูแล เอาใจใส่บุคลากรมีการสำรวจความพึงพอใจ การรับฟังข้อเสนอแนะ พร้อมเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็นในเรื่องต่าง ๆ อย่างเปิดกว้าง เพื่อนำไปสู่การให้ ข้อเท็จจริงและปรับปรุงพัฒนาในเรื่องที่บุคลากรเสนอแนะผ่านหลายช่องทาง เช่น สื่อสารผ่าน ประกาศข่าวภายในหน่วยงาน การจัดโครงการ NSTDA Care ให้คำปรึกษาด้านสุขภาพจิต เพื่อให้บุคลากรสามารถปรับตัวและทำงานได้อย่างมีความสุข เพื่อให้บุคลากรได้มีเวลาพักผ่อน ที่เพียงพอเพื่อสุขภาพอนามัยของบุคลากร สามารถบริหารจัดการเวลาการทำงานแบบ Flexible Time ได้ซึ่งให้ชั่วโมงการทำงาน 45 ชั่วโมงต่อสัปดาห์ เนื่องจากบุคลากรเป็น ทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กร จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเสริมสร้างความผูกพันต่อ งานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายของ สวทช. ให้แสดงออกในรูปแบบต่าง ๆ ทั้งอุทิศตน ให้กับงาน ทำงานเต็มความสามารถเพื่อต้องการให้ผลงานออกมาดีที่สุด มีความกระตือรือร้นใน การทำงานเพื่อให้งานสามารถส่งมอบได้ตามกำหนดเวลา และสามารถสละเวลาให้กับงาน ซึ่งทั้งหมดจะทำให้ผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอยู่ในระดับสูงด้วย ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับ แนวคิดของ Reijseger G. et al. ซึ่งพบว่าการเสริมสร้างความผูกพันองค์กรทำให้บุคลากรมีผล ทางบวกต่อการปฏิบัติงานทั้งในหน้าที่ทำให้บุคลากรมีความเต็มใจและตั้งใจในการทำการให้ สำเร็จ และพบว่ามีผลทางบวกต่อการปฏิบัติงานงานนอกเหนือหน้าที่โดยทำให้บุคลากรมี ความคิดริเริ่มสิ่งใหม่ และเสียสละทำงานส่วนรวมมากขึ้น ในขณะเดียวกันพบว่าพฤติกรรม ต่อต้านลดลงเมื่อทำการเสริมสร้างความผูกพัน (Reijseger G. et al, 2017) สอดคล้องกับ แนวคิดของ Ricardianto P. et al ที่ทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่าง ลักษณะผู้นำ องค์กร การให้สมดุลชีวิต ความผูกพัน โดยใช้แบบจำลองโครงสร้าง พบว่าทั้งสามปัจจัยมี อิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน (Ricardianto P. et al, 2020) ผลการศึกษาไปในทิศทาง เดียวกันกับแนวคิดของ Azizah and Gustomo ซึ่งพบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลสูง กว่าร้อยละ 63 ของผลการปฏิบัติงาน (Azizah A & Gustomo A., 2015) เช่นเดียวกันกับ แนวคิดของ Kertiasih N et al. ซึ่งใช้การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้างในการวิจัย พบว่า ลักษณะผู้นำองค์กรมีอิทธิพลทางบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในงานของบุคลากร ในขณะที่ลักษณะผู้นำองค์กรไม่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันของบุคลากรต่อองค์การรวมถึง ผลงานของบุคลากร แต่อย่างไรก็ตามพบว่าลักษณะผู้นำองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน โดยมีปัจจัยความผูกพันเป็นปัจจัยส่งผ่าน (Kertiasih N. et al., 2018) และสอดคล้องกับ แนวความคิดของ OsborneS., & Hammoud M. S. ซึ่งใช้ทฤษฎี Self - Determination Theory (SDT) นำมาวิเคราะห์หาระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ซึ่งมีผลต่อผลงาน พบว่า ความสัมพันธ์และการสื่อสารระหว่างหัวหน้าองค์กรและบุคลากรเป็นกุญแจสำคัญต่อ การสร้างความผูกพันต่องานและมีอิทธิพลทางบวกต่อผลงาน (OsborneS., & Hammoud M. S., 2017)



