

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงาน
บริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ในกรุงเทพมหานคร: ทฤษฎี 2 ปัจจัย

Factors Affecting Job Satisfaction of Employees
in a Public Company in Bangkok: Two-Factor Theory

ภาวิดา เชียร์รัมย์
Pawida Chernrum

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับของปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่ง ศึกษาความสัมพันธ์ความพึงพอใจในการทำงานที่มีผลต่อปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน และศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัย โดยใช้แนวคิดจากทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's Two-Factor Theory) ซึ่งประกอบไปด้วย ปัจจัยจูงใจ (Motivators) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) กรอบแนวคิดในการวิจัย ประชากร คือ พนักงานบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำนวน 30,855 คน กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง 395 คน และสามารถเก็บข้อมูลได้จริงจำนวน 419 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก (Convenience Sampling) การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า ความพึงพอใจในการทำงานโดยรวมของพนักงานอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.37$) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ความสำเร็จในงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความปลอดภัยในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เงินเดือน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยพบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลมากที่สุด ($\beta = 0.275$) นอกจากนี้ ยังพบว่า อายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาการทำงานในองค์กร และตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้เกิดความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในบางด้านของความพึงพอใจในการทำงาน ผลการวิจัยสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการกำหนดนโยบายและแนวทางในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อส่งเสริมความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอย่างยั่งยืน

คำสำคัญ : ความพึงพอใจในการทำงาน, ทฤษฎีสองปัจจัย, ปัจจัยจูงใจ, ปัจจัยค้ำจุน

ABSTRACT

This research aimed to examine the levels of motivational factors and hygiene factors among employees in a public company, investigate the level of job satisfaction and its effects on motivational and hygiene factors, and identify factors influencing employee job satisfaction using Herzberg's Two-Factor Theory. The theoretical framework was based on Herzberg's Two-Factor Theory, which comprises motivators and hygiene factors. The target population consisted of 30,855 employees from a public company in Bangkok, Thailand. Using Taro Yamane's formula at a 95% confidence level, the required sample size was determined to be 395 participants. However, 419 valid responses were collected through convenience sampling. Data analysis employed descriptive statistics and multiple regression analysis.

The findings revealed that overall job satisfaction among employees was at the highest level ($M = 4.37$). Factors that significantly influenced job satisfaction at the .05 level included achievement, relationships with colleagues, job security, relationships with supervisors, salary, and work environment. Among these factors, the work environment had the strongest influence ($\beta = 0.275$). Additionally, demographic variables including age, average monthly income, tenure with the organization, and job position showed statistically significant differences in certain aspects of job satisfaction. The research findings can be applied to formulate policies and strategies for human resource management to enhance employee satisfaction and organizational commitment sustainably.

Keywords Job satisfaction, Two-Factor Theory, Motivational factors, Hygiene factors

บทนำ

ในยุคที่ธุรกิจมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์มีบทบาทสำคัญต่อความมั่นคงและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยเฉพาะ “ความพึงพอใจในการทำงาน” ซึ่งเป็นตัวชี้วัดที่ส่งผลต่อแรงจูงใจ ประสิทธิภาพการทำงาน และอัตราการลาออกของพนักงาน ซึ่งงานวิจัยของ Gallup (2023) และ SHRM (2022) ต่างชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่มีพนักงานพึงพอใจสูงจะมีประสิทธิภาพดีกว่าและอัตราการลาออกต่ำกว่าคู่แข่ง

งานวิจัยนี้อ้างอิงทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัย (Herzberg's Two-Factor Theory) ของ Herzberg (1959) ซึ่งแบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความรู้สึกของพนักงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (เช่น ความสำเร็จ การยอมรับ และโอกาสเติบโต) ที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ และปัจจัยค้ำจุน (เช่น เงินเดือน นโยบายองค์กร และความสัมพันธ์ในที่ทำงาน) ซึ่งหากขาดจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ในการศึกษาครั้งนี้ ผลการศึกษาจะ

ช่วยให้องค์กรเข้าใจปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงานในแต่ละกลุ่ม และสามารถออกแบบนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน การรักษาพนักงาน และการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. ศึกษาปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร

สมมติฐานของการวิจัย

ทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's Two-Factor Theory) มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจหรือไม่ สมมติฐานในการวิจัยตั้งอยู่บนพื้นฐานของทฤษฎีสองปัจจัย ดังนี้

- H1: ความสำเร็จในงานส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน
- H2: ความก้าวหน้าส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน
- H3: ลักษณะของงานส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน
- H4: การได้รับการยอมรับส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน
- H5: โอกาสในการเติบโตส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน
- H6: นโยบายขององค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน
- H7: ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน
- H8: ความปลอดภัยในการทำงานส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน
- H9: ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน
- H10: เงินเดือนส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน
- H11: สภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ขอบเขตของการวิจัย

ด้านเนื้อหา ศึกษาปัจจัยจูงใจ 5 ด้าน และปัจจัยค้ำจุน 6 ด้าน ตามแนวคิดของ (Herzberg's Two-Factor Theory)

