

# ปัจจัยจิตวิทยาที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรวัยทำงานกลุ่ม Generation Y ในจังหวัดสงขลา

## Psychological Factors influencing the Development of Generation Y Employees in Songkhla Province

พีรดา มุลคำ

Peerada Moolkham

### บทคัดย่อ

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาบุคลากรวัยทำงานกลุ่ม Generation Y และวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของแรงจูงใจ ความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรวัยทำงานกลุ่ม Generation Y ในองค์กรภาคเอกชนจังหวัดสงขลา กลุ่มตัวอย่างคือ บุคลากรวัยทำงานกลุ่ม Generation Y ที่ปฏิบัติงานในองค์กรภาคเอกชนจังหวัดสงขลา จำนวน 300 คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง(Purposive Sampling) โดยกำหนดขนาดตัวอย่างด้วยสูตร Cochran (1977) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสอบถามออนไลน์และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาเช่น ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติอนุมานเช่น t-test, One-way ANOVA และ Multiple Regression Analysis

ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับการพัฒนาบุคลากรวัยทำงานกลุ่ม Generation Y โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านการฝึกอบรมและการพัฒนามีค่าเฉลี่ยสูงสุด( $\bar{x} = 3.67, S.D. = 0.73$ ) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาสมรรถนะ( $\bar{x} = 3.65, S.D. = 0.74$ ) และด้านการพัฒนาสายอาชีพ( $\bar{x} = 3.53, S.D. = 0.87$ ) ตามลำดับ และ2)ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อทดสอบอิทธิพลของปัจจัยด้านจิตวิทยาที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรวัยทำงานกลุ่ม Generation Yพบว่า แรงจูงใจในการทำงาน( $\beta = .224, p < .05$ ) และภาวะผู้นำ( $\beta = .614, p < .001$ ) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อการพัฒนาบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยเฉพาะภาวะผู้นำซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์มาตรฐานสูงที่สุดในทางกลับกัน ความฉลาดทางอารมณ์( $\beta = .093, p = .234$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาร่วมกับตัวแปรอิสระอื่น

คำสำคัญ: ปัจจัยจิตวิทยา , การพัฒนาบุคลากรวัยทำงาน, Generation Y

## ABSTRACT

This study aimed to examine the level of personnel development among Generation Y employees and to analyze the causal effects of motivation, emotional intelligence, and leadership on the development of Generation Y employees in private sector organizations in Songkhla Province. The sample consisted of 300 Generation Y employees working in private sector organizations in Songkhla Province. The participants were selected using purposive sampling, and the sample size was determined based on Cochran's (1977) formula at a 95% confidence level. The research instrument was an online questionnaire. Data were analyzed using descriptive statistics, including frequency, percentage, mean, and standard deviation, as well as inferential statistics, including t-test, one-way ANOVA, and multiple regression analysis.

The results revealed that: (1) the overall level of personnel development among Generation Y employees was at a high level. When considering each dimension, training and development had the highest mean score ( $\bar{x} = 3.67, S.D. = 0.73$ ), followed by competency development ( $\bar{x} = 3.65, S.D. = 0.74$ ), and career development ( $\bar{x} = 3.53, S.D. = 0.87$ ), respectively. (2) The results of multiple regression analysis examining the influence of psychological factors on personnel development indicated that work motivation ( $\beta = .224, p < .05$ ) and leadership ( $\beta = .614, p < .001$ ) had significant positive effects on personnel development at the .05 level of statistical significance. Notably, leadership demonstrated the highest standardized coefficient. In contrast, emotional intelligence ( $\beta = .093, p = .234$ ) did not have a statistically significant effect on personnel development when considered alongside the other independent variables.

**Keywords:** Psychological Factors, the Development of Generation Y Employee, Generation Y

## ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบัน สภาพแวดล้อมการทำงานมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีดิจิทัลและการแข่งขันทางธุรกิจที่ทวีความรุนแรง ส่งผลให้องค์กรต้องมีการปรับตัวทั้งด้านโครงสร้าง รูปแบบการทำงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะการพัฒนาบุคลากรวัยทำงานกลุ่ม

Generation Y ซึ่งเป็นกำลังแรงงานหลักในปัจจุบัน คนกลุ่มนี้เติบโตมากับเทคโนโลยี ให้ความสำคัญกับความหมายของงาน โอกาสในการพัฒนาตนเอง และความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน มากกว่าปัจจัยด้านรายได้เพียงอย่างเดียว(จิรภาและนวรรตน์, 2567)ซึ่งให้เห็นว่า Generation Y มีความต้องการในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องและให้คุณค่ากับการยอมรับทางสังคม(Sutrisno & Parahyanti, 2018)