ความต้องการความเจริญก้าวหน้า เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) เป็นลำดับที่สาม โดยมีค่าอิทธิพลรวม  $\beta = 0.26$  ซึ่งสามารถแยกเป็นอิทธิพลทางตรง ( $\beta = 0.21$ ) และอิทธิพลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่องาน ( $\beta = 0.05$ ) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ สามารถอภิปรายผลได้ว่า สวทช. ได้มีการกำหนดตัวชี้วัดผลการปฏิบัติงาน เพื่อใช้ในการบริหารผลการปฏิบัติงานซึ่งมีการกระจายและมอบหมายจากผู้บริหารระดับสูงไปยังหน่วยงานต่าง ๆ เพื่อนำไปดำเนินการต่อโดยมีการกำหนดเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานไว้อย่างชัดเจน และในการบริหารทรัพยากรบุคคล ได้ใช้หลัก Competency Based Management ในการสรรหาคัดเลือก การพัฒนาบุคลากร และวางแผนความก้าวหน้าทางอาชีพ และ Performance Based Management ในการบริหารผลการปฏิบัติงาน มีการกำหนดแผนพัฒนารายบุคคล และส่งเสริมการพัฒนาไปสู่การเพิ่มผลการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพ การพัฒนาในรูปแบบต่าง ๆ รวมถึงการพัฒนาบุคลากรเพื่อเตรียมความพร้อมก่อนเข้าสู่ระดับบังคับบัญชา และผู้บริหารระดับต้น ผู้บริหารระดับกลางอย่างต่อเนื่อง การส่งเสริมและสนับสนุนการเรียนรู้ของบุคลากรวิจัยผ่านกระบวนการฝึกอบรมสัมมนา รวมถึงการศึกษาในระดับที่สูงขึ้น สิ่งเหล่านี้เป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคลากรและส่งผลกระทบต่อผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นขององค์กรต่อไป ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Dajani M. A. Z ซึ่งพบว่าปัจจัยการพัฒนางานองค์ความรู้ มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันและส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงาน (Dajani M. A. Z., 2015) สอดคล้องกับแนวคิดของ Saxena V. & Srivastava R. ซึ่งพบว่า ระดับความผูกพันของบุคลากร White Collared Tech และ Blue Collared Tech และผลการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์โดยตรงกับนโยบายฝ่ายทรัพยากรบุคคล และการพัฒนางานองค์ความรู้ (Saxena V. & Srivastava R., 2015)

ความต้องการความสัมพันธ์ เป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) เป็นลำดับที่สี่ โดยมีค่าอิทธิพลรวม  $\beta = 0.16$  ซึ่งสามารถแยกเป็นอิทธิพลทางตรง ( $\beta = 0.15$ ) และอิทธิพลทางอ้อมผ่านความผูกพันต่องาน ( $\beta = 0.01$ ) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ สามารถอภิปรายผลได้ว่าการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชา และบุคลากร โดยให้การยอมรับ ยกย่อง ชมเชย ผลการปฏิบัติงาน รวมถึงการที่ผู้บังคับบัญชาบริหารจัดการงานที่ดีโดยแสดงให้เห็นถึงความไว้วางใจมอบหมายงานที่สำคัญเพื่อเปิดโอกาสให้บุคลากรได้รับผิดชอบ มีการมอบหมายงานเป็นทีม มีส่วนช่วยลดช่องว่างในการทำงาน และส่งเสริมให้เพิ่มความสัมพันธ์อันดีระหว่างกัน โดยเมื่อบุคลากรสามารถปฏิบัติงานเป็นทีม ยอมรับในความคิดเห็น และร่วมแลกเปลี่ยนความรู้ร่วมกับผู้อื่น มีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปฏิบัติงาน ก็จะมีมุมมองทางความคิด และก่อให้เกิดผลงานที่หลากหลายมากขึ้น สิ่งนี้จะช่วยให้บุคลากรมีความผูกพันต่องานและสร้างผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ



Farooq M. & et al. ซึ่งพบว่าปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรภายในองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน และพบว่าระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรจะเพิ่มสูงขึ้นเมื่อระดับความสัมพันธ์ของระหว่างบุคลากรสูงขึ้น (Farooq M. & et al. , 2018) สอดคล้องกับผลงานวิจัยของ Dajani M. A. Z. ซึ่งพบว่าหัวหน้างานมีอิทธิพลต่อความผูกพัน และผลการปฏิบัติงาน (Dajani M. A. Z., 2015) สอดคล้องกับแนวคิดของ Kazimoto P. ที่รายงานว่า การได้รับการยอมรับนับถือส่งผลต่อระดับความผูกพันของบุคลากร และการส่งมอบผลงานหน้าที่ได้รับมอบหมาย (Kazimoto P., 2016) และแนวคิดของ Lundberg et al. ที่พบว่า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน มีอิทธิพลทางบวกต่อระดับแรงจูงใจในการทำงาน (Lundberg. et al., 2009)