ด้านประชากร พนักงานบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร จำนวนประชากร 30,855 คน เลือกกลุ่มตัวอย่าง 395 คน

ด้านเวลา เก็บข้อมูลวันที่ 2 เดือน เมษายน 2568 ถึงวันที่ 20 เมษายน 2568

นิยามศัพท์เฉพาะ

ความพึงพอใจในการทำงาน ความรู้สึกเชิงบวกที่พนักงานมีต่อเนื้องาน สภาพแวดล้อม และความสัมพันธ์ในที่ทำงาน ซึ่งแสดงออกผ่านทัศนคติ ความผูกพัน และความเต็มใจในการทำงาน ตามแนวคิด

ของ Locke (1976) ที่ได้ให้นิยามว่าเป็น "สภาวะทางอารมณ์ที่พึงพอใจหรือเป็นบวกซึ่งเกิดจากการประเมินประสบการณ์ในการทำงานของบุคคล"

ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) หมายถึง ปัจจัยภายในที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดความพึงพอใจ เช่น ความสำเร็จ ลักษณะของงาน การยอมรับ ความก้าวหน้า และการเติบโต ตามที่ Herzberg และคณะ (1959) อธิบายว่าเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงาน (Job Content) ซึ่งเมื่อมีอยู่จะสร้างความพึงพอใจ แต่การขาดปัจจัยเหล่านี้ไม่จำเป็นต้องนำไปสู่ความไม่พึงพอใจเสมอไป

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) หมายถึง ปัจจัยภายนอกที่หากขาดจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ เช่น นโยบายองค์กร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และผู้บังคับบัญชา ความปลอดภัย เงินเดือน และสภาพแวดล้อม ตามแนวคิดของ Herzberg (1966) ที่ระบุว่าเป็นปัจจัยเกี่ยวกับบริบทแวดล้อมของงาน (Job Context) ที่จำเป็นต้องมีเพื่อป้องกันความไม่พึงพอใจแต่การมีปัจจัยเหล่านี้ไม่ได้สร้างความพึงพอใจอย่างแท้จริง

พนักงาน หมายถึง บุคคลที่ปฏิบัติงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร ในระดับปฏิบัติการ ระดับหัวหน้างาน และระดับผู้จัดการ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ประโยชน์ต่อฝ่ายบริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิจัยจะทำให้ผู้บริหารและฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทมหาชนได้ทราบถึงปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานแต่ละกลุ่ม ทำให้สามารถกำหนดนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยเฉพาะการออกแบบระบบการให้รางวัลและแรงจูงใจที่สอดคล้องกับความต้องการที่แท้จริงของพนักงาน ซึ่งจะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานและลดอัตราการลาออกได้อย่างมีนัยสำคัญ

2. ประโยชน์ต่อการปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงาน

ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยจะช่วยให้องค์กรสามารถปรับปรุงสภาพแวดล้อมการทำงานให้สอดคล้องกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน ทั้งในด้านกายภาพ เช่น การจัดพื้นที่ทำงาน อุปกรณ์อำนวยความสะดวก และด้านจิตวิทยา เช่น บรรยากาศการทำงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งจะส่งผลต่อสุขภาวะและประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม

3. ประโยชน์ต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการวิจัยจะช่วยให้องค์กรสามารถออกแบบโปรแกรมการพัฒนาบุคลากรที่ตรงกับความต้องการของพนักงานในระดับต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้างาน หรือผู้จัดการ โดยมุ่งเน้นการพัฒนาทักษะและคุณลักษณะที่สอดคล้องกับปัจจัยจูงใจสำคัญที่ค้นพบจากการวิจัย ซึ่งจะทำให้การลงทุนในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความคุ้มค่าและส่งผลกระทบเชิงบวกต่อองค์กรในระยะยาว

การทบทวนวรรณกรรม

ความพึงพอใจในการทำงาน

ความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) หมายถึง ความรู้สึกเชิงบวกที่พนักงานมีต่อเนื้องาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความสัมพันธ์ในสถานที่ทำงาน ซึ่งแสดงออกผ่านทัศนคติ ความผูกพัน และความเต็มใจในการทำงาน โดยอ้างอิงจากแนวคิดของ Locke (1976) ที่ระบุว่า “ความพึงพอใจในการทำงาน คือ สภาวะทางอารมณ์ที่พึงพอใจหรือเป็นบวกซึ่งเกิดจากการประเมินประสบการณ์ในการทำงานของบุคคล” (p. 1300) ความรู้สึกนี้เกิดขึ้นเมื่อพนักงานรับรู้ว่างานที่ตนสามารถตอบสนองความต้องการหรือคุณค่าที่ตนยึดถือได้อย่างเหมาะสม โดยพิจารณาภายใต้กรอบทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัย (Herzberg's Two-Factor Theory) ซึ่งแบ่งองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความพึงพอใจออกเป็น 2 กลุ่มหลัก ได้แก่

