

ความแตกต่างของความพึงพอใจในการทำงานระหว่างพนักงานแต่ละช่วงวัยใน  
องค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

Differences in Job Satisfaction Among Different Age Groups of Employees in a  
State-Owned Enterprise

วิวัฒน์ คำด้วง

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิจัยเชิงปริมาณเรื่องความแตกต่างของความพึงพอใจในการทำงานระหว่างพนักงานแต่ละช่วงวัยในองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเจเนอเรชัน Y (ร้อยละ 57.5) พบว่าพนักงานมีระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจ ( $\bar{X}=4.11$ ) สูงกว่าปัจจัยกีดกัน ( $\bar{X}=4.02$ ) โดยปัจจัยด้านความสำเร็จ ( $\bar{X}=4.25$ ) และความมั่นคง ( $\bar{X}=4.18$ ) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ในขณะที่ด้านเงินเดือนมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ( $\bar{X}=3.76$ ) ผลการทดสอบสมมติฐาน ยืนยันว่า ปัจจัยด้านอายุ ระยะเวลาในการทำงาน และรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพนักงานรุ่นอาวุโส (Gen X) มีความพึงพอใจสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรที่เน้นความมั่นคง ในขณะที่พนักงานรุ่นใหม่ (Gen Y และ Gen Z) แม้จะได้รับแรงจูงใจสูงจากลักษณะงานที่ทำหาย แต่กลับมีความพึงพอใจต่ำในด้านผลตอบแทนและความก้าวหน้าเมื่อเปรียบเทียบกับความคาดหวัง สอดคล้องกับผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณที่พบว่าปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยกีดกันสามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจได้ร้อยละ 66.9 (Adjusted  $R^2 = 0.669$ ) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยปัจจัยแรงจูงใจมีอิทธิพลเชิงบวก ( $\beta = 0.516$ ) สูงกว่าปัจจัยกีดกัน ( $\beta = 0.330$ ) สะท้อนปัญหาความไม่สอดคล้องระหว่าง "ความมั่นคง" ที่องค์กรมอบให้ กับ "ความเติบโต" ที่คนรุ่นใหม่ต้องการ ดังนั้น การบริหารจัดการจึงต้องปรับเปลี่ยนจากการใช้นโยบายเดียวกันทั้งหมด มาเป็นการสร้างเส้นทางความก้าวหน้าสำหรับ Gen Y และ Z ควบคู่ไปกับการรักษาเสถียรภาพและบทบาทที่เลี้ยงสำหรับ Gen X เพื่อลดช่องว่างระหว่างวัยอย่างมีประสิทธิภาพ

คำสำคัญ : ปัจจัยจูงใจ, ปัจจัยกีดกัน, เจเนอเรชัน

## ABSTRACT

This quantitative research investigates the differences in job satisfaction among employees of different generations in a state-owned enterprise. The study, conducted with a sample of 400 employees, predominantly Generation Y (57.5%), found that the level of satisfaction with motivator factors ( $\bar{X}=4.11$ ) was higher than with hygiene factors ( $\bar{X}=4.02$ ). Specifically, achievement ( $\bar{X}=4.25$ ) and security ( $\bar{X}=4.18$ ) had the highest mean scores, whereas salary had the lowest ( $\bar{X}=3.76$ ). Hypothesis testing confirmed that differences in age, tenure, and monthly income resulted in statistically significant differences in job satisfaction at the 0.05 level. Senior employees (Gen X) exhibited satisfaction aligned with the organizational culture of stability, whereas younger employees (Gen Y and Gen Z), despite being highly motivated by challenging work characteristics, reported low satisfaction regarding compensation and advancement relative to their expectations. This aligns with multiple regression analysis results indicating that motivator and hygiene factors together could predict 66.9% of job satisfaction (Adjusted  $R^2 = 0.669$ ) at the 0.01 significance level, with motivator factors having a higher positive influence ( $\beta = 0.516$ ) than hygiene factors ( $\beta = 0.330$ ). These findings reflect a mismatch between the "stability" provided by the organization and the "growth" desired by the younger generation. Consequently, management strategies must shift from a "one-size-fits-all" policy to creating clear career paths for Gen Y and Gen Z, while simultaneously maintaining stability and mentorship roles for Gen X to effectively reduce the generation gap.

**Keywords :** Motivator factors, Hygiene factors, Generation

## บทนำ

ในสภาวะการณปัจจุบันที่โลกกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและรุนแรง (Disruption) ในยุคโลกาภิวัตน์และเทคโนโลยีดิจิทัล องค์กรต่างๆ ทั่วโลกต่างต้องปรับตัวเพื่อรักษาความสามารถในการแข่งขัน ปัจจัยสำคัญที่สุดที่จะขับเคลื่อนองค์กรให้ก้าวข้ามความท้าทายเหล่านี้ไปได้ มีใช่เพียงแค่งานหรือเทคโนโลยี แต่คือ "ทรัพยากรมนุษย์" (Human Capital) ซึ่งถือเป็นสินทรัพย์ที่มีค่าที่สุด การบริหารจัดการคนในยุคศตวรรษที่ 21 จึงมีความซับซ้อนมากยิ่งขึ้น เนื่องจากโครงสร้างประชากรที่เปลี่ยนแปลงไป ทำให้ตลาดแรงงานประกอบไปด้วยคนหลากหลายเจเนอเรชัน (Multigenerational Workforce) ที่ต้องทำงานร่วมกัน การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จได้อย่างยั่งยืนนั้น จำเป็นต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานและสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับพนักงานทุกคน ท่ามกลางกระแสการลาออกครั้งใหญ่ (The Great Resignation) และสงครามแย่งชิงคนเก่ง (War for Talents) การทำความเข้าใจมิติของบุคลากรในเชิงลึกจึงกลายเป็นยุทธศาสตร์สำคัญที่ผู้บริหารระดับสูงและฝ่ายทรัพยากรบุคคลไม่อาจละเลยได้

ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) ถือเป็นปัจจัยทางจิตวิทยาที่มีความสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานของบุคลากร ตามทฤษฎีจูงใจต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow หรือทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ต่างชี้ให้เห็นว่า เมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจ ทั้งในด้านปัจจัยต่ำ (เช่น เงินเดือน สวัสดิการ สภาพแวดล้อม) และปัจจัยจูงใจ (เช่น ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้า) จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมเชิงบวกในการทำงาน เช่น ความทุ่มเท ความคิดสร้างสรรค์ และความจงรักภักดีต่อองค์กร ในทางตรงกันข้าม หากบุคลากรขาดความพึงพอใจ ย่อมนำไปสู่ปัญหาการขาดงาน การมาสาย ความขัดแย้งภายใน และอัตราการลาออกที่สูงขึ้น ซึ่งสร้างความเสียหายทั้งในแง่ต้นทุนการสรรหาบุคลากรใหม่และการสูญเสียองค์ความรู้ (Knowledge Loss) ดังนั้น การวัดระดับและทำความเข้าใจปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ จึงเปรียบเสมือนการตรวจสุขภาพองค์กรเพื่อหาแนวทางป้องกันและรักษาปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต

ประเด็นที่ท้าทายที่สุดประการหนึ่งในการบริหารงานบุคคลปัจจุบัน คือการที่สถานที่ทำงานแห่งหนึ่งประกอบไปด้วยบุคลากรจาก 3-4 เจเนอเรชัน ซึ่งแต่ละช่วงวัยได้เติบโตมาในบริบททางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง ส่งผลให้มีทัศนคติ ค่านิยม และความคาดหวังต่อการทำงานที่ต่างกัน กลุ่ม Baby Boomers และ Gen X มักให้ความสำคัญกับความมั่นคง โครงสร้างองค์กรที่ชัดเจน การให้เกียรติตามลำดับอาวุโส และความภักดีต่อองค์กร กลุ่ม Gen Y (Millennials) และ Gen Z มักให้ความสำคัญกับความยืดหยุ่น (Flexibility) สมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) การได้รับผลตอบแทนที่รวดเร็ว เทคโนโลยีที่ทันสมัย และงานที่มีคุณค่าหรือมีความหมาย (Purpose-driven work) ความแตกต่างเหล่านี้ หากไม่ได้รับการบริหารจัดการที่เหมาะสม มักก่อให้เกิด "ช่องว่างระหว่างวัย" (Generation Gap) ซึ่งเป็นฉนวนเหตุของความไม่เข้าใจกัน การสื่อสารที่ผิดพลาด และ

ความรู้สึกไม่พึงพอใจในนโยบายแบบ "เหมารวม" (One Size Fits All) ที่องค์กรส่วนใหญ่เคยใช้ในอดีต ประการแรก กลุ่ม Baby Boomers (ผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2489 – 2507) บุคลากรกลุ่มนี้มักดำรงตำแหน่งระดับบริหารหรือผู้เชี่ยวชาญระดับสูงในองค์กร เดิมนิยมในยุคนี้นิยมฟูเศรษฐกิจหลังสงคราม จึงมีทัศนคติที่ให้คุณค่ากับความมั่นคง (Security) ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty) และเคารพในระบบอาวุโสและลำดับชั้นการบังคับบัญชา (Hierarchy) อย่างเคร่งครัด สไตล์การทำงานมักเป็นแบบ "กัดไม่ปล่อย" หรือทุ่มเททำงานหนัก (Hard Working) โดยมองว่าการทำงานหนักคือหนทางเดียวสู่ความสำเร็จ และมักวัดความสำเร็จจากตำแหน่งงานหรือเกียรติยศ การสื่อสารที่พึงพอใจคือการพูดคุยแบบเผชิญหน้า (Face-to-Face) เพื่อสร้างความเชื่อมั่น ประการที่สอง กลุ่ม Generation X (ผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2508 – 2523) กลุ่มนี้เป็นกำลังหลักในการขับเคลื่อนองค์กรในปัจจุบัน เดิมนิยมในช่วงรอยต่อของเศรษฐกิจ และเริ่มมีการใช้คอมพิวเตอร์ จึงมีลักษณะนิสัยรักความเป็นอิสระ (Independence) สูง เชื่อมั่นในตนเอง และมีความยืดหยุ่นในการปรับตัว Gen X มักให้ความสำคัญกับสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) มากกว่ารุ่นก่อนหน้า โดยมองว่าผลงานสำคัญกว่าจำนวนชั่วโมงที่นั่งทำงาน ต้องการรูปแบบการสื่อสารที่กระชับ ตรงไปตรงมา และเน้นผลลัพธ์ (Result-oriented) พวกเขา มักตั้งคำถามกับกฎระเบียบที่ไร้เหตุผลและต้องการความก้าวหน้าตามความสามารถจริงมิใช่อายุงาน ประการที่สาม กลุ่ม Generation Y หรือ Millennials (ผู้ที่เกิดระหว่างปี พ.ศ. 2524 – 2539) เป็นกลุ่มประชากรขนาดใหญ่ที่สุดในตลาดแรงงานขณะนี้ เดิมนิยมพร้อมกับเทคโนโลยีอินเทอร์เน็ตและกระแสโลกาภิวัตน์ ลักษณะเด่นคือมีความมั่นใจในตัวเองสูง (Self-confident) รักความก้าวหน้า และต้องการการยอมรับอย่างรวดเร็ว (Instant Gratification) Gen Y ให้ความสำคัญกับสภาพแวดล้อมการทำงานที่ยืดหยุ่น (Flexibility) บรรยากาศที่เป็นกันเอง และต้องการงานที่มีความหมาย (Meaningful Work) ที่ส่งผลดีต่อสังคม พวกเขาต้องการผู้บังคับบัญชาที่มีลักษณะเป็น "โค้ช" (Coach) ที่ให้คำแนะนำและผลป้อนกลับ (Feedback) อย่างสม่ำเสมอ มากกว่าเจ้านายที่เน้นการสั่งการ ประการสุดท้าย กลุ่ม Generation Z (ผู้ที่เกิดตั้งแต่ปี พ.ศ. 2540 เป็นต้นไป) เป็นกลุ่มน้องใหม่ที่เพิ่งก้าวเข้าสู่โลกการทำงาน เดิมนิยมในยุคดิจิทัลสมบูรณ์แบบ (Digital Natives) จึงมีความเชี่ยวชาญในการใช้เทคโนโลยีสูงมาก สามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้อย่างรวดเร็ว ความเป็นตัวของตัวเองสูง เปิดกว้างต่อความหลากหลาย (Diversity) และใส่ใจปัญหาสังคมและสิ่งแวดล้อม อย่างไรก็ตาม Gen Z มักต้องการความชัดเจนในหน้าที่ความรับผิดชอบ และต้องการความมั่นคงควบคู่ไปกับความยืดหยุ่น เนื่องจากเดิมนิยมในยุคที่มีความผันผวนทางเศรษฐกิจ ความแตกต่างของชุดความคิดและพฤติกรรมเหล่านี้ หากองค์กรขาดกลไกการบริหารจัดการที่เหมาะสม ย่อมนำไปสู่ "ช่องว่างระหว่างวัย" (Generation Gap) ซึ่งเป็นฉนวนเหตุสำคัญของความขัดแย้งภายใน เช่น ความไม่เข้าใจในวิธีการสื่อสาร มุมมองที่ต่างกันต่อการใช้เทคโนโลยี หรือความคาดหวังต่อสวัสดิการที่ไม่ตรงกัน ซึ่งท้ายที่สุดแล้ว ความไม่ลงรอยเหล่านี้จะแปรเปลี่ยนเป็นความไม่พึงพอใจในการทำงาน บั่นทอนบรรยากาศความร่วมมือ และลดทอนประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กรลงอย่างมีนัยสำคัญ