การพัฒนาบุคลากรจึงเป็นกลไกสำคัญในการเสริมสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กร มิได้จำกัดเพียงการฝึกอบรมเชิงเทคนิค แต่ครอบคลุมถึงการพัฒนาด้านทัศนคติและแรงขับภายในตัวบุคคล (ณัฐฐครินทร์ มังคละนาเคศวร, 2562) จากการทบทวนงานวิจัยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์สะท้อนว่า ปัจจัยทางจิตวิทยา โดยเฉพาะแรงจูงใจในการทำงาน ความฉลาดทางอารมณ์ และภาวะผู้นำ มีบทบาทสำคัญต่อพฤติกรรมการทำงานและผลลัพธ์ขององค์กร (Pantih, 2023) ทั้งนี้จังหวัดสงขลาถือเป็นศูนย์กลางเศรษฐกิจสำคัญของภาคใต้ มีการจ้างงานในภาคเอกชนจำนวนมาก โดยเฉพาะแรงงานกลุ่ม Generation Y อย่างไรก็ตาม งานวิจัยที่ผ่านมา มักศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจ ความฉลาดทางอารมณ์ หรือภาวะผู้นำแยกส่วน ขณะที่การศึกษาที่บูรณาการทั้งสามปัจจัยร่วมกันในบริบทองค์กรภาคเอกชนระดับภูมิภาคยังมีจำกัด

ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้จึงสนใจ “ปัจจัยจิตวิทยาที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรวัยทำงานกลุ่ม Generation Y ในจังหวัดสงขลา” เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลเชิงบูรณาการของแรงจูงใจในการทำงาน ความฉลาดทางอารมณ์ และภาวะผู้นำที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรวัยทำงานกลุ่ม Generation Y ในองค์กรภาคเอกชนจังหวัดสงขลาและระดับการพัฒนาบุคลากรวัยทำงานกลุ่ม Generation Y เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาบุคลากรที่สอดคล้องกับบริบทแรงงานยุคปัจจุบัน

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาบุคลากรวัยทำงานกลุ่ม Generation Y
2. เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุของแรงจูงใจ ความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร

### สมมติฐานการวิจัย

- สมมติฐานที่ 1: แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากร(H1)
- สมมติฐานที่ 2: ความฉลาดทางอารมณ์มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากร(H2)
- สมมติฐานที่ 3: ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากร(H3)

## ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตเนื้อหา: งานวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นบุคลกรวัยทำงานกลุ่ม Generation Y ที่ปฏิบัติงานในองค์กรภาคเอกชนในจังหวัดสงขลา ซึ่งงานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ(Quantitative Research)ลักษณะเชิงสาเหตุที่เก็บข้อมูลจากแบบสอบถามออนไลน์

2. ขอบเขตตัวแปร: ตัวแปรอิสระ/ตัวแปรต้นคือ ปัจจัยทางจิตวิทยาประกอบด้วยแรงจูงใจในการทำงาน ความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำ และตัวแปรตามคือ การพัฒนาบุคลกรวัยทำงานกลุ่ม Generation Y ได้แก่ การพัฒนาสมรรถนะ การฝึกอบรมและพัฒนา และการพัฒนาสายอาชีพ

3. ขอบเขตประชากร: บุคลกรวัยทำงานกลุ่ม Generation Y (เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2524-2543 ตามการจำแนกของ Pew Research Center) ที่ปฏิบัติงานในธุรกิจภาคเอกชนในจังหวัดสงขลา และมีประสบการณ์ทำงานไม่น้อยกว่า 1 ปี โดยคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เนื่องจากไม่สามารถระบุจำนวนประชากรที่แน่นอนได้อย่างชัดเจน ซึ่งขนาดกลุ่มตัวอย่างกำหนดโดยใช้สูตรของ William G. Cochran (1977) สำหรับกรณีประชากรไม่ทราบจำนวนแน่นอนที่กำหนดระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ .06 จะได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างขั้นต่ำจำนวน 267 คน ทั้งนี้ เพื่อเพิ่มความสมบูรณ์ของข้อมูลและความเหมาะสมต่อการวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) ผู้วิจัยจึงเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 300 คน

4. ขอบเขตระยะเวลา: ศึกษา ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตั้งแต่เดือนกันยายน-ธันวาคม 2568 เป็นระยะเวลา 4 เดือน

## แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

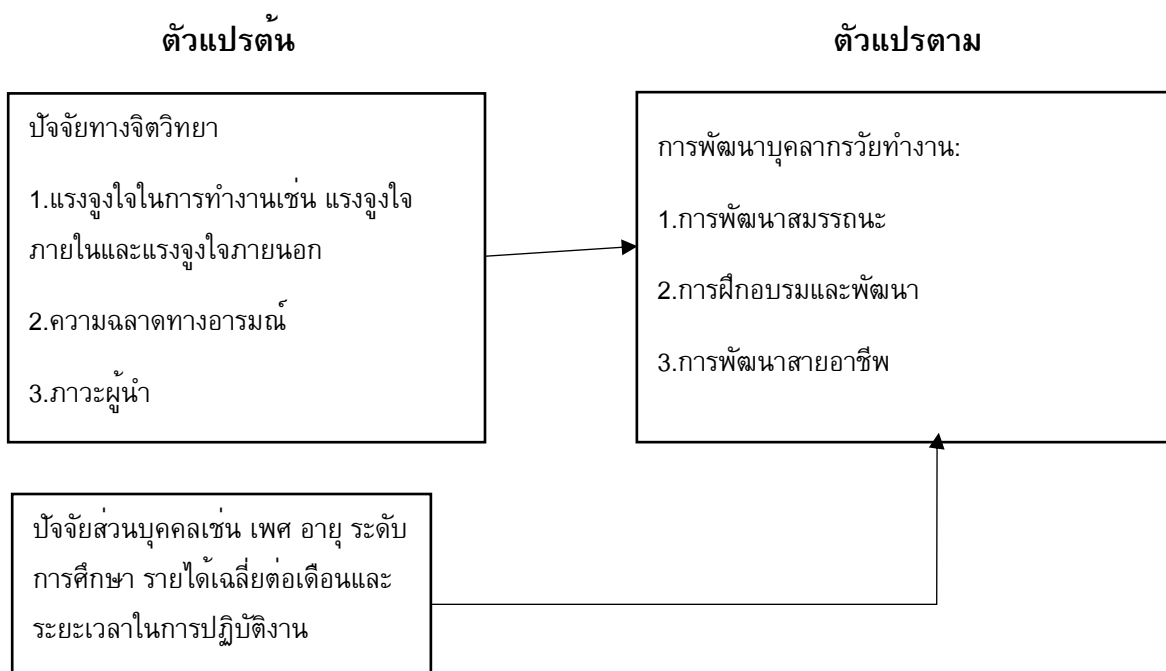
ปัจจัยทางจิตวิทยาเป็นองค์ประกอบภายในของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรมในการทำงาน โดยทำหน้าที่เป็นแรงขับที่กำหนดการตัดสินใจ การปรับตัว และการแสดงออกของบุคลากรในบริบทองค์กร งานวิจัยนี้มุ่งศึกษาปัจจัยทางจิตวิทยาที่สำคัญ ได้แก่ 1)แรงจูงใจในการทำงานเป็นสะท้อนพลังและความเต็มใจในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของบุคคลและองค์กร (ณัฐพัทธ์, 2562; พิมพิภา, 2563; ลัดดาวัลย์, 2564; พลอยรุ่ง, 2565) 2)ความฉลาดทางอารมณ์ เป็นความสามารถในการตระหนักรู้ ควบคุม และจัดการอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม อันส่งผลต่อการทำงานร่วมกันและการดำรงชีวิตในองค์กร (นภาดา, 2557; ปวีณา, 2565; จิตติพร, 2566) และ3)ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการสร้างอิทธิพล การชี้นำ และการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม เพื่อให้เกิดความร่วมมือและการทำงานอย่างมี

ประสิทธิภาพในการบรรลุเป้าหมายขององค์กร (ปรัชญา, 2566; กัณฑ์ภูภัทร์ และ สิริมาส, 2565; สุทธธรรม วิสิฐ และ ศรีปริยัตยารักษ์, 2567) โดยปัจจัยทั้งสามประการถือเป็นกลไกสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงาน การเรียนรู้ และการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรในระดับองค์กร

การพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการลงทุนด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบที่มุ่งเสริมสร้างความรู้ ทักษะ และทัศนคติที่เหมาะสม เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและสนับสนุนการบรรลุเป้าหมายขององค์กรในระยะยาวได้แก่ 1)การพัฒนาสมรรถนะ (Competency Development) เป็นกลไกหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ในการกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติงานและการพัฒนาศักยภาพบุคลากร (Nankervis et al., 2020) 2) การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training & Development) มุ่งเพิ่มความรู้ ทักษะ และความสามารถของพนักงานเพื่อรองรับบทบาทปัจจุบันและอนาคต (Berman et al., 2016) และ 3) การพัฒนาสายอาชีพ (Career Development) เป็นกระบวนการวางแผนและจัดการเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้สอดคล้องกับเป้าหมายของบุคลากรและองค์กร (อรอุษา, 2550; Nankervis et al., 2020) โดยองค์ประกอบเหล่านี้เชื่อมโยงกันและมีบทบาทสำคัญต่อการเรียนรู้ การปรับตัว และความยั่งยืนขององค์กรในยุคดิจิทัล

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรโดยเฉพาะกลุ่ม Generation Y จะเกิดประสิทธิผลสูงสุดเมื่อ “ภาวะผู้นำ แรงจูงใจและความฉลาดทางอารมณ์” ทำงานประสานกันเป็นระบบเดียวกัน โดยภาวะผู้นำทำหน้าที่เป็นกลไกขับเคลื่อนหลักที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ กำหนดทิศทางที่ชัดเจน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม และปรับรูปแบบการนำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ แรงจูงใจเป็นพลังภายในที่ผลักดันให้บุคลากรแสวงหาความรู้ พัฒนาทักษะ และมุ่งสู่ความก้าวหน้า ในขณะที่เดียวกันความฉลาดทางอารมณ์เป็นกลไกสนับสนุนที่ช่วยให้บุคลากรสามารถบริหารจัดการอารมณ์ของตนเองและเข้าใจผู้อื่น ทำงานร่วมกันได้อย่างราบรื่น ลดความขัดแย้ง และรับมือกับแรงกดดันได้ดี เมื่อทั้งสามปัจจัยทำงานร่วมกันอย่างสอดประสาน จะนำไปสู่การพัฒนาบุคลากรอย่างยั่งยืน และส่งผลต่อประสิทธิภาพและการเติบโตขององค์กรโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญ