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivators) ได้แก่ ความสำเร็จในงาน การเติบโต โอกาสความก้าวหน้า ลักษณะของงาน และการได้รับการยอมรับ ซึ่งเป็นปัจจัยภายในที่ส่งเสริมให้พนักงานรู้สึก

พึงพอใจอย่างแท้จริงหากได้รับการตอบสนอง

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ได้แก่ นโยบายขององค์กร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในงาน เงินเดือน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งแม้จะไม่ได้สร้างความพึงพอใจโดยตรง แต่หากขาดไปจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจ

Herzberg อธิบายว่า ความพึงพอใจในการทำงานไม่ได้เป็นเพียงภาวะตรงกันข้ามกับความไม่พึงพอใจ แต่ทั้งสองเป็นมิติเชิงจิตวิทยาที่แยกจากกันอย่างชัดเจน กล่าวคือ พนักงานคนหนึ่งอาจ “ไม่รู้สึกพึงพอใจ” แต่ก็ไม่ได้แปลว่าเขา “ไม่พอใจ” ในขณะเดียวกันก็อาจมี

“ความพึงพอใจในบางด้าน” แต่ยังไม่รู้สึก “ไม่มั่นคง” จากปัจจัยแวดล้อมบางประการได้พร้อมกันจากการศึกษาเรื่องนี้ ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ระดับความคิดเห็นหรือทัศนคติ

เชิงบวกที่พนักงานมีต่อเนื้องาน ระบบงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และสิ่งแวดล้อมโดยรวมขององค์กรซึ่งสะท้อนออกมาผ่านพฤติกรรม เช่น ความตั้งใจอยู่ในองค์กร

ความกระตือรือร้นในการทำงานและความทุ่มเทในการพัฒนาผลงาน การส่งเสริมความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพนั้น องค์กรควรมุ่งเน้นการพัฒนาปัจจัยจูงใจเพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจจากภายใน พร้อมกันนี้ก็ควรดูแลปัจจัยค้ำจุนให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม เพื่อหลีกเลี่ยงไม่ให้พนักงานรู้สึกไม่พึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน กล่าวคือ ความพึงพอใจที่แท้จริงจะเกิดขึ้นได้ เมื่อองค์กรสามารถผลานการบริหารจัดการทั้งสองกลุ่มปัจจัยเข้าด้วยกันอย่างสมดุลและต่อเนื่อง

ทฤษฎีแรงจูงใจสองปัจจัยของ Herzberg

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) หมายถึง ปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับเนื้อหาของงาน หรือสิ่งที่เกิดขึ้นจากการทำงานโดยตรง ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจและแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยในกลุ่มนี้ ได้แก่ ความสำเร็จจากการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบในงาน ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และลักษณะของงาน ที่มีความหมายหรือความท้าทายต่อผู้ปฏิบัติงาน

เมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองในด้านเหล่านี้ จะมีแนวโน้มที่จะเกิดความพึงพอใจและแรงจูงใจในระดับสูง อย่างไรก็ตาม หากปัจจัยจูงใจเหล่านี้ขาดหายไป มิได้หมายความว่าจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในทันที แต่จะส่งผลให้พนักงานอยู่ในภาวะเฉื่อยชา หรือไม่รู้สึกระทือร้อ้นในการทำงานมากกว่า (Herzberg's Two-Factor Theory)

ความสำเร็จในงาน (Achievement) คือความสามารถในการบรรลุเป้าหมายและสร้างผลงานที่มีคุณภาพ ซึ่งส่งผลต่อความภาคภูมิใจและแรงจูงใจภายในของพนักงานอย่างยิ่งย่น โดยมีปัจจัยสนับสนุนสำคัญ เช่น ภาวะผู้นำที่เอื้อต่อการเติบโต และสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน (Kromka & Foltz, 2025)

H_{1a}: ความสำเร็จในงานส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ความก้าวหน้า หมายถึง โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งหรือรับผิดชอบงานที่ท้าทาย ซึ่งสะท้อนการยอมรับและศักยภาพของพนักงานในการเติบโต (Herzberg et al., 1959) โดย Coetzee et al. (2015) ระบุว่า “ความก้าวหน้าในอาชีพเป็นผลจากทักษะด้านการปรับตัว การเรียนรู้ และการทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งช่วยส่งเสริมศักยภาพในการจ้างงานระยะยาว”

H_{2a}: ความก้าวหน้าส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ลักษณะของงาน หมายถึง ความท้าทาย ความชัดเจน และความหมายของงานที่พนักงานได้รับ ซึ่งส่งผลต่อแรงจูงใจและความผูกพันในบทบาทหน้าที่ (Herzberg et al., 1959) โดย Humphrey et al. (2007) ระบุว่า “การออกแบบงานที่ดีควรบูรณาการทั้งเนื้องานที่กระตุ้นแรงจูงใจภายใน และองค์ประกอบทางสังคมที่ส่งเสริมความรู้สึกมีคุณค่าในงานอย่างสมดุล”