รัฐวิสาหกิจในประเทศไทยจัดเป็นองค์กรที่มีลักษณะพิเศษ (Unique Entity) ซึ่งดำรงอยู่กึ่งกลางระหว่างความเป็นราชการ (Bureaucracy) และความเป็นธุรกิจเอกชน (Business Enterprise) กล่าวคือ มีบทบาทหลักในการขับเคลื่อนโครงสร้างพื้นฐานและบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประเทศชาติ แต่ในขณะเดียวกันก็ต้องบริหารจัดการภายใต้กรอบการหารายได้และกำไรเพื่อนำส่งรัฐ ลักษณะเชิงโครงสร้างดังกล่าวได้หล่อหลอม "วัฒนธรรมองค์กร" (Organizational Culture) ที่มีความเฉพาะตัวสูง โดยมีกึ่งยึดถือระเบียบวินัย ขั้นตอนการปฏิบัติงานที่เป็นลายลักษณ์อักษร และโครงสร้างการบังคับบัญชาตามลำดับชั้น (Hierarchy) ที่เข้มข้น ระบบการบริหารงานบุคคลส่วนใหญ่ยังคงอิงกับระบบอาวุโส (Seniority System) ความมั่นคงในหน้าที่การงาน และสวัสดิการระยะยาว ซึ่งเป็นปัจจัยดึงดูดใจสำคัญสำหรับคนรุ่นก่อน

อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันรัฐวิสาหกิจกำลังถูกท้าทายด้วยกระแสการเปลี่ยนแปลงของโลก (Global Megatrends) และนโยบายจากภาครัฐที่ต้องการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานให้เทียบเท่ามาตรฐานสากล นำไปสู่การเร่งปรับตัวด้านเทคโนโลยีดิจิทัล (Digital Transformation) และการปรับโครงสร้างการบริหารให้มีความคล่องตัว (Agility) มากขึ้น สภาพการเปลี่ยนผ่านนี้ได้สร้างแรงกดดันที่แตกต่างกันต่อพนักงานในแต่ละช่วงวัย กล่าวคือ วัฒนธรรมที่เน้นความมั่นคงและขั้นตอนที่ซับซ้อนอาจสร้างความอึดใจให้กับพนักงานกลุ่ม Baby Boomers และ Gen X ที่คุ้นชินกับระบบราชการ แต่ในทางกลับกัน ความล่าช้าในกระบวนการตัดสินใจ กฎระเบียบที่ยุ่งเหยิง และความก้าวหน้าที่ต้องรอเวลา กลับกลายเป็นอุปสรรคสำคัญที่บั่นทอนแรงจูงใจของพนักงานรุ่นใหม่ (Gen Y และ Gen Z) ผู้ซึ่งแสวงหาความรวดเร็ว ความท้าทาย และวัฒนธรรมการทำงานที่เน้นผลสัมฤทธิ์มากกว่าพิธีการ ความขัดแย้งเชิงโครงสร้างและวัฒนธรรมนี้ จึงเป็นตัวแปรแทรกซ้อนที่ทำให้ระดับความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากรในรัฐวิสาหกิจมีความเปราะบางและซับซ้อนมากกว่าองค์กรธุรกิจทั่วไป

สำหรับรัฐวิสาหกิจที่เป็นกรณีศึกษาในงานวิจัยฉบับนี้ ปัจจุบันกำลังเผชิญกับสถานะ "รอยต่อแห่งการเปลี่ยนแปลง" (Transitional Period) อย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างประชากรภายในองค์กรที่มีสัดส่วนของพนักงานรุ่นใหม่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็วเพื่อทดแทนกำลังพลที่กำลังเกษียณอายุ จากการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นและสังเกตการณ์สภาพการณ์จริง พบปัญหาวิกฤตด้านการบริหารทุนมนุษย์ที่เริ่มปรากฏชัดเจนขึ้น คือ ปรากฏการณ์ความไม่สอดคล้อง (Mismatch) ระหว่าง "สิ่งที่องค์กรมอบให้" กับ "สิ่งที่พนักงานแต่ละวัยต้องการ" ปัญหาที่พบสามารถจำแนกได้เป็นสองมิติหลัก มิติแรกคือปัญหาด้านนโยบายและสวัสดิการ ระบบการจูงใจและสวัสดิการที่มีอยู่เดิม ถูกออกแบบมาบนพื้นฐานความต้องการของคนรุ่นก่อนที่เน้น "ความมั่นคงในบั้นปลาย" แต่กลับไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงาน Gen Y และ Gen Z ที่เน้น "คุณภาพชีวิตในปัจจุบัน" และ "ความยืดหยุ่น" (Work-Life Integration) ส่งผลให้เกิดปัญหาอัตราการลาออก (Turnover Rate) ของพนักงานที่มีศักยภาพสูงในกลุ่มคนรุ่นใหม่ ซึ่งถือเป็นการสูญเสียต้นทุนการพัฒนาบุคลากรและองค์ความรู้ที่สำคัญขององค์กร มิติที่สองคือปัญหาด้านพฤติกรรมและความสัมพันธ์ พบร่องรอยของความขัดแย้งแฝง (Latent Conflict) ใน

การปฏิบัติงานร่วมกัน อันเนื่องมาจากช่องว่างระหว่างวัย พนักงานรุ่นอาวุโสอาจมองว่าเด็กรุ่นใหม่ขาดความอดทนและไม่เคารพกฎเกณฑ์ ในขณะที่พนักงานรุ่นใหม่มองว่าระบบงานล้าสมัยและผู้ใหญ่ไม่เปิดใจรับฟังความคิดเห็น สภาพการณ์เช่นนี้นำไปสู่ภาวะ "การลาออกทางจิตใจ" หรือ "Quiet Quitting" ในกลุ่มพนักงานที่ไม่สามารถลาออกได้จริง คือการทำงานเพียงเพื่อให้ผ่านเกณฑ์ขั้นต่ำ ขาดความคิดสร้างสรรค์ และขาดความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Engagement) ซึ่งหากปล่อยให้อุบัติการณ์ความแตกต่างของระดับความพึงพอใจนี้ดำรงอยู่ต่อไปโดยปราศจากการวิเคราะห์และแก้ไขอย่างตรงจุด ย่อมส่งผลกระทบต่อขวัญกำลังใจ ความสามัคคี และขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในอนาคต

จากเหตุผลที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นถึงความจำเป็นเร่งด่วนในการศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานระหว่างพนักงานแต่ละช่วงวัยในองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งนี้ การวิจัยนี้มีใช้เพียงการสำรวจความคิดเห็นทั่วไป แต่เป็นการเจาะลึกเพื่อค้นหา "จุดร่วม" และ "จุดต่าง" ของความต้องการในแต่ละเจนเนอเรชัน เพื่อตอบคำถามว่าปัจจัยใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจสูงสุดของคนแต่ละวัย ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยจะนำไปสู่การสังเคราะห์แนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ยืดหยุ่นและเหมาะสม (Tailored HR Strategies) ช่วยให้ผู้บริหารสามารถออกแบบระบบสวัสดิการ การพัฒนาบุคลากร และสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ตอบโจทย์คนทุกวัยได้อย่างสมดุล การศึกษานี้จึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะช่วยปิดช่องว่างระหว่างวัย รักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ และขับเคลื่อนองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งนี้ให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงและยั่งยืนท่ามกลางความเปลี่ยนแปลง

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อเปรียบเทียบความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในแต่ละช่วงวัย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจของพนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง
3. เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

### สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง
2. ปัจจัยแรงจูงใจ ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

## ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นศึกษาความแตกต่างด้านความพึงพอใจของพนักงานในการทำงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง โดยเนื้อหาครอบคลุมถึงปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยเกื้อหนุนในการทำงาน โดยกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยคือ พนักงานและลูกจ้างขององค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในจังหวัดพัทลุง สงขลา สตูล ยะลา ปัตตานี นราธิวาส ที่มี Gen X (ช่วงอายุระหว่าง 45-60 ปี) , Gen Y (ช่วงอายุระหว่าง 29-44 ปี) และ Gen Z (ช่วงอายุระหว่าง 15-28 ปี แต่เนื่องจากกฎหมายแรงงานไม่อนุญาตให้ว่าจ้างผู้ที่มีอายุไม่ถึง 18 ปีบริบูรณ์ จึงกำหนดช่วงอายุกลุ่มตัวอย่างให้มีอายุระหว่าง 18-28 ปี) ช่วงระหว่างเดือนธันวาคม พ.ศ. 2568

## แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### ทฤษฎีเกี่ยวกับลักษณะทางประชากรศาสตร์

ประชากรศาสตร์ (Demographics) เป็นปัจจัยสำคัญในการทำความเข้าใจและจำแนกกลุ่มประชากรออกเป็นกลุ่มๆ ตามลักษณะและพฤติกรรม เช่น กลุ่มคนที่มีลักษณะและบุคลิกใกล้เคียงกันมักจะอยู่ในกลุ่มเดียวกันรวมถึงบุคคลที่อยู่ในชนชั้นทางสังคมเดียวกันก็จะตอบสนองถึง ข่าวสาร ความต้องการ ไปในทิศทางเดียวกัน มากไปกว่า นั้นปัจจัยการเปลี่ยนแปลงของประชากรอาจจะมาจากปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม อีกด้วย ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับประชากรมีดังนี้ เพศ อายุ การศึกษา เชื้อชาติ อาชีพ สังคม ครอบครัว ศาสนา เป็นต้น (วศิน สันทรกรณ์, 2557.หน้า 8) โดยทั่วไปแล้วกลุ่มบุคคลที่มีลักษณะและบุคลิกใกล้เคียงกันมักจะอยู่ในกลุ่มเดียวกัน รวมถึงบุคคลที่อยู่ในชนชั้นทางสังคมเดียวกันก็มักจะตอบสนองต่อข่าวสารและความต้องการไปในทิศทางเดียวกัน นอกจากนี้ ปัจจัยการเปลี่ยนแปลงของประชากรอาจมาจากปัจจัยทางเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรมอีกด้วย ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับประชากร ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา เชื้อชาติ อาชีพ สังคม และครอบครัว

Kotler & Armstrong (2018) กล่าวว่า แนวคิดด้านประชากรศาสตร์ที่เป็นที่นิยมนำมาใช้ในการแบ่งส่วนตลาด เพื่อจำแนกความแตกต่างของผู้บริโภครายละเอียด ดังนี้

1. อายุ (Age) เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความชอบและความต้องการของผู้บริโภค ช่วยให้นักการตลาดสามารถ วิเคราะห์กลุ่มผู้บริโภคในแต่ละช่วงวัยเพื่อแบ่งส่วนตลาดและเข้าถึงกลุ่มเป้าหมายได้อย่างแม่นยำยิ่งขึ้น

2. เพศ (Sex) ผู้หญิงและผู้ชายมีความชอบและทัศนคติที่แตกต่างกัน ซึ่งส่งผลต่อกลยุทธ์การตลาดที่จับตลาดทางเพศในปัจจุบันมีความซับซ้อนมากขึ้น ผู้หญิงอาจไม่ได้มีบทบาทดั้งเดิมเสมอไปและผู้ชายอาจเข้ามามีบทบาทเหล่านั้นแทน นักการตลาดจึงควรวิเคราะห์ปัจจัยนี้อย่างรอบคอบเพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับการตลาดได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3. รายได้ การศึกษา และอาชีพ (Income, Education and Occupation) รายได้ การศึกษา และอาชีพเป็นปัจจัยสำคัญในการแบ่งส่วนตลาด รายได้บ่งบอกถึงกำลังซื้อ ขณะที่เมื่อพิจารณา ร่วมกับ การศึกษาและอาชีพ จะช่วยให้เห็นถึงรูปแบบการดำเนินชีวิตของผู้บริโภคได้ชัดเจนขึ้น แม้รายได้อาจไม่เพียงพอต่อการซื้อสินค้าบางประเภท แต่ผู้บริโภคอาจมีวิถีชีวิตที่เอื้ออำนวยให้สามารถซื้อได้นักการตลาดจึงมักเชื่อมโยงปัจจัยเหล่านี้เข้าด้วยกันเพื่อการวิเคราะห์การแบ่งส่วนตลาดที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น

ประชากรศาสตร์นั้นคือการจำแนกประชากรออกเป็นกลุ่มๆ ตามลักษณะที่แตกต่างกันของประชากร ซึ่งสามารถจำแนกประชากรได้ด้วยปัจจัยเหล่านี้เช่น อายุ เพศ การศึกษา รายได้ อาชีพ สถานะทางสังคม ศาสนา สถานภาพการสมรส เป็นต้น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อพฤติกรรม ความคิด ค่านิยม ความเชื่อ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคลนั้น ๆ

ทฤษฎีรุ่นทางสังคม หรือ ทฤษฎีเจเนอเรชัน (Generational Theory) โดย คาร์ล แมนไฮม์ (Karl Mannheim) (1952) มีรากฐานสำคัญมาจากการเขียนทางสังคมวิทยาของ Karl Mannheim (1952) ในบทความเรื่อง "The Problem of Generations" แมนไฮม์เสนอว่า "เจเนอเรชัน" ไม่ได้ถูกกำหนดด้วยช่วงอายุทางชีวภาพ (Biological Age) เพียงอย่างเดียว แต่ถูกกำหนดโดย "ตำแหน่งทางสังคม" (Social Location) ของบุคคลที่เกิดในช่วงเวลาเดียวกัน