## กรอบแนวคิดในการวิจัย



## วิธีดำเนินการวิจัย

1. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ แบบสอบถามผ่านช่องทางออนไลน์ (Google form) ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วย 4 ส่วนดังนี้

- 1.1 คำถามคัดกรอง 3 ข้อ เพื่อคัดกรองให้ได้กลุ่มตัวอย่างตรงตามเป้าหมายที่วางไว้
- 1.2 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม 5 ข้อ
- 1.3 แบบวัดปัจจัยทางจิตวิทยาที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากรวัยทำงาน 18 ข้อ
- 1.4 แบบสอบถามระดับความคิดเห็นที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร 18 ข้อ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้จากการทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยรวมค่า Cronbach's Alpha ของแบบสอบถามทั้งฉบับเท่ากับ 0.946 อยู่ในระดับยอมรับได้และนำมาเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

2. การวิเคราะห์ข้อมูลใช้เชิงพรรณนา เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานโดยใช้ความถี่

(Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สำหรับการแปลความหมายระดับคะแนนเฉลี่ยในช่วงคะแนนตามเกณฑ์ 5 ระดับโดยแทน 5 ความหมายคือ เห็นด้วยมากที่สุด เห็นด้วยมาก เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยน้อย และเห็นด้วยน้อยที่สุด เรียงตามลำดับแต่สำหรับคำถามย้อนกลับ (Recode) จะต้องแปลงเป็นตรงข้าม ก่อนนำไปคำนวณค่าเฉลี่ยโดยการหาความกว้างของอันตรภาคชั้น

3. การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอนุมานเพื่อทดสอบความแตกต่าง (t-test, ANOVA) ระหว่างประชากรศาสตร์และวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อตรวจสอบอิทธิพลของตัวแปรต้นที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรภายใต้ระดับนัยสำคัญ .05

## ผลการวิจัย

ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน พบว่าส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นเพศหญิง (ร้อยละ 62.0) มีอายุระหว่าง 41-44 ปี (ร้อยละ 38.0) มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 61.0) ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 10 ปี (ร้อยละ 57.0) และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 35,000 บาท (ร้อยละ 46.0)

ตารางที่ 1 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจิตวิทยา

ปัจจัยจิตวิทยา	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
แรงจูงใจในการทำงาน	3.80	0.66	มาก
ความฉลาดทางอารมณ์	3.81	0.62	มาก
ภาวะผู้นำ	3.58	0.85	มาก

จากตารางที่ 1 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยจิตวิทยา ทั้งแรงจูงใจในการทำงาน ความฉลาดทางอารมณ์และภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร

การพัฒนาบุคลากร	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
การพัฒนาสมรรถนะ	3.65	0.74	มาก
การฝึกอบรมและการพัฒนา	3.67	0.73	มาก
การพัฒนาสายอาชีพ	3.53	0.87	มาก

จากตารางที่ 2 ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร ทั้งการพัฒนาสมรรถนะ การฝึกอบรมและการพัฒนา และการพัฒนาสายอาชีพโดยรวมอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความถดถอยของพหุคูณของปัจจัยจิตวิทยาที่ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากร

Model	B	Unstandardized Coefficients S.E.	Standardized Coefficients $\beta$	t	Sig.
(Constant)	.402	.300		1.339	.184
MOT	.245	.084	.224	2.923	.004*
EQ	.109	.091	.093	1.198	.234
LEAD	.522	.062	.614	8.427	.000*
R=.806    Adjusted R Square=.638    R Square=.649    S.E.= .43755					

\*ระดับนัยทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตารางที่ 3 พบว่าผลการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression) ของภาวะผู้นำ(LEAD:  $\beta = .614$ ,  $p < .001$ ) และแรงจูงใจในการทำงาน(MOT:  $\beta = .224$ ,  $p < .001$ ) มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในทางตรงกันข้าม ความฉลาดทางอารมณ์(EQ:  $\beta = .093$ ,  $p=.234$ ) ไม่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

### อภิปรายผลการวิจัย

งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาบุคลากรวัยทำงานกลุ่ม Generation Y และวิเคราะห์อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงาน ความฉลาดทางอารมณ์ และภาวะผู้นำที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรภาคเอกชนจังหวัดสงขลา สรุปได้ว่า ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 เพื่อศึกษาระดับการพัฒนาบุคลากรวัยทำงานกลุ่ม Generation Y ในองค์กรภาคเอกชนจังหวัดสงขลา พบว่า การพัฒนาบุคลากรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านการฝึกอบรมและการพัฒนา ซึ่งได้รับการประเมินในระดับสูงที่สุด รองลงมาคือการพัฒนาสมรรถนะ และการพัฒนาสายอาชีพตามลำดับ สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรให้ความสำคัญกับการยกระดับทักษะและความรู้ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานในบริบทที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งนี้อาจอธิบายได้ว่า กลุ่ม Generation Y เป็นกลุ่มที่เปิดรับการเรียนรู้และให้คุณค่ากับโอกาสในการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง จึงส่งผลให้การฝึกอบรมและการพัฒนาได้รับการประเมินในระดับสูง ในส่วนของปัจจัยทางจิตวิทยา ได้แก่ แรงจูงใจในการทำงาน ความฉลาดทางอารมณ์ และภาวะผู้นำ พบว่า

อยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยแรงจูงใจในการทำงานมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด แสดงให้เห็นว่าปัจจัยด้านแรงผลักดันภายในและภายนอกมีบทบาทสำคัญต่อทัศนคติและการรับรู้ต่อการพัฒนาบุคลากรของกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิเคราะห์ความแตกต่างตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า เพศ อายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่ส่งผลให้ระดับความคิดเห็นต่อการพัฒนาบุคลากรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ สะท้อนให้เห็นว่าการรับรู้ต่อการพัฒนาบุคลากรในองค์กรมีลักษณะค่อนข้างเป็นเอกภาพในกลุ่ม Generation Y อย่างไรก็ตาม ระดับการศึกษาและรายได้เฉลี่ยต่อเดือนส่งผลต่อความคิดเห็นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อาจอธิบายได้ว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาและรายได้แตกต่างกันย่อมมีความคาดหวังต่อโอกาสและรูปแบบการพัฒนาที่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญและเป้าหมายความก้าวหน้าในสายอาชีพ

สำหรับวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เพื่อวิเคราะห์อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงาน ความฉลาดทางอารมณ์ และภาวะผู้นำที่มีต่อการพัฒนาบุคลากร

### สมมติฐานที่ H1: แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากร

ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการพัฒนาบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $\beta = .224, p < .05$ ) จึงยอมรับสมมติฐาน H1 สะท้อนว่าแรงจูงใจเป็นกลไกสำคัญที่ผลักดันให้บุคลากรกลุ่ม Generation Y แสวงหาโอกาสในการเพิ่มพูนสมรรถนะ เข้าร่วมการฝึกอบรม และวางแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ

### สมมติฐานที่ H1a: แรงจูงใจภายในมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากร

ผลการวิจัยครั้งนี้สนับสนุนแนวคิดเรื่องแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg ซึ่งอธิบายว่า “Motivators” เช่น ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ ลักษณะงานที่ท้าทาย และโอกาสก้าวหน้า เป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและกระตุ้นให้บุคคลพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง (Herzberg et al., 1959) แนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดตนเอง (Self-Determination Theory: SDT) ที่เสนอว่า ความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยา ได้แก่ ความสามารถ (Competence) ความเป็นอิสระ (Autonomy) และความสัมพันธ์ (Relatedness) เป็นรากฐานของแรงผลักดันภายในและการเติบโตอย่างยั่งยืน (Ryan & Deci, 2000) ผลดังกล่าวยังสะท้อนลักษณะเฉพาะของบุคลากร Generation Y ซึ่งให้ความสำคัญกับความหมายของงาน โอกาสในการเรียนรู้ และการพัฒนาศักยภาพมากกว่าการควบคุมเชิงอำนาจหรือระบบสั่งการแบบลำดับชั้น (สุพัตรา สุภาพ, 2562; Sutrisno & Parahyanti, 2018) แสดงให้เห็นว่า หากองค์กรสามารถออกแบบงานและระบบบริหารที่ตอบสนองความต้องการทางจิตวิทยาพื้นฐานได้อย่างเหมาะสม จะช่วยเสริมสร้างแรงจูงใจภายในและผลักดันการพัฒนาบุคลากรได้อย่างมีประสิทธิภาพและยั่งยืน

### สมมติฐานที่ H1b: แรงจูงใจภายนอกมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากร

ในส่วนของแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) ก็ส่งผลต่อการพัฒนาบุคลากร แม้ไม่ใช่แรงผลักดันหลักโดยตรง แต่มีบทบาทสำคัญในฐานะปัจจัยสนับสนุนการพัฒนา เช่น นโยบายองค์กร บรรยากาศการทำงาน และความมั่นคงในอาชีพ ซึ่งช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้และการเติบโตระยะยาว กล่าวได้ว่าแรงจูงใจภายในคือ “พลังขับเคลื่อน” ส่วนแรงจูงใจภายนอกคือ “ฐานรองรับ” ที่ช่วยให้การพัฒนาดำเนินไปอย่างมั่นคงและต่อเนื่อง