H_{3a}: ลักษณะของงานส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

การได้รับการยอมรับ หมายถึง การที่พนักงานได้รับคำชม ยกย่อง หรือแสดงความขอบคุณจากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ซึ่งช่วยเสริมแรงจูงใจและความมั่นใจในการทำงาน (Herzberg et al., 1959) โดย Brun และ Dugas (2008) ชี้ว่า “การยอมรับทั้งทางการและไม่เป็นทางการส่งผลเชิงบวกต่อสุขภาวะจิตใจและบรรยากาศในที่ทำงาน” ขณะที่ Tessema et al. (2013) ระบุว่า “การยอมรับอย่างสม่ำเสมอคือหัวใจของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สร้างความผูกพันในองค์กร”

H_{4a}: การได้รับการยอมรับส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

โอกาสในการเติบโต หมายถึง การที่พนักงานได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาทักษะและความรู้เพื่อเติบโตในสายอาชีพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งช่วยเสริมแรงจูงใจภายในและความรู้สึกมีคุณค่า (Herzberg et al., 1959) โดย Lee และ Bruvold (2003) ระบุว่า “การรับรู้ว่าองค์กรสนับสนุนการพัฒนาตนเองสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานที่สูงขึ้น” ขณะที่ Tansky และ Cohen (2001) ชี้ว่า “โอกาสในการพัฒนาเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความภักดีและความตั้งใจอยู่กับองค์กรระยะยาว”

H_{5a}: โอกาสในการเติบโตส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

2. ปัจจัยคำจุน เป็นปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับบริบทแวดล้อมของงาน หรือเงื่อนไขพื้นฐานในการปฏิบัติงาน เช่น นโยบายและการบริหารขององค์กร การรูปแบบการกำกับดูแลของหัวหน้างาน เงินเดือน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในสถานที่ทำงาน หากปัจจัยเหล่านี้อยู่ในระดับที่ไม่เพียงพอหรือเกิดความบกพร่อง อาจทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน อย่างไรก็ตาม แม้จะมีปัจจัยเหล่านี้ในระดับที่เหมาะสม ก็ไม่สามารถกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจหรือแรงจูงใจเชิงบวกได้อย่างแท้จริง (Herzberg, 1966)

Herzberg แสดงให้เห็นว่า การสร้าง “ความพึงพอใจ” ต้องเสริมด้วยปัจจัยจูงใจ ขณะที่การป้องกัน “ความไม่พึงพอใจ” ต้องจัดการปัจจัยคำจุนให้เหมาะสมควบคู่กันไป (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959; Herzberg, 1966)

นโยบายขององค์กรหมายถึงแนวทางและกฎระเบียบในการบริหารงานที่ชัดเจน เป็นธรรม และโปร่งใส ซึ่งมีผลต่อทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงาน หากนโยบายมีความยุติธรรมและสอดคล้องกับบริบทการทำงาน จะช่วยเสริมแรงจูงใจ ความไว้วางใจ และความผูกพันต่อองค์กร ส่งผลให้เกิดสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีและยั่งยืน.

H_{6a}: นโยบายขององค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยทางสังคมที่ส่งเสริมความร่วมมือ ความไว้วางใจ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของทีม ซึ่งส่งผลต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ (Herzberg et al., 1959) โดย Chiaburu และ Harrison (2008) ระบุว่า “การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและลดพฤติกรรมลบในองค์กร” ขณะที่ Reich และ Hershcovis (2011) พบว่า “ความสัมพันธ์ที่ดีช่วยลดความเครียดและส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน”

H_{7a}: ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ความปลอดภัยในการทำงาน หมายถึง ความมั่นคงในหน้าที่และสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยทั้งทางกายและจิตใจ ซึ่งส่งผลต่อความรู้สึกไว้วางใจและทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร (Herzberg et al., 1959) โดย Sverke et al. (2002) ระบุว่า “ความไม่มั่นคงในการทำงานสัมพันธ์กับความเครียดและทัศนคติเชิงลบของพนักงาน” และ De Witte (2005) ชี้ว่า “ความมั่นคงที่รับรู้ได้ส่งเสริมความผูกพันและลดความไม่พึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญ”

H_{8a}: ความปลอดภัยในการทำงานต่อความพึงพอใจในการทำงาน

ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความไว้วางใจ การสนับสนุน และความยุติธรรมที่พนักงานได้รับจากหัวหน้า ซึ่งส่งผลต่อแรงจูงใจและความผูกพันในงาน (Herzberg et al., 1959) โดย Dulebohn et al. (2012) ระบุว่า “ความสัมพันธ์ที่ดีกับหัวหน้าสัมพันธ์กับความพึงพอใจ ความมุ่งมั่น และลดความตั้งใจลาออก” ขณะที่ Eisenberger et al. (2002) ชี้ว่า “การรับรู้จากผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและเต็มใจทุ่มเทในการทำงาน”