- ประสบการณ์ร่วม (Shared Experience): บุคคลที่เติบโตมาในช่วงเวลาเดียวกัน จะได้รับอิทธิพลจากเหตุการณ์สำคัญทางประวัติศาสตร์ สังคม และเศรษฐกิจชุดเดียวกัน (เช่น สงคราม วิกฤตเศรษฐกิจ หรือการปฏิวัติเทคโนโลยี)
- ความทรงจำร่วม (Collective Memory): เหตุการณ์เหล่านี้หล่อหลอมให้คนในรุ่นเดียวกันมีความทรงจำและระบบความคิดพื้นฐานที่คล้ายคลึงกัน
- นิสัยประจำรุ่น (Generational Habitus): ผลลัพธ์คือการเกิดรูปแบบพฤติกรรม ค่านิยม และทัศนคติที่เป็นลักษณะเฉพาะของคนกลุ่มนั้น ซึ่งจะติดตัวไปตลอดช่วงชีวิต (Lifelong traits) และแตกต่างจากคนรุ่นอื่น

Strauss & Howe (1991) ได้พัฒนาแนวคิดนี้ให้เป็นรูปธรรมมากขึ้นในบริบทของสังคมอเมริกันและสังคมโลก โดยเสนอว่าวงจรของเจเนอเรชันจะวนเวียนและเปลี่ยนแปลงไปตามบริบทของประวัติศาสตร์ ส่งผลให้เกิด "บุคลิกภาพของกลุ่มเพื่อนร่วมรุ่น" (Peer Personality) ที่แตกต่างกัน โดยในบริบทของการทำงานปัจจุบัน สามารถแบ่งออกเป็นกลุ่มหลักๆ ได้ดังนี้

- กลุ่ม Baby Boomers (The Loyalist) เติบโตหลังสงครามโลกครั้งที่ 2 เศรษฐกิจกำลังฟื้นตัวยึดมั่นในกฎระเบียบ ให้ความสำคัญต่อสถาบันและลำดับอาวุโส (Hierarchy) เชื่อว่าความสำเร็จเกิดจากการทำงานหนักและอดทน มองว่างานคือชีวิต (Live to work) มักมีความพึงพอใจในงานสูงหากองค์กรมีความมั่นคงและมีสวัสดิการรองรับหลังเกษียณ

- กลุ่ม Generation X (The Skeptic/Independent) เติบโตในช่วงเศรษฐกิจผันผวนและสงครามเย็น เริ่มเห็นพ่อแม่ทำงานหนักแล้วถูกเลิกจ้าง พึ่งพาตนเอง (Self-reliance) รักความเป็นอิสระ มองโลกตามความเป็นจริง ไม่ยึดติดกับกฎระเบียบที่ไม่จำเป็น เริ่มให้ความสำคัญกับสมดุลชีวิต (Work-Life Balance) ต้องการความก้าวหน้าตามความสามารถ ไม่ใช่ตามอายุงาน และต้องการอิสระในการตัดสินใจ
- กลุ่ม Generation Y / Millennials (The Optimist/Tech-Savvy) เติบโตพร้อมกับอินเทอร์เน็ต โลกาภิวัตน์ และการเล็งดูที่เอาใจใส่ มั่นใจในตนเอง ต้องการงานที่มีความหมาย (Meaningful work) ชอบการทำงานเป็นทีม ต้องการผลป้อนกลับที่รวดเร็ว (Instant Feedback) และต้องการความยืดหยุ่นสูง มักไม่พึงพอใจกับระบบราชการที่ล่าช้า และต้องการสภาพแวดล้อมที่เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น
- กลุ่ม Generation Z (The Digital Native) เกิดมาพร้อมกับสมาร์ทโฟนและโซเชียลมีเดีย เติบโตด้วยความไม่แน่นอนของโลกยุคใหม่ เปิดกว้างเรื่องความหลากหลาย (Diversity) เป็นตัวของตัวเองสูง เชี่ยวชาญเทคโนโลยี แต่ก็โหยหาความมั่นคงทางการเงินและความปลอดภัยทางจิตใจ คาดหวังเทคโนโลยีที่ทันสมัยในที่ทำงาน และความชัดเจนในเส้นทางอาชีพ

#### ทฤษฎีความแตกต่างระหว่างบุคคล (Individual Differences Theory) Anastasi (1958)

1. แนวคิดและที่มาของทฤษฎี (Origin and Concept) ทฤษฎีความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นรากฐานสำคัญของจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ โดยมีแนวคิดพื้นฐานว่า มนุษย์แต่ละคนมีความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัว (Uniqueness) แม้จะอยู่ในสภาพแวดล้อมเดียวกัน แต่จะมีการรับรู้ การคิด และการกระทำที่แตกต่างกัน Anastasi (1958) จิตวิทยารุ่นบุกเบิก ได้อธิบายในหนังสือ *Differential Psychology* ว่า ความแตกต่างนี้เป็นผลลัพธ์จากปฏิสัมพันธ์ที่ซับซ้อนระหว่างสองปัจจัยหลัก คือ

1. พันธุกรรม (Heredity): คุณลักษณะที่ติดตัวมาแต่กำเนิด เช่น เพศ รูปร่างหน้าตา สติปัญญา และพื้นฐานอารมณ์
2. สิ่งแวดล้อม (Environment): ประสบการณ์ที่ได้รับภายหลัง เช่น การเลี้ยงดู การศึกษา วัฒนธรรมสังคม และประสบการณ์การทำงาน

นอกจากนี้ Good (1973) ได้ให้คำจำกัดความที่ยอมรับกันอย่างแพร่หลายในแวดวงวิชาการไทยว่า ความแตกต่างระหว่างบุคคล หมายถึง ลักษณะทางกายและทางจิตใจที่ทำให้บุคคลหนึ่งแตกต่างไปจากอีกบุคคลหนึ่ง ซึ่งสามารถจำแนกและวัดประเมินได้

#### 2. องค์ประกอบของความแตกต่างที่มีนัยต่อการทำงาน (Dimensions of Differences)



## Levels of Corporate Organizational Behaviors

ในบริบทของการทำงาน ความแตกต่างระหว่างบุคคลสามารถจำแนกออกเป็นมิติที่ส่งผลต่อพฤติกรรมองค์กรได้ดังนี้:

- ความแตกต่างทางกายภาพและประชากรศาสตร์ (Physical & Demographic Differences): ได้แก่ อายุ (Age), เพศ (Gender), และอายุงาน (Tenure) ซึ่งเป็นตัวแปรต้นที่สำคัญในงานวิจัยนี้ โดยงานวิจัยจำนวนมากชี้ว่า พนักงานที่มีอายุต่างกันจะมี "นาฬิกาชีวิต" และภาวะความรับผิดชอบทางสังคมที่ต่างกัน ส่งผลให้ความต้องการสวัสดิการแตกต่างกัน
- ความแตกต่างทางจิตวิทยาและค่านิยม (Psychological & Value Differences): ได้แก่ บุคลิกภาพ ทัศนคติ และค่านิยมในการทำงาน (Work Values) ซึ่งมักแปรผันตามประสบการณ์และการหล่อหลอมของสังคมในแต่ละยุคสมัย (Generation)

- ความแตกต่างด้านความรู้และความสามารถ (Ability & Skill Differences): ระดับการศึกษาและทักษะความชำนาญ ซึ่งส่งผลต่อความคาดหวังในตำแหน่งงานและผลตอบแทน

3. การประยุกต์ใช้กับความพึงพอใจในการทำงาน (Application to Job Satisfaction) หัวใจสำคัญของการนำทฤษฎีนี้มาใช้ในงานวิจัย คือการอธิบายปรากฏการณ์ที่ว่า "ทำไมสิ่งจูงใจเดียวกัน จึงให้ผลลัพธ์ต่างกันในแต่ละบุคคล" ตามหลักการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การมองพนักงานแบบเหมารวม (Stereotyping) หรือใช้นโยบายแบบเดียวบังคับใช้กับทุกคน (One Size Fits All) มักล้มเหลว เพราะพนักงานแต่ละคนมีการรับรู้ (Perception) ต่อสิ่งเร้าไม่เหมือนกัน

- ตัวอย่าง: นโยบายการให้ "ทุนการศึกษาต่อ" อาจสร้างความพึงพอใจสูงมากให้กับพนักงาน Gen Y ที่ต้องการพัฒนาตนเอง (Growth Need) แต่อาจไม่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน Baby Boomer ที่ใกล้เคียงซึ่งต้องการความมั่นคงด้านสุขภาพ (Security Need) มากกว่า

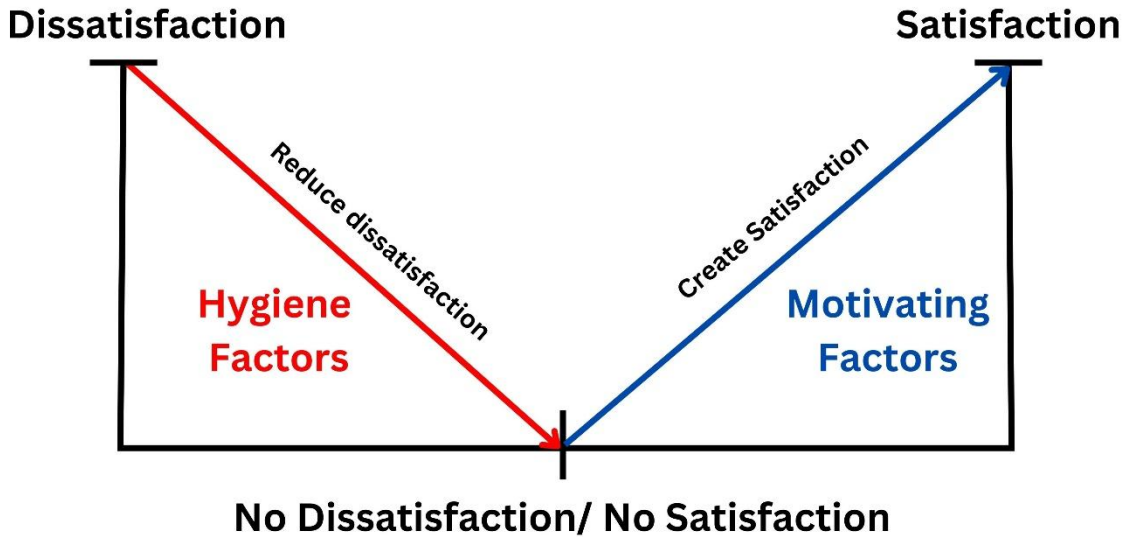
4. บทสรุปความสำคัญต่องานวิจัย (Relevance to the Study) ทฤษฎีความแตกต่างระหว่างบุคคล ถือเป็น "ทฤษฎีแกนกลาง (Core Theory)" ที่สนับสนุนเหตุผลในการทำวิจัยเรื่องนี้ โดยทำหน้าที่ยืนยันว่า:

1. มนุษย์ไม่ได้เหมือนกันหมด: การศึกษาภาพรวม (Average) เพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอต่อการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพ จำเป็นต้องจำแนกศึกษาเป็นกลุ่มย่อย (Segmentation) ตามลักษณะประชากรศาสตร์ เช่น ช่วงวัย
2. ความพึงพอใจเป็นเรื่องปัจเจก: ความพึงพอใจในการทำงานเป็นปฏิกิริยาตอบสนองทางจิตวิทยาของแต่ละบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อม ดังนั้น การทำความเข้าใจความแตกต่างของ "ช่วงวัย" ซึ่งเป็นตัวแทนของความแตกต่างทางประสบการณ์และค่านิยม จึงเป็นกุญแจสำคัญที่จะนำไปสู่การออกแบบนโยบายที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานทุกกลุ่มได้อย่างแท้จริง

### ทฤษฎีเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยเกือหนุน

ทฤษฎี Two - Factor เป็นแนวคิดของ Herzberg (1959) หมายถึง ความรู้สึกของ พนักงานที่มีความพึงพอใจ หรือไม่พึงพอใจในการทำงานพฤติกรรมที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ เรียกว่า ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factor หรือ Maintenance Factor) หมายถึง พฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อความไม่พึงพอใจในการทำงาน ผู้บริหารสามารถใช้ปัจจัยสุขอนามัยในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การเพิ่มเงินเดือน ค่าตอบแทน แต่ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นการกระตุ้นให้พนักงานทำงานที่ดีได้ หากแต่การกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในนั้นเกิดจากตัวงานทำได้ โดยการจูงใจด้วยการใช้ปัจจัยที่สอง คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) โดยการมอบหมายงานที่มีความสำคัญหรือเพิ่มเนื้อหาของงาน ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อ

# Herzberg Two Factor Theory



ความพึงพอใจและสามารถกระตุ้นให้พนักงานทำงานได้อย่างดี เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factor) หมายถึง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อผลการทำงานของพนักงาน และทำให้ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทฤษฎีนี้เรียกอีกชื่อหนึ่งได้ว่า Hygiene-Motivator Factor หรือทฤษฎีสองปัจจัย