### สมมติฐานที่ H2: ความฉลาดทางอารมณ์มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากร

ผลการวิเคราะห์พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ ( $\beta = .093, p = .234$ ) ไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเมื่อพิจารณาพร้อมกับตัวแปรอื่น แม้แนวคิดจะเสนอว่า EI เป็นฐานรากสำคัญของความสามารถในการทำงาน และเป็น “ทุนทางจิตวิทยา” ที่เอื้อต่อการเรียนรู้ การปรับตัว และการสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกในองค์กร (Goleman, 1998) แต่เมื่อควบคุมตัวแปรด้านภาวะผู้นำและแรงจูงใจในการทำงาน อิทธิพลของ EI กลับลดลงอย่างชัดเจน สอดคล้องกับผลการศึกษาที่ชี้ว่า บทบาทของ EI อาจถูกกลบด้วยปัจจัยเชิงโครงสร้างหรือเชิงระบบที่มีพลังอธิบายสูงกว่า (ปรานค์ จักรไชยและคณะ, 2563) ข้อค้นพบนี้ยังสอดคล้องกับหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ระบุว่า อำนาจการพยากรณ์ของ EI มักลดลงเมื่อวิเคราะห์ร่วมกับตัวแปรด้านสติปัญญา บุคลิกภาพ หรือปัจจัยเชิงบริบทขององค์กร (Joseph & Newman, 2010) โดยเฉพาะในบริบทองค์กรเอกชนที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และประสิทธิภาพการดำเนินงาน ปัจจัยเชิงโครงสร้าง เช่น ระบบแรงจูงใจและรูปแบบภาวะผู้นำ อาจมีบทบาทเด่นชัดมากกว่าคุณลักษณะทางอารมณ์ส่วนบุคคล ทั้งนี้ ข้อค้นพบดังกล่าวยังสอดคล้องกับแนวคิดที่เสนอว่า สำหรับบุคลากร Generation Y แรงขับเคลื่อนจากเป้าหมายความสำเร็จ โอกาสก้าวหน้า และการสนับสนุนจากผู้นำ มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจพัฒนาตนเองมากกว่าปัจจัยด้านอารมณ์เพียงลำพัง (วิโรจน์และกนกพร, 2559) สะท้อนว่า EI อาจทำหน้าที่เป็นปัจจัยสนับสนุนทางจิตวิทยา มากกว่าจะเป็นตัวแปรขับเคลื่อนหลักในบริบทของการพัฒนาบุคลากรภายใต้ระบบบริหารที่เน้นผลลัพธ์อย่างชัดเจน

### สมมติฐานที่ H3: ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากร

ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำมีอิทธิพลเชิงบวกในระดับสูงที่สุดต่อการพัฒนาบุคลากร ( $\beta = .614, p < .001$ ) สะท้อนให้เห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปัจจัยเชิงโครงสร้างที่มีพลังสำคัญในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาอย่างชัดเจน ข้อค้นพบดังกล่าวสามารถอธิบายได้ด้วยแนวคิดภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลง ซึ่งเสนอว่าผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นการใช้ปัญญา และคำนึงถึงความแตกต่างรายบุคคล จะเอื้อต่อการเรียนรู้และการเติบโตของผู้ตามอย่างยั่งยืน (Bass & Avolio, 1994) ผลการศึกษานี้ยังสอดคล้อง

กับหลักฐานเชิงประจักษ์ที่ยืนยันความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานและการพัฒนา ศักยภาพของบุคลากรในระดับต่าง ๆ ขององค์การ (Avolio & Yammarino, 2013; Wang et al., 2011) นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับข้อค้นพบในบริบทสังคมไทยที่ชี้ว่า ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการสร้างวัฒนธรรม การเรียนรู้ สนับสนุนการมีส่วนร่วม และเสริมสร้างบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการพัฒนา ศักยภาพของ บุคลากร Generation Y (เนตรสวาท สุวรรณนท์, 2561; นารีรัตน์ เจริญพันธ์, 2560)

สรุปได้ว่า การพัฒนาบุคลากรกลุ่ม Generation Y ในองค์กรภาคเอกชนจะบรรลุผลอย่างมี ประสิทธิภาพสูงสุด เมื่อมีภาวะผู้นำเป็นแรงขับเคลื่อนหลักควบคู่กับแรงจูงใจในการทำงานที่สอดคล้องกับ คุณค่าของงานและความต้องการของคนรุ่นใหม่ โดยใช้แนวความคิดภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงที่สามารถกำหนด ทิศทาง สร้างแรงบันดาลใจ และส่งเสริมการเติบโตของผู้ตามได้อย่างเป็นระบบ พร้อมตอบสนองความ ต้องการด้านความสามารถ ความเป็นอิสระ และความสัมพันธ์ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างแรงผลักดันภายในและ สนับสนุนการพัฒนา ศักยภาพอย่างต่อเนื่อง สำหรับความฉลาดทางอารมณ์แม้จะเป็นทุนทางจิตวิทยาที่เอื้อ ต่อการปรับตัวและการทำงานร่วมกับผู้อื่น แต่ในแบบจำลองนี้กลับมีบทบาทเป็นปัจจัยสนับสนุนเชิงจิตวิทยา มากกว่าจะเป็นตัวแปรหลักในการอธิบายผลการพัฒนา ดังนั้น แม้บุคลากรจะมีระดับความฉลาดทางอารมณ์ สูง หากขาดการสนับสนุนจากผู้นำและระบบแรงจูงใจที่เหมาะสม ก็อาจไม่สามารถพัฒนา ศักยภาพได้อย่าง เต็มประสิทธิภาพ สอดคล้องกับข้อค้นพบที่ชี้ว่าปัจจัยเชิงโครงสร้างและการบริหารจัดการมีอิทธิพลต่อ ผลลัพธ์การพัฒนามากกว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลเพียงลำพัง (สุพรรณษา วงศ์นาถ, 2561)

## ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย/เชิงปฏิบัติ

1. การยกระดับภาวะผู้นำเชิงการเปลี่ยนแปลงเพื่อขับเคลื่อนการพัฒนา จากผลการวิจัยพบว่าภาวะ ผู้นำเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาบุคลากร Generation Y สูงที่สุดอย่างมีนัยสำคัญ ( $\beta = 0.614$ ) ดังนั้น องค์กรภาคเอกชนในจังหวัดสงขลาควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาทักษะความเป็นผู้นำให้กับหัวหน้างาน ในทุกระดับ โดยเน้นคุณลักษณะการเป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ (Transformational Leadership) ที่สามารถ สร้างวิสัยทัศน์ร่วมและกระตุ้นการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ซึ่งจะช่วยสร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการที่คนรุ่นใหม่จะดึง ศักยภาพและสมรรถนะของตนเองออกมาใช้ในการทำงานได้อย่างเต็มที่

2. การออกแบบระบบแรงจูงใจที่ตอบโจทย์ความต้องการเฉพาะบุคคล เนื่องจากแรงจูงใจในการ ทำงานเป็นปัจจัยสนับสนุนสำคัญที่มีผลต่อการพัฒนาบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญ ( $\beta = 0.224$ ) ฝ่ายบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ควรมีการปรับปรุงระบบแรงจูงใจให้มีความยืดหยุ่นและหลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นแรงจูงใจ ภายนอก เช่น ระบบสวัสดิการที่สอดคล้องกับวิถีชีวิตคนรุ่นใหม่ (Work-Life Balance) หรือแรงจูงใจภายใน เช่น การมอบอำนาจในการตัดสินใจ (Empowerment) และการแสดงความชื่นชมในผลสำเร็จของงาน ซึ่งจะ ช่วยกระตุ้นให้บุคลากร Gen Y มีความมุ่งมั่นในการเข้ารับการพัฒนาสายอาชีพอย่างต่อเนื่อง

3. การเสริมสร้างบรรยากาศทางอารมณ์เพื่อสนับสนุนการทำงานร่วมกัน แม้ผลการวิจัยจะชี้ว่าความฉลาดทางอารมณ์ไม่ได้เป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลโดยตรงการพัฒนาบุคลากรในเชิงสถิติพหุคูณ แต่อย่างไรก็ตาม องค์การควรพิจารณาส่งเสริมความเข้าใจด้านความฉลาดทางอารมณ์ในฐานะ "ปัจจัยสนับสนุนพื้นฐาน" (Foundational Factor) เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน ซึ่งจะช่วยลดอุปสรรคในการสื่อสารและเพิ่มประสิทธิภาพในการเรียนรู้ร่วมกันภายในองค์กร อันจะส่งผลทางอ้อมต่อความพร้อมในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรในระยะยาว

### ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังพื้นที่และประเภทองค์กรที่หลากหลาย ทั้งภาคเอกชนและภาครัฐหรือในภูมิภาคอื่นที่มีบริบททางเศรษฐกิจและสังคมที่แตกต่างจากจังหวัดสงขลา เพื่อเป็นการทดสอบความเที่ยงตรงของโมเดลพยากรณ์ในวงกว้าง

2. ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกกับทั้งกลุ่มพนักงานและผู้บริหาร เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงบริบทที่ลุ่มลึกว่าเหตุใดปัจจัยด้านอารมณ์จึงมีอิทธิพลน้อยกว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำและแรงจูงใจ

3. ควรศึกษาตัวแปรเพิ่มเติมที่มีความเกี่ยวข้องกับคนรุ่นใหม่ในยุคปัจจุบัน เช่น ความยืดหยุ่นในการทำงาน (Job Flexibility) หรือวัฒนธรรมองค์กรดิจิทัล

4. ควรศึกษาความแตกต่างของการรับรู้ภาวะผู้นำจากมุมมองของผู้บริหาร หัวหน้างาน และบุคลากร เพื่อทำความเข้าใจบทบาทของภาวะผู้นำต่อการพัฒนาบุคลากรในระดับองค์กรได้รอบด้านยิ่งขึ้น

### เอกสารอ้างอิง

- กัญท์ภูภัทร์ ศุภะกุลสวัสดิ์, และ สิริมาศ หมื่นสาย. (2565). ภาวะผู้นำกับการพัฒนาองค์การสมัยใหม่. *วารสารพัฒนาการเรียนรู้สมัยใหม่*, 7(8), 432-444.
- จิรภา ดำมาก, และ นวรัตน์ ไชยมภู. (2567). แรงจูงใจที่ส่งผลต่อการพัฒนาตนเองของข้าราชการครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพัทลุง เขต 2. *วารสารวิชาการสถาบันพัฒนาพระวิทยากร*, 7(4), 167-180.
- ณัฐพัชร์ ลากบัวรุ่งวงศ์. (2562). การประยุกต์ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์(มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 9(2), 161-171.