H_{9a}: ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

เงินเดือน คือ ค่าตอบแทนหลักที่สะท้อนถึงคุณค่าและความยุติธรรมที่องค์กรมีต่อพนักงาน ซึ่งมีผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน (Herzberg et al., 1959) โดย Judge et al. (2010) ระบุว่า “แม้เงินเดือนไม่ใช่ตัวกำหนดหลักของความพึงพอใจ แต่เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลต่อความรู้สึกมั่นคงและยุติธรรม” และ Gardner et al. (2004) ชี้ว่า “ค่าตอบแทนที่เหมาะสมทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและมุ่งมั่นทำงานมากขึ้น”

H_{10a}: เงินเดือนส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สภาพทางกายภาพและจิตใจที่เอื้อต่อการทำงาน ซึ่งส่งผลต่อทัศนคติและประสิทธิภาพของพนักงาน (Herzberg et al., 1959) โดย Bakotić และ Babić (2013) ระบุว่า “สภาพแวดล้อมที่เหมาะสมช่วยลดความเหนื่อยล้าและเพิ่มความพึงพอใจในงาน” ทั้งในภาคการผลิตและบริการ โดยเฉพาะเมื่อควบคู่กับบรรยากาศที่ดีและการสนับสนุนจากผู้บริหาร จะยิ่งเสริมสร้างสุขภาวะและความผูกพันในระยะยาว

H_{11a}: สภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน

วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยอิงตามกรอบแนวคิดของทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) ซึ่งแบ่งออกเป็น ปัจจัยจูงใจ (Motivators) และ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ดำเนินการวิจัยตามขั้นตอนสำคัญ ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ หัวหน้างาน และผู้จัดการในบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพฯ รวมทั้งสิ้น 30,855 คน ขนาดกลุ่มตัวอย่างคำนวณจากสูตรของ Taro Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้จำนวน 395 คน และเพื่อป้องกันข้อผิดพลาด จึงเก็บข้อมูลเพิ่มโดยได้มาทั้งหมด 419 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ใช้แบบสอบถามแบบปลายปิด แบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ข้อมูลส่วนบุคคล เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด สถานภาพ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาการทำงานในองค์กรปัจจุบัน และตำแหน่งงานปัจจุบัน

2. ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน (11 ตัวแปร) วัดตามแบบ Likert 5 ระดับ ปรับข้อความจากงานวิจัยของ Tan and Waheed (2011)

3. ความพึงพอใจในการทำงาน จำนวน 4 ข้อ วัดตาม Likert 5 ระดับ ปรับข้อความจากงานวิจัยของ Tan and Waheed (2011) โดยนักวิจัยท่านนี้ ใช้การวัดแบบ Likert Scale คือการให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็น โดยจะทำการวัดแบบมาตราส่วนประมาณค่าคำตอบ (Rating Scale Method: Likert Scale Question) ซึ่งจัดการวัดข้อมูลประเภทมาตรวัดอันดับ (Interval Scale) มี 5 ความคิดเห็น ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 1.00 - 1.80	หมายถึง	น้อยที่สุด
คะแนนเฉลี่ย 1.81 - 2.60	หมายถึง	น้อย
คะแนนเฉลี่ย 2.61 - 3.40	หมายถึง	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย 3.41 - 4.20	หมายถึง	มาก
คะแนนเฉลี่ย 4.21 - 5.00	หมายถึง	มากที่สุด

การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ ดำเนินการทดสอบ 2 ขั้นตอน ได้แก่

1. Pre-Test กับกลุ่มตัวอย่าง 5 คน เพื่อตรวจสอบความเข้าใจ เพื่อทดสอบความเข้าใจในข้อคำถามของผู้ตอบแบบสอบถาม นำมาปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องว่าผู้ตอบสามารถตอบแบบสอบถามได้อย่างครบถ้วนและเข้าใจทั้งหมด

2. Pilot Test กับกลุ่มตัวอย่าง 30 คน ทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างจริง โดยการแจกให้พนักงานบริษัทมหาชน เพื่อทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha พบว่าทุกตัวแปรมีความระหว่าง 0.735 - 0.918 และค่า 0.884 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.70 แสดงถึงความเชื่อมั่นในระดับดี

การเก็บรวบรวมข้อมูล เก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 2-20 เมษายน 2568 ได้แบบสอบถามคืนจำนวน 419 ชุด ใช้สำหรับการวิเคราะห์

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ผล

วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของการตอบแบบสอบถามโดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) ทดสอบสมมติฐานตามคำถามการวิจัยที่หนึ่งโดยใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) การทดสอบ t-test และ ANOVA

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างมีจำนวน 419 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุช่วง 25-35 ปี จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีสถานภาพโสด รายได้เฉลี่ยระหว่าง 15,000-25,000 บาท และมีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 6 ปี ในตำแหน่งระดับปฏิบัติการ

ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน

จากการวิเคราะห์ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นในระดับ “มากที่สุด” ทุกด้าน การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ทั้ง 11 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จ ด้านความก้าวหน้า ด้านลักษณะของงาน ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านการเติบโต ด้านนโยบายขององค์กร ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความปลอดภัยในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านเงินเดือน และ ด้าน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviations) ดังตาราง 1