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs) ทฤษฎีนี้เสนอโดย อับราฮัม มาสโลว์ (Abraham Maslow) ในปี ค.ศ. 1943 ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานที่ว่า มนุษย์มีความต้องการอยู่ตลอดเวลาและไม่มีที่สิ้นสุด โดยความต้องการเหล่านี้จะถูกจัดเรียงเป็นลำดับขั้น (Hierarchy) จากพื้นฐานที่สุดไปสู่ระดับสูงสุด และมนุษย์จะเกิดแรงจูงใจในการกระทำสิ่งต่างๆ เพื่อตอบสนองความต้องการที่ยังไม่ได้รับการเติมเต็ม (Unsatisfied Needs)

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow Hierarchy of Needs Theory (1943) แบ่งเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Need) หมายถึง ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ความต้องการทางเพศ ความสะอาดสุขสบาย เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Need) หมายถึง ความต้องการได้รับการปกป้องจากอุปสรรคและการออกจากราน ความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 3 ความต้องการทางสังคม (Social Need) หมายถึง ความต้องการเพื่อนต้องการความรัก ความเป็นเจ้าของ เป็นส่วนหนึ่งทางสังคม

ขั้นตอนที่ 4 ความต้องการได้รับการยกย่องยอมรับ (Esteem Need) หมายถึงความต้องการเป็นอิสระ ต้องการการยอมรับ ได้รับการยกย่อง ได้รับเกียรติจากผู้อื่น เป็นต้น

ขั้นตอนที่ 5 ความต้องการบรรลุผลสำเร็จสูงสุด (Self-Actualization Need) หมายถึงความต้องการได้รับความสำเร็จสูงสุดในสิ่งที่ปรารถนาทุกอย่างที่ตั้งใจไว้



ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y (Theory X and Theory Y)

1. ที่มาและแนวคิดหลัก (Origin and Concept) ทฤษฎีนี้ถูกนำเสนอโดย ดักลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ศาสตราจารย์ด้านการบริหารจัดการแห่งสถาบันเทคโนโลยีแมสซาชูเซตส์ (MIT) ในหนังสือชื่อดังระดับโลกเรื่อง *"The Human Side of Enterprise"* ที่ตีพิมพ์เมื่อปี ค.ศ. 1960 (พ.ศ. 2503)

แนวคิดหลักของแมกเกรเกอร์คือ "สไตล์การบริหารจัดการของผู้บังคับบัญชา ขึ้นอยู่กับ 'สมมติฐาน' ที่เขามีต่อธรรมชาติของลูกน้อง" หากผู้บริหารมองคนในแง่ร้ายก็จะบริหารแบบเผด็จการ

(Theory X) แต่หากมองคนในแง่ดีก็จะบริหารแบบมีส่วนร่วม (Theory Y) ซึ่งทฤษฎีนี้มีความสำคัญมากในการอธิบาย "ช่องว่างความสัมพันธ์" ระหว่างหัวหน้างานรุ่นเก่าและพนักงานรุ่นใหม่

2. ทฤษฎี X (Theory X: The Authoritarian Management Style) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานเชิงลบ (Negative Assumption) เกี่ยวกับธรรมชาติของมนุษย์ โดยผู้บริหารกลุ่มนี้เชื่อว่า:

- พฤติกรรมพื้นฐาน: มนุษย์โดยธรรมชาติมีความเกียจคร้าน ไม่ชอบทำงาน และจะหลีกเลี่ยงงานทันทีที่มีโอกาส
- ความรับผิดชอบ: ขาดความกระตือรือร้น (Ambition) บัดความรับผิดชอบ และชอบให้มีคนคอยสั่งการมากกว่าที่จะคิดเอง
- แรงจูงใจ: สนใจแต่ความมั่นคงส่วนตัวและผลตอบแทนที่เป็นตัวเงิน (Financial Rewards) เท่านั้น ไม่ได้สนใจเป้าหมายขององค์กร
- แนวทางการบริหาร: ผู้บริหารต้องใช้ระบบ "การควบคุมและสั่งการ" (Command and Control) อย่างเข้มงวด ต้องมีกฎระเบียบที่เคร่งครัด มีบทลงโทษที่ชัดเจน และต้องมีการกำกับดูแลอย่างใกล้ชิด (Micromanagement) เพื่อให้งานสำเร็จ

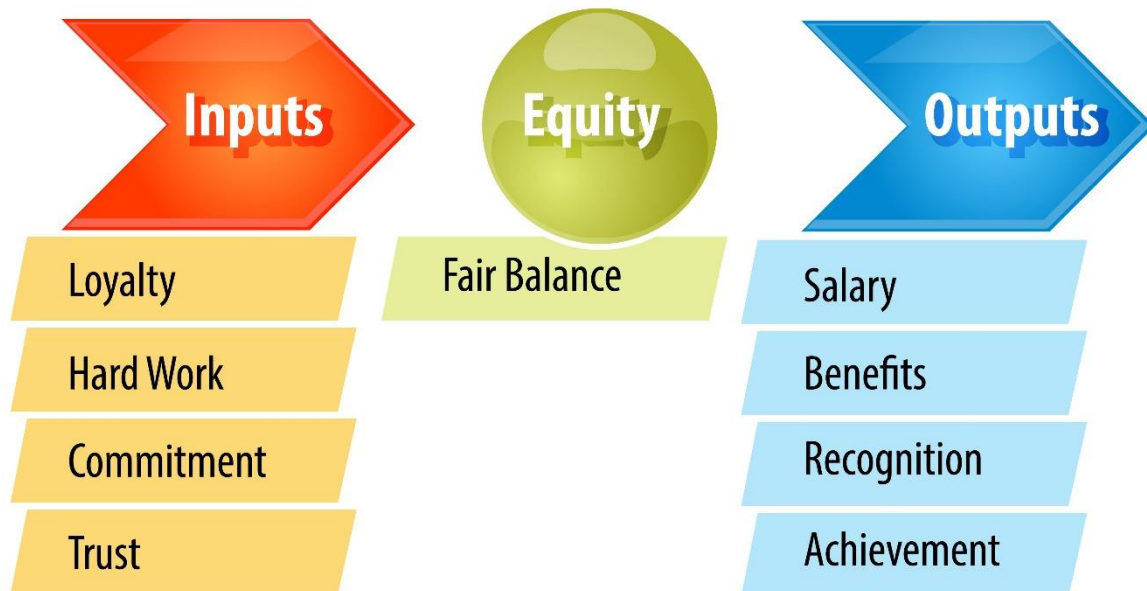
3. ทฤษฎี Y (Theory Y: The Participative Management Style) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บนสมมติฐานเชิงบวก (Positive Assumption) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดการบริหารสมัยใหม่ โดยผู้บริหารกลุ่มนี้เชื่อว่า

- พฤติกรรมพื้นฐาน: การทำงานเป็นกิจกรรมธรรมชาติของมนุษย์ เช่นเดียวกับการเล่นหรือการพักผ่อน หากสภาพแวดล้อมเหมาะสม มนุษย์จะเต็มใจทำงาน
- ความรับผิดชอบ: มนุษย์มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) สามารถควบคุมตนเองได้ (Self-control) และที่สำคัญคือ "แสวงหาความรับผิดชอบ" (Seek Responsibility) เพื่อพัฒนาตนเอง
- แรงจูงใจ: รางวัลที่สำคัญไม่ใช่แค่เงิน แต่คือความภาคภูมิใจ การได้รับการยอมรับ และโอกาสในการใช้ความสามารถ (Self-actualization)
- แนวทางการบริหาร: ผู้บริหารควรลดการควบคุมลง เปลี่ยนบทบาทเป็นผู้สนับสนุน (Supporter) หรือโค้ช (Coach) เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Empowerment) และให้อิสระในการทำงาน

ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) (John Stacey Adams) ในปี ค.ศ. 1963 ทฤษฎีนี้เป็นทฤษฎีแรงจูงใจในกลุ่มกระบวนการ (Process Theory) ที่มุ่งเน้นการอธิบายว่าพนักงานรับรู้ความยุติธรรมในการทำงานอย่างไร อดัมส์เสนอว่า ความพึงพอใจในการทำงานของบุคคลไม่ได้ขึ้นอยู่กับ "สิ่งที่ได้รับ" เพียงอย่างเดียว แต่ขึ้นอยู่กับ "การเปรียบเทียบทางสังคม" (Social Comparison) ระหว่างสิ่งที่ตนเองทุ่มเทกับสิ่งที่ได้รับ เมื่อเทียบกับบุคคลอื่น

ทฤษฎีนี้ประกอบด้วยตัวแปรสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. สิ่งที่มีคุณค่า (Inputs) คือ สิ่งที่พนักงานนำมาลงทุนในการทำงาน เพื่อแลกเปลี่ยนกับผลตอบแทน เช่น ความรู้, ทักษะ, ประสบการณ์, ความพยายาม, เวลาทำงาน, ความจงรักภักดี และ อายุงาน (Seniority)
2. สิ่งที่ได้รับ (Outcomes/Outputs) คือ ผลตอบแทนที่พนักงานได้รับจากองค์กร เช่น เงินเดือน, โบนัส, สวัสดิการ, การเลื่อนตำแหน่ง, การยอมรับ, ความมั่นคง, ชื่อเสียง
3. บุคคลอ้างอิง (Referent Person/Group) คือ บุคคลหรือกลุ่มคนที่พนักงานนำมาเปรียบเทียบกับ ซึ่งอาจเป็นเพื่อนร่วมงานในแผนกเดียวกัน, คนในวิชาชีพเดียวกันต่างองค์กร, หรือแม้กระทั่งตนเองในอดีต
4. กระบวนการเปรียบเทียบ (Comparison Process): พนักงานจะประเมินอัตราส่วนระหว่าง "สิ่งที่ได้รับ ต่อ สิ่งที่มีคุณค่า" ของตนเอง เปรียบเทียบกับของบุคคลอ้างอิง



ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) วิคเตอร์ วรูม (Victor Vroom, 1964) ทฤษฎีนี้จัดอยู่ในกลุ่มทฤษฎีกระบวนการ (Process Theory) ซึ่งต่างจากทฤษฎีของ Maslow หรือ Herzberg ตรงที่ไม่ได้มุ่งเน้นว่า "อะไร" จูงใจคน แต่มุ่งเน้นอธิบาย "กระบวนการคิด" ของบุคคลก่อนที่จะตัดสินใจเลือกกระทำพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์ที่ตนต้องการ

$$\text{แรงจูงใจ (Motivation)} = \text{ความคาดหวัง (E)} \times \text{เครื่องมือ (I)} \times \text{คุณค่าของรางวัล (V)}$$

- ความคาดหวัง (Expectancy: E) Effort to Performance คือ ความเชื่อมั่นของบุคคลว่า "ความพยายามนำไปสู่ผลงานที่ดี"
- ความเป็นเครื่องมือ (Instrumentality: I) Performance to Outcome คือ ความเชื่อมั่นของบุคคลว่า "ผลงานที่ดีนำไปสู่รางวัลที่ต้องการ"

- คุณค่าของรางวัล (Valence: V) Attractiveness of Reward คือ ระดับความพึงพอใจหรือคุณค่าที่บุคคลมอบให้กับ "รางวัล" ที่ได้รับ

ทฤษฎีความต้องการของแมคเคลแลนด์ (McClelland's Three Needs Theory) ทฤษฎีนี้เสนอโดย เดวิด แมคเคลแลนด์ (David McClelland) (1961) นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด ซึ่งมีมุมมองที่แตกต่างจากทฤษฎีของมาสโลว์ตรงที่แมคเคลแลนด์เชื่อว่า ความต้องการของมนุษย์ไม่ได้เป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิดเพียงอย่างเดียว แต่เป็น "ความต้องการที่เกิดจากการเรียนรู้" (Acquired Needs) ผ่านประสบการณ์ชีวิต วัฒนธรรม และสภาพแวดล้อมที่บุคคลนั้นเติบโตมา ทฤษฎีนี้ระบุว่ามนุษย์ทุกคนไม่ว่าจะมีเพศ อายุ หรือเชื้อชาติใด ล้วนมีแรงขับเคลื่อนภายใน 3 ด้านหลักผสมผสานกันอยู่ แต่จะมีเพียงด้านใดด้านหนึ่งที่โดดเด่นที่สุด (Dominant Motivator) ซึ่งทำหน้าที่เป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและรูปแบบการทำงานของบุคคลนั้น ๆ การเข้าใจแรงขับเคลื่อนที่โดดเด่นนี้จะช่วยให้องค์กรสามารถมอบหมายงานและสร้างแรงจูงใจได้อย่างตรงจุด

องค์ประกอบของความต้องการทั้ง 3 ด้าน มีรายละเอียดดังนี้ 1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) บุคคลกลุ่มนี้มีแรงขับเคลื่อนสูงในการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีกว่ามาตรฐานเดิมหรือดีกว่าผู้อื่น ชอบการแก้ปัญหาด้วยตนเอง กล้าเสี่ยงในระดับที่คำนวณแล้ว (Calculated Risk) และต้องการข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) ทันทีเพื่อรับรู้ความก้าวหน้า 2) ความต้องการอำนาจ (Need for Power) บุคคลกลุ่มนี้ต้องการมีอิทธิพลในการควบคุมหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่น ต้องการได้รับการยอมรับในสถานะทางสังคม ชอบการแข่งขันและชัยชนะ ซึ่งเหมาะกับบทบาทผู้นำหรือผู้บริหาร และ 3) ความต้องการความผูกพัน (Need for Affiliation) บุคคลกลุ่มนี้ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ต้องการเป็นที่รักและถูกยอมรับจากกลุ่ม พยายามหลีกเลี่ยงความขัดแย้ง และมักทำผลงานได้ดีในสภาพแวดล้อมที่เน้นความร่วมมือ (Collaboration) มากกว่าการแข่งขัน