- ณัฐศรีณัฐ มังคละนาเคศวร. (2562). ปัจจัยและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อการเป็น  
องค์การสมรรถนะสูง กรณีศึกษา: การยางแห่งประเทศไทย [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, สถาบัน  
บัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์].
- จิตติพร ศุภสิทธิ์ชำระ. (2566). EQ (Emotional quotient). MedPark Hospital.  
<https://www.medparkhospital.com/lifestyles/eq-emotional-quotient>
- นภาดา อุดมชัยรัตน์. (2557). ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับความผูกพันต่อองค์กร  
ของพนักงานราชการ [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย].  
<https://digiverse.chula.ac.th/Info/item/dc:29649>
- นารินทร์ เจริญพันธุ์. (2560). ปัจจัยภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรในยุค  
ดิจิทัล [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].
- เนตรสวาท สุวรรณนที. (2561). อิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงเปลี่ยนแปลงที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร  
ของพนักงานกลุ่มเจเนอเรชั่นวาย. *วารสารปัญญาภิวัฒน์*, 10(2), 143-155.
- ปรานค์ จักรไชย, อภิชัย คุณพงษ์, & วรเดช ช่างแก้ว. (2563). แนวทางการส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้  
เพื่อเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์สำหรับประชาชนไทย [รายงานวิจัย]. จุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- ปวีณา บุศยรัตน์. (2565). ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูผู้สอน  
สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏรำไพพรรณี]. <https://etheses.rbru.ac.th/pdf-uploads/allfile-431-file01-2022-07-21-09-40-08.pdf>
- ปรัชญา บุตรสะอาด. (2566). ภาวะผู้นำตามคุณลักษณะของผู้นำที่ดี. *วารสารปราชญ์ประชาคม*, 1(4),  
42-58.
- พลอยรุ่ง แซ่จิ่ง. (2565). แรงจูงใจซึ่งส่งผลต่อพฤติกรรมการเล่นเกมออนไลน์ [สารนิพนธ์บริหารธุรกิจ  
มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ].

- พิมพ์ิกา ศรีวรรณ. (2563). **ค่านิยมองค์กรและแรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารเกียรตินาคิน จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่** [สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ].
- ลัดดาวัลย์ มากช่วย. (2564). **แรงจูงใจที่มีผลต่อการเลือกศึกษาต่อของนักศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง วิทยาลัยเทคโนโลยีอรรถวิทย์พัฒนชยการ** [รายงานวิจัย]. วิทยาลัยเทคโนโลยีอรรถวิทย์พัฒนชยการ.
- วิโรจน์ เจษฎาลักษณ์, และ กนกพร กระจำแสง. (2559). **แรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่ม Generation Y ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล**. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยธนบุรี*, 10(22), 61-73.
- สุพรรณษา วงศ์นาถ. (2561). **ความฉลาดทางอารมณ์และแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการในเขตนิคมอุตสาหกรรมบางปู จังหวัดสมุทรปราการ** [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี].
- สุภัตตรา สุภาพ. (2562). **แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อการพัฒนาศักยภาพบุคลากรในองค์กรธุรกิจ**. *วารสารการจัดการทรัพยากรมนุษย์*, 15(2), 45-62.
- สุตธรรมวิสิฐ, และ ศรีปริยัตยารักษ์. (2567). **แนวคิดภาวะผู้นำที่ปรากฏในมัจฉราชจริยาชาดก**. *สุนารีสาร*, 2(3), 42-49.
- อรอุษา ณรงค์ราช. (2550). **การพัฒนาสายอาชีพพยาบาลโรงพยาบาลสงขลานครินทร์** [วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].
- Avolio, B. J., & Yammarino, F. J. (2013). **Transformational and charismatic leadership: The road ahead (2nd ed.)**. Emerald Group Publishing.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Free Press.
- Berman, E. M., Bowman, J. S., West, J. P., & Van Wart, M. R. (2016). **Human resource management in public service: Paradoxes, processes, and problems (5th ed.)**. Sage Publications.

- Cochran, W. G. (1977). **Sampling techniques (3rd ed.)**. John Wiley & Sons.
- Goleman, D. (1998). **Working with emotional intelligence**. Bantam Books.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). **The motivation to work**. John Wiley & Sons.
- Joseph, D. L., & Newman, D. A. (2010). **Emotional intelligence: An integrative meta-analysis and cascading model**. *Journal of Applied Psychology*, 95(1), 54-78.  
<https://doi.org/10.1037/a0017286>
- Nankervis, A., Baird, M., Coffey, J., & Shields, J. (2020). **Human resource management: Strategy and practice (10th Asia-Pacific ed.)**. Cengage Learning Australia.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). **Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being**. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.  
<https://doi.org/10.1037/0003-066X.55.1.68>
- Wang, G., Oh, I.-S., Courtright, S. H., & Colbert, A. E. (2011). **Transformational leadership and performance across criteria and levels: A meta-analytic review**. *Journal of Applied Psychology*, 96(6), 1200-1220. <https://doi.org/10.1037/a0023951>