ตาราง 1 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานภาพรวม

ปัจจัยเชิงใจและปัจจัยคำจุน	$\bar{X}$	SD	ระดับความคิดเห็น
1. ด้านความสำเร็จ	4.32	1.01	มากที่สุด
2. ด้านความก้าวหน้า	4.25	.078	มากที่สุด
3. ด้านลักษณะของงาน	4.31	1.03	มากที่สุด
4. ด้านการได้รับการยอมรับ	4.26	0.74	มากที่สุด
5. ด้านการเติบโต	4.32	0.67	มากที่สุด
6. ด้านนโยบายขององค์กร	4.29	0.82	มากที่สุด
7. ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	4.43	0.79	มากที่สุด
8. ลักษณะงานที่มีคุณค่าและเป็นประโยชน์ต่อสังคม	4.42	0.74	มากที่สุด
9. ด้านความปลอดภัยในการทำงาน	4.28	0.82	มากที่สุด
10. ด้านเงินเดือน	4.33	0.79	มากที่สุด
11. ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	4.28	0.74	มากที่สุด
ภาพรวมปัจจัยเชิงใจและปัจจัยคำจุน	4.31	0.55	มากที่สุด
ความพึงพอใจ	4.36	0.61	มากที่สุด

จากตาราง 1 พบว่าปัจจัยเชิงใจและปัจจัยคำจุน ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.31$, $SD = 0.55$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($\bar{X} = 4.43$, $SD = 0.79$) และภาพรวมความพึงพอใจ ($\bar{X} = 4.36$, $SD = 0.61$)

ตาราง 2 สมบัติการถดถอย ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสมบัติการถดถอย

ตัวพยากรณ์	B	Beta	t	p-value
ค่าคงที่	0.407		3.013	.003
ด้านความสำเร็จ (x_1)	0.086	0.093	2.106	.036*
ด้านความก้าวหน้า (x_2)	0.007	0.008	0.193	.847
ด้านลักษณะของงาน (x_3)	0.076	0.084	1.94	.053
ด้านการได้รับการยอมรับ (x_4)	0.004	0.004	0.104	.917
ด้านการเติบโต (x_5)	0.074	0.086	1.615	.107

ตัวพยากรณ์	B	Beta	t	p-value
ด้านนโยบายขององค์กร _(X6)	0.066	0.074	1.564	.119
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน _(X7)	0.216	0.211	5.629	.000**
ด้านความปลอดภัยในการทำงาน _(X8)	-0.105	-0.100	-2.161	.031*
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา _(X9)	0.145	0.172	3.855	.000*
ด้านเงินเดือน _(X10)	0.116	0.132	3.311	.001*
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน _(X11)	0.233	0.275	6.532	.000**
$R^2=0.688$, Adjusted $R^2 = 0.473$, $F=374.27$				

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p\text{-value} < 0.05$

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p\text{-value} < 0.001$

จากตาราง 2 ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 6 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จ ($\beta = 0.093$, $P = .036$) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($\beta = 0.211$, $P < .000$) ด้านความปลอดภัยในการทำงาน ($\beta = -0.100$, $P = .031$) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ($\beta = 0.172$, $P < .000$) ด้านเงินเดือน ($\beta = 0.132$, $P < .001$) และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ($\beta = 0.275$, $P < .000$) ทั้งนี้ตัวแปรด้านความปลอดภัยในการทำงานเป็นปัจจัยเดียวที่มีอิทธิพลเชิงลบ ขณะที่ปัจจัยอื่นส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน ยอมรับสมมุติฐาน H1a, H7a, H8a, H9a, H10a และ H11a ปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความก้าวหน้า ($\beta = 0.008$, $P = .847$) ด้านลักษณะของงาน ($\beta = 0.084$, $P = .053$) ด้านการได้รับการยอมรับ ($\beta = 0.004$, $P = .917$) ด้านการเติบโต ($\beta = 0.086$, $P = .107$) และด้านนโยบายขององค์กร ($\beta = 0.074$, $P = .119$) ซึ่งผลลัพธ์ดังกล่าวอาจสะท้อนถึงว่าพนักงาน ที่ผู้วิจัยกำลังศึกษาอยู่นั้นอาจยังไม่ให้ความสำคัญกับปัจจัยเหล่านี้มากนัก หรืออาจยังไม่มีโอกาสได้รับประสบการณ์โดยตรงจากสิ่งเหล่านี้เพียงพอ อีกทั้งความคาดหวังของพนักงานแต่ละคนอาจแตกต่างกันไปตามบทบาท หน้าที่ และลักษณะงานที่ทำ ตลอดจนวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อการรับรู้และความพึงพอใจของพนักงานในภาพรวม จึงปฏิเสธ H2, H3, H4, H5 และ H6