ในบริบทของการทำงานและการบริหารทรัพยากรบุคคล ทฤษฎีของแมคเคลแลนด์มีความสำคัญอย่างยิ่งในการวิเคราะห์พฤติกรรมของพนักงานต่างช่วงวัยในองค์กรรัฐวิสาหกิจ ตัวอย่างเช่น พนักงานรุ่นใหม่ (Gen Y หรือ Gen Z) อาจมีระดับความต้องการความสำเร็จสูง ต้องการเห็นผลลัพธ์ที่รวดเร็วและงานที่ท้าทาย ในขณะที่ผู้บริหารระดับสูงหรือพนักงานรุ่นก่อนหน้าอาจมีแรงจูงใจด้านอำนาจหรือความผูกพันที่สูงกว่าเนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรแบบเดิมที่เน้นระบบอาวุโสและความสัมพันธ์ การที่ผู้บริหารเข้าใจว่าพนักงานแต่ละคนมี "แรงขับเคลื่อนหลัก" ที่แตกต่างกัน จะช่วยให้สามารถออกแบบระบบการให้รางวัลและมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับแรงจูงใจภายในของพนักงานแต่ละกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพ นำไปสู่ความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด

## ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

### ทฤษฎีคุณลักษณะของงาน (Job Characteristics Theory - JCT)

#### 1. แนวคิดและที่มา

ทฤษฎีคุณลักษณะของงานพัฒนาขึ้นโดย Richard Hackman และ Greg Oldham (1975, 1976) เพื่ออธิบายว่าลักษณะของงานส่งผลต่อแรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) และความพึงพอใจในการทำงานได้อย่างไร ทฤษฎีนี้โต้แย้งแนวคิดเดิมที่มองว่าความเบื่อหน่ายในงานเกิดจากตัวบุคคล โดยเสนอว่า "การออกแบบงาน (Job Design)" ที่ดีจะช่วยสร้างสภาวะทางจิตวิทยาที่นำไปสู่ผลลัพธ์การทำงานที่มีประสิทธิภาพและความพึงพอใจสูง

#### 2. องค์ประกอบหลัก: 5 มิติของงาน (Core Job Dimensions)

Hackman และ Oldham เสนอว่างานใดๆ ก็ตามสามารถประเมินได้ผ่าน 5 มิติหลัก ซึ่งเป็นปัจจัยนำเข้า (Antecedents) ที่สำคัญ ได้แก่

1. ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety): ระดับที่งานเรียกร้องให้ผู้ปฏิบัติงานต้องใช้ทักษะ ความสามารถ และพรสวรรค์ที่หลากหลายในการทำงานให้สำเร็จ ไม่ใช่การทำซ้ำๆ เพียงอย่างเดียว
2. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของงาน (Task Identity): ระดับที่งานเปิดโอกาสให้ทำตั้งแต่เริ่มต้นจนจบกระบวนการ (Doing a whole piece of work) ทำให้เห็นผลลัพธ์ที่จับต้องได้ชัดเจน
3. ความสำคัญของงาน (Task Significance): ระดับที่งานนั้นมีอิทธิพลหรือผลกระทบต่อชีวิตของผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นคนในองค์กรหรือนอกองค์กร
4. ความเป็นอิสระ (Autonomy): ระดับที่งานให้อิสระแก่ผู้ปฏิบัติงานในการกำหนดเวลา วิธีการ และขั้นตอนการทำงานด้วยตนเอง
5. การได้รับข้อมูลป้อนกลับ (Feedback): ระดับที่การปฏิบัติงานส่งผลให้ผู้ทำได้รับข้อมูลที่ชัดเจนและโดยตรงเกี่ยวกับประสิทธิภาพการทำงานของตน (รู้ว่าทำได้ดีหรือไม่จากตัวงานเอง ไม่ใช่จากคำชมของหัวหน้า)

#### 3. สภาวะทางจิตวิทยาและผลลัพธ์ (Critical Psychological States & Outcomes)

มิติทั้ง 5 ข้างต้นจะส่งผลให้เกิดสภาวะทางจิตวิทยาที่สำคัญ 3 ประการ คือ

- ความรู้สึกเป็นเจ้าของและความรับผิดชอบ (Experienced Responsibility): เกิดจาก Autonomy
- ความรู้ในผลลัพธ์ของงาน (Knowledge of Results): เกิดจาก Feedback

- ความรู้สึกที่ทำงานมีความหมาย (Experienced Meaningfulness): เกิดจาก Skill Variety, Task Identity และ Task Significance รวมกัน

เมื่อพนักงานเกิดสภาวะจิตวิทยาเหล่านี้ จะนำไปสู่ผลลัพธ์ (Outcomes) คือ แรงจูงใจภายในสูง, ความพึงพอใจในงานสูง, ประสิทธิภาพการทำงานสูง และอัตราการลาออกต่ำ

#### 4. คะแนนศักยภาพของแรงจูงใจ (Motivating Potential Score - MPS)

ทฤษฎีนี้ได้เสนอสูตรคำนวณดัชนีชี้วัดว่างานหนึ่งๆ มีความน่าสนใจเพียงใด ผ่านสมการดังนี้

$$MPS = \left( \frac{Skill\ Variety + Task\ Identify + Task\ Significance}{3} \right) \times Autonomy \times Feed$$

**ข้อสังเกตสำคัญ:** จากสมการจะเห็นว่า Autonomy (ความเป็นอิสระ) และ Feedback (ข้อมูลป้อนกลับ) เป็นตัวคูณ หากตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งในสองตัวนี้เป็นศูนย์ ค่า MPS จะกลายเป็นศูนย์ทันที ซึ่งสะท้อนว่างานนั้นขาดศักยภาพในการสร้างแรงจูงใจ

#### 5. ตัวแปรปรับ: ความต้องการความก้าวหน้า (Growth Need Strength - GNS)

Hackman และ Oldham ระบุว่าทฤษฎีนี้ไม่ได้ให้ผลลัพธ์เท่ากับทุกคน แต่ขึ้นอยู่กับ Growth Need Strength (GNS) หรือความต้องการความก้าวหน้าและการเติบโตทางจิตใจของบุคคลนั้นๆ

- ผู้ที่มี GNS สูง: จะตอบสนองทางบวกอย่างมากต่องานที่มีคุณลักษณะครบ 5 มิติ (ชอบงานท้าทาย)
- ผู้ที่มี GNS ต่ำ: อาจรู้สึกกดดันหรือเครียดหากงานมีความซับซ้อนหรือให้อิสระมากเกินไป

### ทฤษฎีการรับรู้คุณค่า (Value-Percept Theory)

#### 1. แนวคิดและคำนิยาม

ทฤษฎีการรับรู้คุณค่า (Value-Percept Theory) ซึ่งเสนอโดย Edwin A. Locke (1976) เป็นหนึ่งในทฤษฎีพื้นฐานที่สำคัญที่สุดในการอธิบายความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ทฤษฎีนี้เสนอว่าความพึงพอใจในงานของผู้ปฏิบัติงาน ไม่ได้เกิดจากการได้รับสิ่งที่ต้องการเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากการประเมินทางความคิด (Cognitive Evaluation) เปรียบเทียบระหว่าง "สิ่งที่ได้รับจริง" กับ "สิ่งที่ตนให้คุณค่า"

Locke (1976) ได้นิยามความพึงพอใจในงานไว้ว่า "สภาวะอารมณ์ทางบวกหรือความรู้สึกที่นำพึงพอใจ ซึ่งเป็นผลมาจากการประเมินงานหรือประสบการณ์ในการทำงานของตน" (p. 1300) โดยเน้นย้ำว่า คำนิยามหรือคุณค่า (Values) คือมาตรฐานที่บุคคลใช้ในการตัดสินความพึงพอใจ ไม่ใช่แค่ความต้องการพื้นฐาน (Needs)

## 2. กลไกการเกิดความพึงพอใจ

ตามทฤษฎีนี้ ความไม่พึงพอใจ (Dissatisfaction) จะเกิดขึ้นเมื่อมีความแตกต่าง (Discrepancy) ระหว่างสิ่งที่บุคคลต้องการ (Wants) กับสิ่งที่บุคคลรับรู้ที่ได้รับ (Haves) โดยระดับความรุนแรงของความรู้สึกจะถูกถ่วงน้ำหนักด้วย ความสำคัญ (Importance) ของสิ่งนั้นมีต่อบุคคล ดังสมการแนวคิดดังนี้

$$S = (V_{want} - V_{have}) \times V_{importance}$$

โดยที่

- $S$  คือ ความพึงพอใจ (Satisfaction)
- $V_{want}$  คือ ปริมาณของคุณค่าที่บุคคลต้องการ
- $V_{have}$  คือ ปริมาณของคุณค่าที่บุคคลรับรู้ที่ได้รับจริง
- $V_{importance}$  คือ ระดับความสำคัญของคุณค่านั้นต่อบุคคล

สมการนี้แสดงให้เห็นว่า หากพนักงานได้รับสิ่งที้น้อยกว่าที่คาดหวังในประเด็นที่พวกเขา ให้ความสำคัญสูง (High Importance) จะส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจในระดับที่รุนแรงกว่าการขาดแคลนในประเด็นที่พวกเขาให้ความสำคัญต่ำ

## 3. องค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน

Locke และนักวิจัยในยุคต่อมามักจำแนกองค์ประกอบของคุณค่าในงานออกเป็น 5 ด้านหลัก (Facets) ได้แก่

1. ความพึงพอใจในเนื้องาน (Work Itself): ความท้าทาย ความหลากหลาย และความเป็นอิสระในงาน
  2. ความพึงพอใจในค่าตอบแทน (Pay): ความยุติธรรมและปริมาณของรายได้
  3. ความพึงพอใจในการเลื่อนตำแหน่ง (Promotion): โอกาสในการเติบโตก้าวหน้า
  4. ความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชา (Supervision): ความสามารถและความเกื้อกูลของหัวหน้างาน
  5. ความพึงพอใจในเพื่อนร่วมงาน (Coworker): ความสัมพันธ์และการช่วยเหลือกันในที่ม
- จากการศึกษาพบว่า "เนื้องาน (Work Itself)" มักเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานโดยรวมสูงที่สุด เมื่อเทียบกับปัจจัยอื่นๆ

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กั๊ววาน ยอดวิศิษฐ์ศักดิ์ และ รัตน์ติญา อยู่เย็น (2023) ได้ศึกษาเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นซี (Gen Z) ที่ปฏิบัติงานในภูมิภาค พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อ Gen Z สูงสุดเรียงตามลำดับคือ 1. ความมั่นคงในงาน (Security) 2. ลักษณะงาน (Job Characteristics) และ 3. ภาพลักษณ์องค์กร ซึ่งชี้ให้เห็นว่าแม้เป็นคนรุ่นใหม่ แต่ Gen Z ในไทยยังคงให้ความสำคัญกับ "ความมั่นคง" สูงมาก

พัชสิรี ชมภูคำ และ ณัฐธิดา จักรภีร์ศิริสุข (2020) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน: กรณีศึกษาเปรียบเทียบคนเจนเอเรชั่น Y และเจนเอเรชั่น Z เปรียบเทียบ Gen Y กับ Gen Z พบว่า Gen Y ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้าและการยอมรับ ในขณะที่ Gen Z ให้ความสำคัญกับ "บรรยากาศการสื่อสาร" และความสัมพันธ์ในที่มากกว่า

ต่อพงศ์ ฤทธิ์เทวา (2017) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.) สำนักงานใหญ่ โดยศึกษาใน รัฐวิสาหกิจ (ธอส.) พบว่าพนักงานให้ความสำคัญกับปัจจัยค่าจ้าง (เงินเดือน/สวัสดิการ) มากกว่าปัจจัยจูงใจ โดยมีความต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงานสูงที่สุด

วีรยา แดงอ่อน (2022) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่น Y ในช่วง Work from Home พบว่าในช่วงการทำงานแบบยืดหยุ่น (WFH) ปัจจัยที่ทำให้ Gen Y พึงพอใจและผูกพันคือ "ความสมดุลชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance)" และ "ความไว้วางใจจากหัวหน้างาน"

ธนัญพร สุวรรณคาม (2017) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคาร โดยเปรียบเทียบให้เห็นว่าในงานลักษณะกึ่งรัฐกึ่งเอกชน ปัจจัยด้าน "ความสำเร็จในการทำงาน" (Achievement) เป็นตัวกระตุ้นแรงจูงใจที่ดีที่สุดสำหรับพนักงานรุ่นใหม่

สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (2023) รายงานการวิจัย: ความพึงพอใจในการทำงานและแนวโน้มความต้องการของแรงงานหลังยุคโควิด-19 สรุปเทรนด์ว่า Gen Z ให้ความสำคัญกับ "ความสุขในการทำงาน" (Happiness) มากกว่าค่าตอบแทน ในขณะที่ Gen Y ให้ความสำคัญกับ "ตารางเวลาที่ยืดหยุ่น" (Flexibility)

Hussain, et al. (2023) ได้ศึกษาเรื่อง Employee Satisfaction of State-Owned and Private Enterprises in China โดยเปรียบเทียบ รัฐวิสาหกิจ vs เอกชน ในจีน พบว่าพนักงานรัฐวิสาหกิจมีความพึงพอใจใน "ความมั่นคง" สูงกว่า แต่มีความพึงพอใจใน "ระบบการประเมินผลงาน" ต่ำกว่าเอกชน