### สรุป/ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยนี้สรุปได้ว่าแบบจำลองโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบุพปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานผ่านทางความผูกพันต่องาน มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งความต้องการตรงอยู่ ความต้องการความสัมพันธ์ และ ความต้องการความเจริญก้าวหน้ามีอิทธิพลทางบวกต่อความผูกพันของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายของสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) และความต้องการตรงอยู่ ความต้องการความสัมพันธ์ ความต้องการความเจริญก้าวหน้า ความผูกพันต่องานมีอิทธิพลทางบวกต่อผลการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาเส้นทางอิทธิพลจากแบบจำลองพบว่าความต้องการดำรงอยู่มีอิทธิพลทางตรงต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) และมีอิทธิพลทางอ้อมต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) ผ่านความผูกพันต่องาน และมีอิทธิพลรวมต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ (สวทช.) มากที่สุด ข้อเสนอแนะควรนำผลการวิจัยไปใช้เพื่อทำความเข้าใจและศึกษาถึงความต้องการในด้านต่าง ๆ ของบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวายที่มีสัดส่วนเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งเพื่อช่วยให้องค์กรสามารถรับมือและหาแนวทางในการลดอัตราการลาออก และในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาตัวแปรองค์ประกอบของผลการปฏิบัติงานในด้านอื่น ๆ ที่สอดคล้องกับการส่งมอบผลการปฏิบัติงานโดยทำการวิจัยเฉพาะกลุ่มตัวอย่าง ด้วยวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับบุคลากรกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย และรวมถึงกลุ่มผู้บริหารองค์กร เพื่อยืนยันข้อค้นพบต่าง ๆ



## เอกสารอ้างอิง

- กรมการปกครอง. (2561). สำนักบริหารการทะเบียน ระบบทางทะเบียน จำนวนประชากรของประเทศไทย. เรียกใช้เมื่อ 14 พฤษภาคม 2561 จาก <http://stat.bora.dopa.go.th/stat/statnew/statTDD>
- กฤษดา เขียววิวัฒนสุข และคณะ. (2560). แรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่แจ้งวัฒนะ. วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยเวสเทิร์น มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 3(2), 29 - 43.
- กัลยา วานิชย์บัญชา และจิตา วานิชย์บัญชา. (2558). การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล. กรุงเทพมหานคร: สามลดา.
- นทีรีย เกรียงชัยพร และอุทัย เลาหวิเชียร. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างระดับคุณภาพชีวิตงาน ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการปฏิบัติงานของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาค. วารสารรัชต์ภาคย์, 13(30), 71 - 82.
- นันทนพ เข้มเพชร และพบสุข ชำชอง. (2561). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานสายสนับสนุน ในกลุ่ม Generation Y : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยมหาสารคาม. วารสารการเมืองการปกครอง, 8(1), 40 - 63.
- สถาบันวิจัยประชากรและสังคม. (2559). รายงานสุขภาพคนไทย 2559. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2556). การคาดประมาณประชากรของประเทศไทย พ.ศ. 2553 - 2583. กรุงเทพมหานคร: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง.
- สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. (2562). รายงานข้อมูลบุคลากร สวทช. ปทุมธานี: สำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2551). เทคนิคการวิเคราะห์ตัวแปรหลายตัวสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์. กรุงเทพมหานคร: สามลดา.
- Azizah A & Gustomo A. (2015). The Influence of Employee Engagement to Employee Performance at PT. Journal of Business and Management, 4(7), 817 - 829.
- Dajani M. A. Z. (2015). The Impact of Employee Engagement on Job Performance and Organisational Commitment in the Egyptian Banking Sector. Journal of Business and Management Sciences, 3(5), 138 - 147.
- Farooq M. & et al. . (2018). Impact of Service Quality on Customer Satisfaction in Malaysia Airlines: A PLS - SEM Approach. Journal of Air Transport Management, 67(1), 169 - 180.



- Hair J. et al. (2010). *Multivariate Data Analysis*. London: Pearson Education Limited.
- Kazimoto P. (2016). Engagement and Organizational Performance of Retails Enterprises. *American Journal of Industrial and Business Management*, 6(1), 516 - 525.
- Kertiriasih N. et al. (2018). The Effect of Leadership Style to Job Satisfaction Employee Engagement and Employee Performance (Study at PT. Interbat, Bali, Nusra, and Ambon). *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9(4), 20592 – 20600.
- Khan A. et al. (2018). Factors Affecting Employee Motivation Towards Employee Performance: A Study on Banking Industry of Pakistan. in *International Conference on Management Science and Engineering Management*. ResearchGate.
- Lundberg. et al. (2009). Herzberg's Two-Factor Theory of work motivation tested empirically on seasonal workers. *Tourism Management*, 30(6), 890 - 899.
- Osborne, S., & Hammoud M.S. (2017). Effective Employee Engagement in the Workplace. *International Journal of Applied Management& Technology*, 16(1), 50 - 67.
- Reijseger, G et al. (2017). From Motivation to Activation: Why Engaged Workers are Better Performers. *Journal of Business and Psychology*, 3(1), 158 - 167.
- Ricardianto P & et al. (2020). How to improve ship crew's work effectiveness through the leadership style, work life balance and employee engagement in Indonesia national shipping. *Management Science Letters*, 10(1), 399 - 410.
- Saxena, V. & Srivastava, R. (2015). Impact of employee engagement on employee performance - case of manufacturing sectors. *International Journal of Management Research and Business Strategy*, 4(2), 139 - 174.