สรุปผลการวิจัย

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทมหาชนแห่งหนึ่งในกรุงเทพมหานคร โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg แบ่งออกเป็นปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน กลุ่มตัวอย่างคือพนักงาน 419 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการวิเคราะห์พบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในงานในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.37$) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ความสำเร็จในงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความปลอดภัยในการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เงินเดือน และสภาพแวดล้อมในการทำงานโดยสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด ในขณะที่ ความปลอดภัยในการทำงาน กลับส่งผลในทิศทางตรงกันข้ามกับความพึงพอใจ ผลลัพธ์นี้อาจสะท้อนถึงความรู้สึกอึดอัดที่พนักงานต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบข้อบังคับในด้านความปลอดภัยของบริษัทอย่างเคร่งครัด เช่น การตรวจเช็คใบขับขี่ การสวมหมวกกันน็อก และถ้าขับรถบนทางเท้าจะถูกปรับตามกฎหมาย จึงทำให้ลดความพึงพอใจลง

การอภิปรายผล

ผลการวิจัยสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's Two-Factor Theory) ที่ชี้ว่าปัจจัยจำจุน เช่น ความมั่นคงและความสัมพันธ์ในงาน แม้ไม่สร้างความพึงพอใจโดยตรง แต่หากขาดจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ในงานวิจัยนี้พบว่าปัจจัยจำจุนมีอิทธิพลสูง โดยเฉพาะความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งเป็นแรงสนับสนุนสำคัญต่อความสุขของพนักงาน ขณะที่ปัจจัยจูงใจ เช่น ความก้าวหน้า การยอมรับ และการเติบโต กลับไม่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งอาจสะท้อนถึงลักษณะเฉพาะขององค์กร กลุ่มตัวอย่าง และระดับตำแหน่งที่เน้นเสถียรภาพมากกว่าโอกาสในการเติบโต แม้ปัจจัยด้าน “ความก้าวหน้า” และ “การยอมรับ” จะเป็นองค์ประกอบสำคัญในทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg แต่ผลวิจัยในครั้งนี้ไม่พบความสัมพันธ์เชิงนัยสำคัญกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน ซึ่งอาจสะท้อนลักษณะเฉพาะของบริบทองค์กรไทย โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ในภาคบริการที่มีลำดับชั้นการบังคับบัญชาแน่นหนา และโอกาสเลื่อนตำแหน่งอาจจำกัดในทางปฏิบัติ นอกจากนี้ วัฒนธรรมองค์กรไทยโดยทั่วไปมักเน้นความอ่อนน้อมถ่อมตน การแสดงการยอมรับหรือให้เกียรติอาจไม่ถูกสื่อสารอย่างเป็นทางการ หรือถูกมองว่าเป็นเรื่องปกติ ไม่ใช่ปัจจัยที่ก่อให้เกิด “ความพึงพอใจ” อย่างเด่นชัด ดังนั้น พนักงานจึงอาจไม่ได้ประเมินคุณค่าปัจจัยเหล่านี้ในระดับที่ส่งผลต่อทัศนคติต่องานอย่างชัดเจน

ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติ

จากผลการวิจัยที่ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของปัจจัยจำจุนที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน สำหรับองค์กรควรพิจารณาแนวทางดังนี้

1. ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้สะอาด มีความปลอดภัย และเอื้อต่อการทำงาน เช่น การจัดพื้นที่แสงสว่าง ระบบระบายอากาศไม่มีกลิ่นรบกวน และการดูแลความสะอาดทุกประจำวันอย่างเป็นระบบ
2. จัดระบบค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและโปร่งใส โดยเชื่อมโยงกับผลงานหรือความสามารถ เช่น ให้รางวัลกับพนักงานขายที่ทำได้ตามเป้า และมีการตรวจสอบผลการดำเนินงานได้อย่างโปร่งใส เพื่อสร้างแรงจูงใจในการรักษาระดับผลงานของพนักงาน

3. ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า เช่น การจัดกิจกรรม Buddy พี่เลี้ยง เพื่อดูแลพนักงานเข้าใหม่เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และฝึกอบรมหัวหน้างานเรื่องภาวะผู้นำและการสื่อสารแบบ Feedback 2 ทางอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะจากผลวิจัย

1. ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้สะอาด มีความปลอดภัย และเอื้อต่อการทำงาน เช่น การจัดพื้นที่แสงสว่าง ระบบระบายอากาศไม่มีกลิ่นรบกวน และการดูแลความสะอาดทุกประจำวันอย่างเป็นระบบ

2. จัดระบบค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและโปร่งใส โดยเชื่อมโยงกับผลงานหรือความสามารถ เช่น ให้รางวัลกับพนักงานขายที่ทำได้ตามเป้า และมีการตรวจสอบผลการทำงานได้อย่างโปร่งใส เพื่อสร้างแรงจูงใจในการรักษาระดับผลงานของพนักงาน

3. ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและหัวหน้า เช่น การจัดกิจกรรม Buddy พี่เลี้ยง เพื่อดูแลพนักงานเข้าใหม่เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และฝึกอบรมหัวหน้างานเรื่องภาวะผู้นำและการสื่อสารแบบ Feedback 2 ทางอย่างต่อเนื่อง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. ใช้การวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติม เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก หรือการสนทนากลุ่ม เพื่อเข้าใจแรงจูงใจและประสบการณ์ส่วนบุคคลของพนักงานอย่างลึกซึ้งมากขึ้น

2. ศึกษาตัวแปรแทรกหรือส่งผ่าน เช่น ความผูกพันต่อองค์กร หรือความเครียดในการทำงานเพื่อทำความเข้าใจกลไกที่ซับซ้อนในการสร้างความพึงพอใจในงาน

3. ศึกษาความแตกต่างของระดับความพึงพอใจในช่วงอายุงาน เช่น พนักงานใหม่กับพนักงานอาวุโส เพื่อประเมินการเปลี่ยนแปลงของแรงจูงใจและความต้องการในแต่ละช่วงชีวิตการทำงาน

เอกสารอ้างอิง

Alfes, K., Shantz, A. D., Truss, C., & Soane, E. C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: A moderated mediation model. *International Journal of Human Resource Management*, 24(2), 330–351. <https://doi.org/10.1080/09585192.2012.679950>

Bakotić, D., & Babić, T. (2013). Relationship between working conditions and job satisfaction: The case of Croatian shipbuilding company. *International Journal of Business and Social Science*, 4(2), 206–213.

- Brun, J. P., & Dugas, N. (2008). An analysis of employee recognition: Perspectives on human resources practices. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(4), 716–730. <https://doi.org/10.1080/09585190801953723>
- Chiaburu, D. S., & Harrison, D. A. (2008). Do peers make the place? Conceptual synthesis and meta-analysis of coworker effects perceptions, attitudes, OCBs, and performance. *Journal of Applied Psychology*, 93(5), 1082–1103.
- Coetzee, M., Schreuder, D., & Tladinyane, R. (2015). Employees' work engagement and career anchors in relation to their employability. *Journal of Psychology in Africa*, 25(1), 24–30.
- De Witte, H. (2005). Job insecurity: Review of the international literature on definitions, prevalence, antecedents and consequences. *SA Journal of Industrial Psychology*, 31(4), 1–6. <https://doi.org/10.4102/sajip.v31i4.200>
- Dulebohn, J. H., Bommer, W. H., Liden, R. C., Brouer, R. L., & Ferris, G. R. (2012). A meta-analysis of antecedents and consequences of leader–member exchange: Integrating the past with an eye toward the future. *Journal of Management*, 38(6), 1715–1759. <https://doi.org/10.1177/0149206311415280>
- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I. L., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
- Gallup. (2023). *State of the global workplace 2022 report*. <https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx>
- Gardner, D. G., Van Dyne, L., & Pierce, J. L. (2004). The effects of pay level on organization-based self-esteem and performance: A field study. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(3), 307–322.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. World Publishing Company.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). John Wiley & Sons.
- Humphrey, S. E., Nahrgang, J. D., & Morgeson, F. P. (2007). Integrating motivational, social, and contextual work design features: A meta-analytic summary and theoretical extension of the work design literature. *Journal of Applied Psychology*, 92(5), 1332–1356.
- Judge, T. A., Piccolo, R. F., Podsakoff, N. P., Shaw, J. C., & Rich, B. L. (2010). The relationship between pay and job satisfaction: A meta-analysis of the literature. *Journal of Vocational Behavior*, 77(2), 157–167. <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2010.04.002>

- Kim, W. C., & Mauborgne, R. (2003). Fair process: Managing in the knowledge economy. *Harvard Business Review*, 81(1), 127–136.
- Kromka, C. M., & Foltz, J. H. (2025). A modern view of workplace achievement: Beyond performance metrics. *Journal of Organizational Psychology*, 15(1), 45–59.
- Lee, C. H., & Bruvold, N. T. (2003). Creating value for employees: Investment in employee development. *International Journal of Human Resource Management*, 14(6), 981–1000.
<https://doi.org/10.1080/0958519032000106173>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297–1349). Rand McNally.
- Reich, T. C., & Hershcovis, M. S. (2011). Observing workplace incivility. *Journal of Applied Psychology*, 96(1), 125–133. <https://doi.org/10.1037/a0021773>
- Society for Human Resource Management. (2022). *Employee job satisfaction and engagement: Revitalizing a changing workforce*. <https://www.shrm.org>
- Sverke, M., Hellgren, J., & Näswall, K. (2002). No security: A meta-analysis and review of job insecurity and its consequences. *Journal of Occupational Health Psychology*, 7(3), 242–264.
- Tan, T. H., & Waheed, A. (2011). Herzberg's motivation-hygiene theory and job satisfaction in the Malaysian retail sector: The mediating effect of love of money. *Asian Academy of Management Journal*, 16(1), 73–94.
- Tansky, J. W., & Cohen, D. J. (2001). The relationship between organizational support, employee development, and organizational commitment: An empirical study. *Human Resource Development Quarterly*, 12(3), 285–300. <https://doi.org/10.1002/hrdq.15>
- Tessema, M. T., Ready, K. J., & Embaye, A. B. (2013). The effect of employee recognition on job satisfaction. *Employee Relations*, 35(3), 281–297.
<https://doi.org/10.1108/01425451311320610>
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). Harper & Row.