Watkins (2023) ได้ศึกษาเรื่อง The intersection of gender and generation: new insights into drivers of job satisfaction โดยพบว่า Gen Z ไม่ว่าจะเพศใด ต้องการ "ความหมายของงาน" (Meaningful Work) สูงที่สุด เมื่อเทียบกับ Gen Boomer ที่เน้นเรื่องผลตอบแทนทางการเงิน

ศิริพร อัมพวัน และคณะ (2022) แร้งจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัด โดยพบว่าปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพสูงสุดคือ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Hygiene) และ ความก้าวหน้าในงาน (Motivator) ซึ่งชี้ว่าในระบบราชการ เรื่อง "นาย" (ปัจจัยเกือหนุน) สำคัญพอๆ กับเรื่องงาน

ปิยนุช ภาชนะ (2019) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค โดยศึกษาใน กฟภ. พบว่าพนักงานให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้งสองด้านในระดับสูง แต่ ด้านนโยบายและการบริหาร (Hygiene) เป็นปัจจัยที่หากบกพร่องจะสร้างความไม่พอใจได้รุนแรงที่สุด

Sitaru (2020) ได้ศึกษาเรื่อง Motivators and Hygiene Factors in Public Administration โดยพบว่าในหน่วยงานรัฐสมัยใหม่ ปัจจัยค้ำจุนเรื่อง "บรรยากาศการทำงานและเทคโนโลยี" กลายเป็นสิ่งที่คนรุ่นใหม่เรียกร้องมากที่สุด หากขาดไปจะลาออกทันที

ณัฐยา ไพโรสงบ (2006) ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่าแรงจูงใจในงานด้านปัจจัยจูงใจและด้านปัจจัยเกือหนุนโดยรวม มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ( $r = 0.59, p < 0.01$ ) และแรงจูงใจในงานทั้ง 2 ด้านปัจจัยโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ( $r = 0.64, p < 0.01$ )

วันชัย ศกุนตนา (2012) ได้ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง โดยศึกษาปัจจัยจูงใจเพียงปัจจัยเดียว และผลการศึกษาพบว่าแรงจูงใจในงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันโดยรวมของพนักงานในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติคือด้านความสำเร็จในการทำงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ( $r = 0.30, p < 0.01$ ) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ( $r = 0.29, p < 0.01$ ) ด้านความรับผิดชอบ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ( $r = 0.26, p < 0.01$ ) ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ( $r = 0.33, p < 0.01$ ) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ( $r = 0.27, p < 0.01$ ) ด้านเงินเดือน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ( $r = 0.29, p < 0.01$ ) และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ( $r = 0.24, p < 0.01$ )

มนตรี แก้วดวง (2009) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรและคุณภาพชีวิตการทำงาน กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนี้ ด้านลักษณะ

งาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ( $r = 0.20, p < 0.01$ ) ด้านค่าตอบแทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ( $r = 0.37, p < 0.01$ ) ด้านโอกาสเลื่อนตำแหน่ง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ( $r = 0.30, p < 0.01$ ) ด้านหัวหน้างาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ( $r = 0.28, p < 0.01$ ) ด้านเพื่อนร่วมงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ( $r = 0.22, p < 0.01$ ) ความพึงพอใจในงานโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ( $r = 0.49, p < 0.01$ )

พรสรัญญ์ วงศ์ศรีศุภกุล (2014) ได้ทำการศึกษา การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา การประปาส่วนภูมิภาค ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานในด้านต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนี้ ด้านลักษณะงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ( $r = 0.52, p < 0.01$ ) ด้านค่าตอบแทน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ( $r = 0.61, p < 0.01$ ) ด้านการเลื่อนตำแหน่ง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ( $r = 0.51, p < 0.01$ ) ด้านหัวหน้างาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ( $r = 0.38, p < 0.01$ ) ด้านเพื่อนร่วมงาน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ( $r = 0.34, p < 0.01$ ) โดยความพึงพอใจในงานและด้านรายได้มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ( $r = 0.58, p < 0.01$ )

นิธิพงศ์ กীরติกรพงศ์ (2021) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กฟผ. เชื้อนวนิชาलगरण การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจและปัจจัยเกื้อหนุนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กฟผ. เชื้อนวนิชาलगरण จำนวน 119 ตัวอย่าง โดยใช้กรอบแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ผลการศึกษาพบว่ามี 4 ปัจจัยหลัก ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจตามลำดับความสำคัญ (ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยพหุคูณ) ดังนี้: 1) ลักษณะงานที่ทำ (ความท้าทาย ความชัดเจน และอิสระในการปฏิบัติงาน) 2) ความสำเร็จในการทำงาน (ความภาคภูมิใจ และการแก้ไขปัญหาได้) 3) ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (ความเป็นกันเองและการได้รับคำปรึกษาจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา) และ 4) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (ความเหมาะสมของเงินเดือนและสวัสดิการทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน) นอกจากนี้ การศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า อายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน มีผล ต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนปัจจัยด้านเพศ สังกัด, การได้รับการยอมรับ, ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน, นโยบายองค์กร และการบังคับบัญชา ไม่มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจ ซึ่งผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าอาจเป็นเพราะระบบการประเมินผลยังให้ความสำคัญกับ อายุงาน (อาวุโส) เป็นหลัก

วรสิรา พันธุนิล (2019) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานรัฐวิสาหกิจกลุ่ม Generation Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครแห่งหนึ่ง สรุปได้ว่า งานวิจัยเชิงปริมาณเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานรัฐวิสาหกิจกลุ่ม Generation Y ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 60 คน พบว่าปัจจัย 7 ด้าน ได้แก่ ลักษณะงาน โอกาสก้าวหน้า เงินเดือนและสวัสดิการ ความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพิงได้ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน คุณภาพชีวิต และความ

มั่นคงในการทำงาน ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวมพนักงานมีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ที่ค่าเฉลี่ย 2.93 ซึ่งถือว่าอยู่ในระดับไม่เห็นด้วยจนเกือบเห็นด้วย เมื่อพิจารณาปัจจัยที่มีระดับความคิดเห็นสูงสุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน เงินเดือนและสวัสดิการ และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ อย่างไรก็ตาม เมื่อพิจารณาลำดับความสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพัน พบว่าปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตมีความสำคัญเป็นอันดับ 3 รองจากความมั่นคงและเงินเดือน งานวิจัยจึงเสนอแนะให้องค์กรเร่งพัฒนาด้านคุณภาพชีวิตและสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว (Work-Life Balance) เนื่องจากมีความสำคัญแต่ยังมีระดับความคิดเห็นที่ไม่สูงมาก พร้อมทั้งรักษามาตรฐานด้านความมั่นคงและสวัสดิการที่ดีอยู่แล้วต่อไป

ธัญพร สิ้นพัฒนพงศ์ (2017) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้านครหลวงจังหวัดกรุงเทพมหานคร สรุปได้ว่างานวิจัยเชิงปริมาณเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานการไฟฟ้านครหลวง (กฟน.) จังหวัดกรุงเทพมหานคร มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยในการปฏิบัติงานกับความพึงพอใจ เพื่อนำผลไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนบริหารทรัพยากรบุคคลและลดปัญหาการลาออก โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานจำนวน 423 คน ผลการวิจัยพบว่าปัจจัยในการปฏิบัติงานทั้ง 6 ด้านส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ โดยเรียงลำดับอิทธิพลจากมากไปน้อยได้แก่ ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ปัจจัยด้านลักษณะของงาน ปัจจัยด้านความมั่นคงในการทำงาน ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และปัจจัยด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ในส่วนของปัจจัยทางประชากรศาสตร์พบว่า เพศที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อระดับความพึงพอใจ แต่ปัจจัยด้านอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

สุธานี นุฏอั้งอารี (2012) ได้ศึกษาความพึงพอใจในงาน ของพนักงานการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจและปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg กับกลุ่มตัวอย่างพนักงานจำนวน 360 คน ผลการศึกษาพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งในด้านปัจจัยจูงใจและปัจจัยเกื้อหนุน โดยด้านที่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับ "มาก" ได้แก่ ความสำเร็จในหน้าที่การงาน การได้รับการยอมรับนับถือ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ในขณะที่ด้านอื่นๆ เช่น ลักษณะงาน ความก้าวหน้า นโยบายบริษัท และเงินเดือนสวัสดิการ อยู่ในระดับ "ปานกลาง" นอกจากนี้ ผลการทดสอบสมมติฐานยังชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกัน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่งงาน ระยะเวลาปฏิบัติงาน และรายได้ ส่งผลให้ระดับความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีเพียงระดับ

การศึกษาเท่านั้นที่ไม่ส่งผลต่อความแตกต่าง งานวิจัยจึงเสนอแนะให้องค์กรเร่งปรับปรุงเรื่องความชัดเจนในสายอาชีพ (Career Path) และความเป็นธรรมในระบบค่าตอบแทนเพื่อรักษาบุคลากร

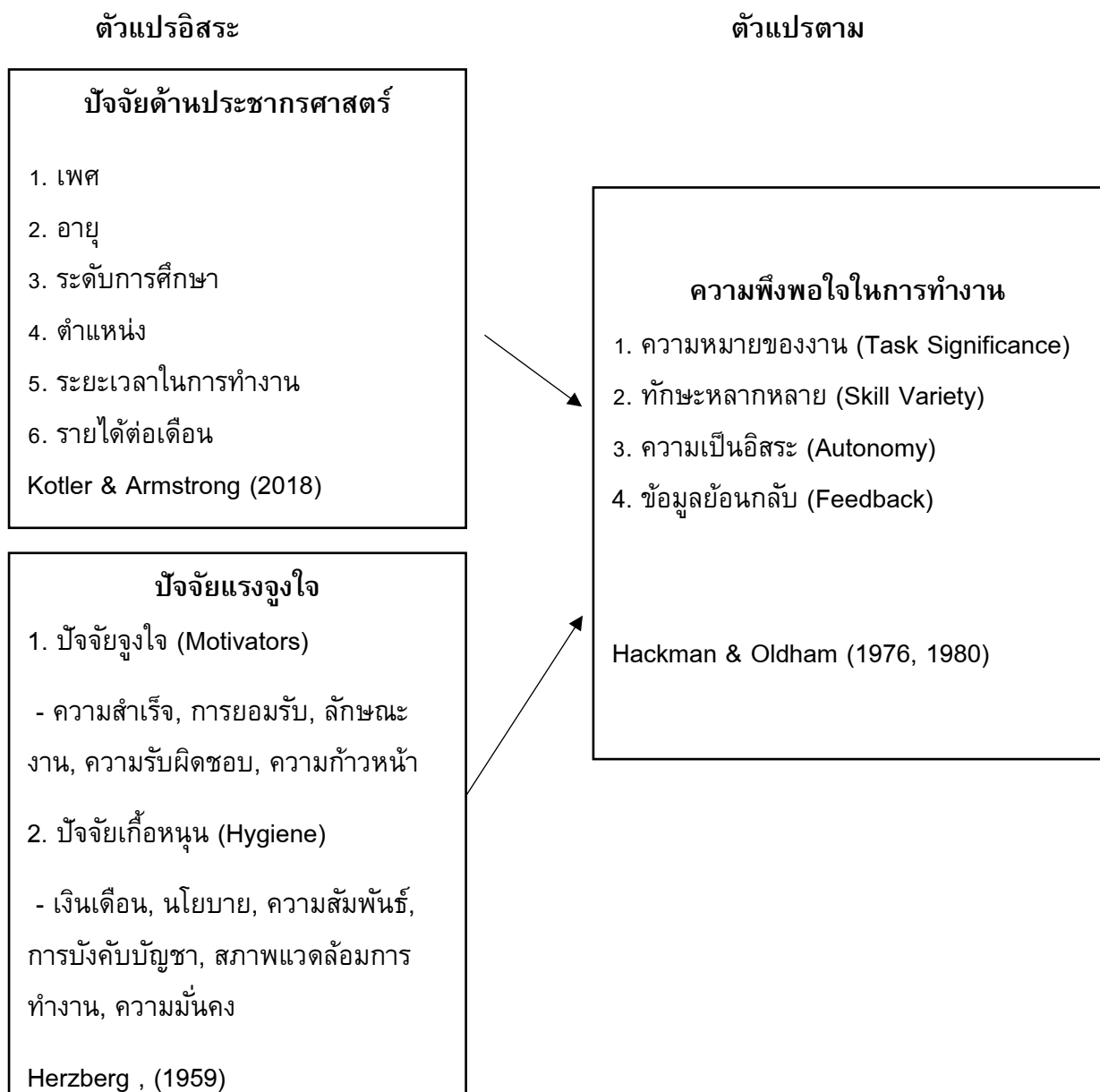
ปริญญ์ พบสุขในธรรม, อนามิกา กอบัวแก้ว (2010) ได้ศึกษาเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 ภาคใต้ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยดังกล่าวของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 ภาคใต้ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 176 คน ผลการศึกษาพบว่าพนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยด้านความภูมิใจในองค์กรที่มีคุณค่าทางสังคมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ในขณะที่ระดับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเฉพาะด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร นอกจากนี้ ผลการทดสอบสมมติฐานยังระบุว่าปัจจัยส่วนบุคคลบางประการ เช่น เพศ สถานภาพสมรส อายุการทำงาน และรายได้ที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน และคุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

## วิธีดำเนินการวิจัย

### รูปแบบของการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เป็นวิธีค้นหาความรู้และความจริง โดยเน้นที่ข้อมูลเชิงตัวเลข การวิจัยเชิงปริมาณจะพยายามออกแบบวิธีการวิจัย ให้มีการควบคุมตัวแปรที่ศึกษา ต้องจัดเตรียมเครื่องมือรวบรวมข้อมูลให้มีคุณภาพ จัดกระทำสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องให้เป็นมาตรฐาน และใช้วิธีการทางสถิติช่วยวิเคราะห์และประมวลข้อสรุป เพื่อให้เกิดความคลาดเคลื่อน (Error) น้อยที่สุด โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความแตกต่างของความพึงพอใจในการทำงานระหว่างพนักงานแต่ละช่วงวัยในองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

### กรอบแนวคิด



## ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยครั้งนี้มีการกำหนดตัวแปรที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

### 1. ตัวแปรอิสระ

1.1 ด้านประชากรศาสตร์ ประกอบด้วย เพศ , อายุ , ตำแหน่ง , ระดับการศึกษา , ระยะเวลาในการทำงาน และรายได้ต่อเดือน

1.2 ปัจจัยจูงใจ (Motivators) ประกอบด้วย ความสำเร็จ , การยอมรับ , ลักษณะงาน , ความรับผิดชอบ, ความก้าวหน้า

1.3 ปัจจัยเกื้อหนุน (Hygiene) ประกอบด้วย เงินเดือน, นโยบาย, ความสัมพันธ์, การบังคับบัญชา, สภาพแวดล้อมการทำงาน, ความมั่นคง

### 2. ตัวแปรตาม

ความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย ความหมายของงาน (Task Significance), ทักษะหลากหลาย (Skill Variety), ความเป็นอิสระ (Autonomy), ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback)

## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการวิจัยนี้คือ พนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งใน 6 จังหวัดภาคใต้ จำนวน 1,613 คน (อ้างอิงจากหนังสือข้อมูลสำคัญของ กพต.3 ประจำเดือน กันยายน 2568)

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งใน 6 จังหวัดภาคใต้ ทำการกำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรการคำนวณตามวิธีของ ทาโร ยามาเน (Taro Yamane, 1973) (อ้างถึงใน ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555 :46) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95 % ความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5 %

$$\text{จากสูตร} \quad n = \frac{N}{1+N(e)^2}$$

โดยที่  $N =$  จำนวนของประชากรทั้งหมด

$n =$  ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$e =$  ความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้น เท่ากับ 0.05

$$\text{แทนค่าในสูตรจะได้ดังนี้} \quad n = \frac{1,613}{1+1,613 (0.05)^2}$$

$$n = 399.752$$

$$n \approx 400$$

การวิจัยในครั้งนี้จึงได้ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน

## วิธีสุ่มกลุ่มตัวอย่าง

ในการศึกษาครั้งนี้ผู้ศึกษาจะใช้การเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 รายโดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบความน่าจะเป็น (Probability Sampling) โดยสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ (Stratified Sampling) โดยการส่งแบบสอบถามให้กับหัวหน้างานของทั้ง 6 จังหวัดภาคใต้ เพื่อกระจายแบบสอบถาม หลังจากนั้นสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) โดยทั้งกระบวนการเป็นการทำแบบสอบถามออนไลน์

## เครื่องมือที่ใช้เก็บข้อมูล

แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างและพัฒนาขึ้นเพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจและปัจจัยเกื้อหนุนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ พนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งในพื้นที่ 6 จังหวัดภาคใต้ โดยแบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับเพศ , อายุ , ตำแหน่ง , ระดับการศึกษา , ระยะเวลาในการทำงาน และรายได้ต่อเดือน ลักษณะคำถามเป็นแบบสำรวจรายการ (Checklist) จำนวน 6 ข้อ

ส่วนที่ 2 : ปัจจัยจูงใจ (Motivators) ประกอบด้วย ความสำเร็จ , การยอมรับ , ลักษณะงาน , ความรับผิดชอบ, ความก้าวหน้า ปัจจัยเกื้อหนุน (Hygiene) ประกอบด้วย เงินเดือน, นโยบาย, ความสัมพันธ์, การบังคับบัญชา, สภาพแวดล้อมการทำงาน, ความมั่นคง โดยมีลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราวัดประมาณค่า (Rating Scale)

ส่วนที่ 3 : ความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย ด้านลักษณะงาน , ด้านโอกาสความก้าวหน้า , ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ , ด้านความสัมพันธ์ , ด้านนโยบายและการบริหาร รวมทั้งสิ้น 5 ข้อ ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราวัดประมาณค่า (Rating Scale)

## การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

### 1. ความตรงทางเนื้อหา (Content Validity)

หลังจากสร้างแบบสอบถามเสร็จสมบูรณ์ ได้นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาเพื่อตรวจสอบและปรับแก้ตามคำแนะนำ จากนั้นได้นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ประเมินความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย และคำนวณค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Item Objective Congruence : IOC) ซึ่งได้ค่า IOC เท่ากับ 0.97

จากนั้นนำ ข้อคำถามมาหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Item Objective Congruence Index) โดยเลือกเฉพาะข้อคำถามที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป และสำหรับข้อคำถามที่มีค่า IOC น้อยกว่า 0.5 ผู้วิจัยได้นำ มาปรับปรุงใหม่เพื่อให้ข้อคำถามมีความเหมาะสม ตามคำแนะนำ ของ

ผู้เชี่ยวชาญก่อนหน้า ไปใช้เก็บข้อมูลงานวิจัยโดยใช้สูตรในการคำนวณหา ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ & อัจฉรา ชำนิประศาสน์, 2547) ดังนี้

$$IOC = \frac{\Sigma R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ค่าดัชนีความสอดคล้อง

R แทน คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่มีต่อคำ ถามในแต่ละข้อ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยหลักเกณฑ์ในการให้คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ มีหลักเกณฑ์ดังนี้

ค่า R = 1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์งานวิจัย

ค่า R = 0 หมายถึง ข้อคำถามนั้นไม่แน่ใจว่ามีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ของงานวิจัยหรือไม่

ค่า R = -1 หมายถึง ข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์งานวิจัย

หลักเกณฑ์ในการนำ ข้อคำถามไปใช้จะต้องพิจารณาจากผลของค่า IOC มีหลักเกณฑ์ ดังนี้

ค่า IOC = 0.5 หมายถึง ข้อคำถามมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของงานวิจัย สามารถทำ ไปใช้ในการเก็บข้อมูลงานวิจัยได้

ค่า IOC  $\leq$  0.5 หมายถึง ข้อคำถามไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ต้องทำ การแก้ไขปรับปรุงก่อนจึงจะสามารถนำ ไปใช้เก็บข้อมูลงานวิจัยได้

## 2. ความน่าเชื่อถือ (Reliability)

เมื่อปรับแก้ไขแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ได้นำไปทดสอบกับกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายกับกลุ่มตัวอย่าง ที่ศึกษาจำนวน 40 รายเพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือ จากนั้นได้นำข้อคำถามที่มีมาตราวัดแบบ Interval Scale มาคำนวณสัมประสิทธิ์ความน่าเชื่อถือด้วยวิธีของครอนบาค (Cronbachs alpha coefficient) โดยแยกการคำนวณตามองค์ประกอบของแบบสอบถามดังนี้ (1) ด้านปัจจัยจูงใจในการทำงาน ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.971 (2) ด้านปัจจัยเกื้อหนุนในการทำงาน ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.956 (3) ด้านปัจจัยความพึงพอใจในการทำงาน ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาเท่ากับ 0.887 โดยค่าที่ ยอมรับได้จะต้องมีค่า Alpha (Q) มากกว่าหรือเท่ากับ 0.7 (ลัดดาวัลย์ เพชรโรจน์ & อัจฉรา ชำนิประศาสน์, 2547) เพื่อตรวจสอบความแม่นยำ และความเหมาะสมของแบบสอบถามว่า สามารถสื่อสารกับผู้ตอบแบบสอบถามสามารถเข้าใจได้ตรงกันหรือไม่ โดยใช้สูตรในการหา ค่าความน่าเชื่อถือของเนื้อหาของ Cronbach (1970) ดังนี้

$$\text{ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา } \alpha = \frac{n}{n-1} \left[ 1 - \frac{\sum S_i^2}{S_t^2} \right]$$

เมื่อ  $\alpha$  แทน ค่าความน่าเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม

$n$  แทน จำนวนข้อคำถามในแบบสอบถาม

$S_i^2$  แทน ค่าความแปรปรวนของคะแนนในแต่ละข้อคำถาม

$S_t^2$  แทน ค่าความแปรปรวนรวมจากข้อคำถามทั้งหมด

โดยค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ที่คำนวณได้จะต้องมีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 (Cronbach, 1951) หากค่า  $\alpha$  มีค่าเข้าใกล้ 1 หมายถึงแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือได้สูงหรือ ค่อนข้างสูง แต่ถ้าค่า  $\alpha$  มีค่าเข้าใกล้ 0 หมายถึงแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือค่อนข้างน้อย (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2552)

### การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้จะดำเนินการในช่วงระหว่างเดือนกันยายน ถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2568 โดยใช้แบบสอบถามแบบสอบถามออนไลน์ผ่าน Google Forms เป็นเครื่องมือหลักในการรวบรวมข้อมูล เพื่อนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่ได้มาตามขั้นตอนการสุ่มตัวอย่างที่ระบุไว้ โดยในแบบสอบถามจะมีคำถาม 3 ส่วน ได้แก่ (1) ข้อมูลส่วนบุคคล (2) ปัจจัยแรงจูงใจ และ (3) ความพึงพอใจในการทำงาน จากนั้นจะดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจนครบ 400 คน

### การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (Jamovi) โดยผู้จัดทำได้ใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติเชิงอนุมานในการวิเคราะห์ โดยแปลงข้อมูลดิบ (Raw Data) ดังนี้

1. การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา เพื่ออธิบายคุณลักษณะของข้อมูลที่รวบรวมมา

- ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ , อายุ , ตำแหน่ง , ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือน เพื่อใช้หาค่าทางสถิติที่ประกอบด้วยความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

- ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ (Motivators) ประกอบด้วย ความสำเร็จ , การยอมรับ , ลักษณะงาน , ความรับผิดชอบ, ความก้าวหน้า ปัจจัยเกื้อหนุน (Hygiene) ประกอบด้วย เงินเดือน, นโยบาย, ความสัมพันธ์, การบังคับบัญชา, สภาพแวดล้อมการทำงาน, ความมั่นคง เพื่อใช้หาค่าทางสถิติที่ประกอบด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (S.D.)

- ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย ด้านลักษณะงาน , ด้านโอกาส ความก้าวหน้า , ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ , ด้านความสัมพันธ์ , ด้านนโยบายและการบริหาร เพื่อใช้หาค่าทางสถิติที่ประกอบด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

2. การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงอนุมาน ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มตัวอย่างเป็นการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูลระหว่างตัวแปร ดังนี้

- การวิเคราะห์ประชากรศาสตร์กับการปัจจัยจูงใจในการทำงาน ของพนักงานรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่งใน 6 จังหวัดภาคใต้ โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยการใช้สถิติ t-test , ANOVA

- การวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจ มีความสัมพันธ์ กับความพึงพอใจในการทำงาน โดยใช้การวิเคราะห์ด้วยการใช้สถิติ Multiple Regression

## สรุปผลการวิจัย

### 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 249 คน (ร้อยละ 62.2) มีอายุอยู่ในช่วง Gen Y (29-44 ปี) จำนวน 230 คน (ร้อยละ 57.5) จบการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า (ร้อยละ 56.7) ปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานวิชาชีพ (ระดับ 2-7) (ร้อยละ 57.5) มีระยะเวลาในการทำงาน 0-10 ปี (ร้อยละ 40.5) และมีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 12,500 – 25,000 บาท (ร้อยละ 29.5)

### 2. ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจและปัจจัยเกื้อหนุน

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความพึงพอใจต่อปัจจัยจูงใจ (Motivators) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.11$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความสำเร็จ ( $\bar{X}=4.25$ ) รองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบ ( $\bar{X}=4.12$ ) และด้านลักษณะงาน ( $\bar{X}=4.11$ ) ตามลำดับสำหรับปัจจัยเกื้อหนุน (Hygiene Factors) โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.02$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความมั่นคง ( $\bar{X}=4.18$ ) รองลงมาคือ ด้านความสัมพันธ์ ( $\bar{X}=4.14$ ) และด้านสภาพแวดล้อม ( $\bar{X}=4.07$ ) ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านเงินเดือน ( $\bar{X}=3.76$ )

### 3. ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความพึงพอใจในการทำงานในมิติลักษณะงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.07$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความหมายของงาน ( $\bar{X}=4.17$ ) รองลงมาคือ ด้านทักษะที่หลากหลาย ( $\bar{X}=4.11$ ) และด้านข้อมูลย้อนกลับ ( $\bar{X}=4.05$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านความเป็นอิสระ ( $\bar{X}=3.94$ )

### 4. ข้อมูลเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความพึงพอใจในการทำงานในมิติลักษณะงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X}=4.07$ ) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านความหมายของงาน ( $\bar{X}=4.17$ ) รองลงมาคือ ด้านทักษะที่หลากหลาย ( $\bar{X}=4.11$ ) และด้านข้อมูลย้อนกลับ ( $\bar{X}=4.05$ ) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านความเป็นอิสระ ( $\bar{X}=3.94$ )

## ผลการทดสอบสมมุติฐาน

**สมมุติฐานที่ 1** ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

1. อายุ จากการวิเคราะห์ข้อมูลกลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน ซึ่งประกอบด้วย Gen X (23.0%), Gen Y (57.5%), และ Gen Z (19.5%) ส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
2. ระยะเวลาในการทำงาน ระยะเวลาในการทำงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
3. รายได้ต่อเดือน รายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกันส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
4. ปัจจัยที่ไม่ส่งผล เพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อระดับความพึงพอใจในการทำงาน

**สมมุติฐานที่ 2** ปัจจัยแรงจูงใจ ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง

จากการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ พบว่าปัจจัยแรงจูงใจและปัจจัยเกื้อหนุน สามารถร่วมกันพยากรณ์ความพึงพอใจในการทำงานได้ร้อยละ 66.9 (Adjusted  $R^2 = 0.669$ ) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ภาพรวม: ปัจจัยจูงใจ (Beta = 0.516) และปัจจัยเกื้อหนุน (Beta = 0.330) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
2. จำแนกรายด้าน:
  - 2.1 ด้านความหมายของงาน: ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จและลักษณะงาน และปัจจัยเกื้อหนุนด้านนโยบาย ความสัมพันธ์ และสภาพแวดล้อม
  - 2.2 ด้านทักษะ: ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จและความก้าวหน้า และปัจจัยเกื้อหนุนด้านนโยบาย ความสัมพันธ์ และความมั่นคง
  - 2.3 ด้านความเป็นอิสระ: ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจด้านลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า และปัจจัยเกื้อหนุนด้านนโยบาย การบังคับบัญชา และสภาพแวดล้อม
  - 2.4 ด้านข้อมูลย้อนกลับ: ได้รับอิทธิพลจากปัจจัยจูงใจด้านลักษณะงานและความก้าวหน้า และปัจจัยเกื้อหนุนด้านนโยบาย สภาพแวดล้อม และความมั่นคง
  - 2.5 ข้อสังเกต: ในการวิเคราะห์ถดถอย พบว่าปัจจัยด้านเงินเดือนมีค่าสัมประสิทธิ์เป็นลบ (Negative) อย่างมีนัยสำคัญในทุกมิติของความพึงพอใจ

## อภิปรายผล

จากการศึกษาความแตกต่างของความพึงพอใจในการทำงานระหว่างพนักงานแต่ละช่วงวัยในองค์กรรัฐวิสาหกิจแห่งหนึ่ง สามารถอภิปรายผลตามสมมติฐานได้ดังนี้

1. ผลการศึกษานี้สะท้อนให้เห็นว่า "ช่วงวัย" เป็นตัวแปรสำคัญที่กำหนดมุมมองที่มีต่องาน ในบริบทของรัฐวิสาหกิจ กลุ่มพนักงานที่มีอายุมาก (Gen X) หรือมีอายุงานสูง มักมีความพึงพอใจในระดับที่สูงกว่าหรือแตกต่างจากพนักงานรุ่นใหม่ (Gen Y และ Gen Z) เนื่องจากความมั่นคงในหน้าที่การงานและรายได้ที่สูงขึ้นตามระบบอาวุโส ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธัญพร สิ้นพัฒนพงศ์ (2560) และ นิธิพงศ์ กิรติกรพงศ์ (2564) ที่พบว่าช่วงอายุเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ระดับความพึงพอใจต่างกัน โดยกลุ่มที่มีอายุงานและรายได้สูงมักมีความมั่นคงและได้รับการยอมรับในองค์กรมากกว่ากลุ่มพนักงานใหม่หรือกลุ่ม Gen Z ที่เพิ่งเริ่มทำงาน ซึ่งอาจยังมีความกังวลเรื่องความก้าวหน้าและผลตอบแทน สะท้อนให้เห็นว่าองค์กรแห่งนี้มีลักษณะโครงสร้างที่ให้ความสำคัญกับระบบอาวุโสและความมั่นคงตามระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

2. ปัจจัยแรงจูงใจ (Motivators) กับความพึงพอใจในการทำงานผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูงใจมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าปัจจัยเกื้อหนุน โดยเฉพาะด้านความสำเร็จ (Achievement) และลักษณะงาน (Work Itself) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg และสอดคล้องกับงานวิจัยของ บัวลัย บางยาง (2561) ที่พบว่าความสำเร็จของงานเป็นปัจจัยจูงใจสูงสุด การที่พนักงานรู้สึกว่าการที่ทำงานที่มีความหมายและท้าทาย (Task Significance) เป็นตัวขับเคลื่อนสำคัญที่ทำให้เกิดความพึงพอใจภายใน โดยเฉพาะในกลุ่ม Gen Y และ Gen Z ที่ต้องการเห็นผลลัพธ์ของงานที่ชัดเจนและต้องการการยอมรับในความสามารถ

3. ปัจจัยเกื้อหนุน (Hygiene Factors) กับความพึงพอใจในการทำงานผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านความมั่นคง (Security) เป็นจุดแข็งที่สุดขององค์กร ซึ่งเป็นลักษณะเด่นของรัฐวิสาหกิจ แต่ในขณะเดียวกัน ปัจจัยด้านเงินเดือน (Salary) กลับมีคะแนนต่ำที่สุดและส่งผลกระทบเชิงลบในสมการถดถอย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พงศ์พิชญ์ ทิศทองดี (2566) ที่พบว่าปัจจัยเกื้อหนุนมีผลต่อความพึงพอใจ แต่หากไม่เพียงพอจะสร้างความไม่พึงพอใจได้ทันที ผลการวิจัยนี้สะท้อนว่า แม้องค์กรจะมีความมั่นคงสูง แต่โครงสร้างค่าตอบแทนอาจยังไม่สอดคล้องกับภาระงานหรือความคาดหวังของพนักงานในสภาวะเศรษฐกิจปัจจุบัน ทำให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจเมื่อเปรียบเทียบกับสิ่งที่ทุ่มเทกับสิ่งที่ได้รับ ตามทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory)

## ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและการปฏิบัติสำหรับผู้บริหารและหน่วยงานทรัพยากรบุคคล ดังนี้

ข้อเสนอแนะด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลจำแนกตามช่วงวัย

1. กลุ่มพนักงานรุ่นใหม่ (Gen Z และ Gen Y): ผลวิจัยชี้ว่าปัจจัยด้านความก้าวหน้าและการพัฒนาทักษะมีผลต่อความพึงพอใจ องค์กรควรสร้างความชัดเจนในเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ให้เห็นผลได้ในระยะสั้นและระยะกลาง รวมถึงการมอบหมายงานที่ท้าทายและให้อิสระในการตัดสินใจ (Autonomy) เพื่อตอบสนองความต้องการความสำเร็จและการยอมรับ

2. กลุ่มพนักงานรุ่นอาวุโส (Gen X): ควรเน้นการรักษาความมั่นคงและบทบาทในการเป็นพี่เลี้ยง (Mentor) เพื่อถ่ายทอดประสบการณ์ ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในองค์กรและทำให้พนักงานกลุ่มนี้รู้สึกได้รับการยกย่องยอมรับ

ข้อเสนอแนะด้านการปรับปรุงปัจจัยจูงใจและปัจจัยเกื้อหนุน

1. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ: เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีคะแนนต่ำที่สุดและส่งผลเชิงลบ องค์กรควรทบทวนโครงสร้างค่าตอบแทนให้มีความยุติธรรมและแข่งขันได้ หรือพิจารณาเพิ่มสวัสดิการที่ยืดหยุ่น (Flexible Benefits) ที่ตอบโจทย์ไลฟ์สไตล์ที่แตกต่างกันของแต่ละช่วงวัย เพื่อชดเชยความรู้สึกไม่พอใจในด้านตัวเงิน

2. ด้านลักษณะงาน: ควรส่งเสริมให้พนักงานเห็นความสำคัญของงานที่ทำ (Task Significance) ว่ามีส่วนช่วยประชาชนหรือองค์กรอย่างไร ผ่านการสื่อสารภายในและการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ที่สม่ำเสมอ ซึ่งผลวิจัยยืนยันว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่สร้างความพึงพอใจ

ข้อเสนอแนะด้านนโยบายและสภาพแวดล้อม

1. การปรับปรุงนโยบาย: ผลวิจัยพบว่านโยบายมีอิทธิพลสูงต่อความเป็นอิสระในการทำงาน ผู้บริหารควรลดขั้นตอนที่ซ้ำซ้อนและกระจายอำนาจการตัดสินใจให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน เพื่อให้พนักงานรู้สึกคล่องตัวและมีความเป็นเจ้าของในงานที่ทำ

2. การสร้างบรรยากาศ: ควรส่งเสริมกิจกรรมที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างเจเนอเรชัน เพื่อลดช่องว่างระหว่างวัยและสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลดีต่อปัจจัยด้านความสัมพันธ์และสภาพแวดล้อมในการทำงาน

## ข้อเสนอแนะสำหรับวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพิ่มเติม เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่ม Gen Z และ Gen Y เพื่อให้เข้าใจสาเหตุที่แท้จริงของความไม่พึงพอใจในด้านเงินเดือนและระบบการบังคับบัญชา

2. ควรศึกษาเปรียบเทียบระหว่างองค์กรรัฐวิสาหกิจที่มีลักษณะงานแตกต่างกัน หรือเปรียบเทียบกับภาคเอกชนในอุตสาหกรรมเดียวกัน เพื่อให้เห็นภาพรวมของความสามารถในการแข่งขันด้านทรัพยากรบุคคล

3. ควรเพิ่มตัวแปรด้าน "ความผูกพันต่อองค์กร" (Employee Engagement) หรือ "ความตั้งใจลาออก" (Turnover Intention) เพื่อดูผลกระทบต่อเนื่องจากความพึงพอใจ และนำไปสู่การวางแผนรักษาบุคลากร (Retention Plan) ที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## เอกสารอ้างอิง

กั้ววาน ยอดวิเศษศักดิ์ และ รัตน์ติญา อยู่เย็น (2023) การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชันซี (Gen Z) ที่ปฏิบัติงานในภูมิภาค. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยพายัพ (Payap University Journal)

พัชสิริ ชมภูคำ และ ณัฐธิดา จักรภักดิ์ศิริสุข (2020) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน: กรณีศึกษาเปรียบเทียบคนเจนเนอเรชัน Y และเจนเนอเรชัน Z. วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์ (Chulalongkorn Business Review), จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ต่อพงศ์ ฤทธิเทวา (2017) แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ (ธอส.) สำนักงานใหญ่. บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (Sukhothai Thammathirat Open University)

วีรยา แดงอ่อน (2022) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์กรของพนักงานกลุ่มเจนเนอเรชัน Y ในช่วง Work from Home. วิทยาลัยการจัดการ มหาวิทยาลัยมหิดล (CMMU, Mahidol University)

ธนัญพร สุวรรณคาม (2017) ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคาร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ (Thammasat University)

สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (2023) รายงานการวิจัย: ความพึงพอใจในการทำงานและแนวโน้มความต้องการของแรงงานหลังยุคโควิด-19 รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์ สำนักงานการวิจัยแห่งชาติ (วช.) (National Research Council of Thailand)

Hussain, et al. (2023) Employee Satisfaction of State-Owned and Private Enterprises in China  
(International Journal Article) Public Administration, Sustainability

Watkins (2023) The intersection of gender and generation: new insights into drivers of job  
satisfaction (International Journal Article) Human Resource Management

ศิริพร อัมพวัน, และ สุภางค์ นันทวารี. (2565). แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร  
องค์การบริหารส่วนจังหวัดสุโขทัย. วารสารวิชาการสถาบันวิทยาการจัดการแห่งแปซิฟิก, 8(1),  
265-276.

ปิยนุช ภาชนะ. (2562). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค สำนักงานใหญ่  
สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

Sitaru (2019) Motivators and Hygiene Factors in Public Administration Lex et Scientia  
International Journal (LESIJ) 2019 (Vol. XXVI, No. 2)

ณัฐยา ไพโรสงบ. (2006). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและ  
พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ,  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์].

วันชัย ศกุนตนาถ. (2557). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของ  
พนักงานธนาคารอาคารสงเคราะห์ สำนักงานใหญ่ [การค้นคว้าอิสระปริญญาโทบริหารธุรกิจ,  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี].

มนตรี แก้วด้วง. (2554). คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการตำรวจ  
กองกำกับการตำรวจตระเวนชายแดนที่ 42 [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัย  
รามคำแหง].

พรสร้อย วงศ์ศรีสุภกุล. (2557). การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร ความพึงพอใจในงาน และความ  
ผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษาการประปาส่วนภูมิภาค [งานวิจัยส่วนบุคคลปริญญาโทบริหารธุรกิจ,  
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์].

นิธิพงศ์ กิรติกรพงศ์. (2556). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้า  
ฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย เขื่อนวชิราลงกรณ [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏกาญจนบุรี].

วริศรา พันธุนิล. (2558). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานรัฐวิสาหกิจกลุ่ม Generation  
Y ที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร [สารนิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยมหิดล].

ธัญพร สินพัฒน์พงศ์. (2559). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานการไฟฟ้านครหลวง [การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกริก].

สุธานี นุกุลอึ้งอารี. (2561). ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) [การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเกริก].

ปิยพันธ์ พบสุขในธรรม, อนามิกา กอบัวแก้ว. (2556). คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (ภาคใต้) [การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร].