

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของข้าราชการในพื้นที่กรุงเทพมหานคร :

ทฤษฎี 2 ปัจจัย

Factors Influencing Job Satisfaction of Government Officials in the Bangkok

Metropolitan Area: Herzberg's Two-Factor Theory

ภาสวุฒิ สุตธิธนภิญโญ

Passawut Suttithanapinyo

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานของข้าราชการในพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยใช้แนวคิดจากทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's Two-Factor Theory) ซึ่งประกอบไปด้วย ปัจจัยจูงใจ (Motivators) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวน 400 คน โดยเก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถามออนไลน์ และวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นข้าราชการเพศหญิง ช่วงอายุระหว่าง 25-35 ปี มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี สถานภาพโสด มีรายได้เฉลี่ย 15,000-25,000 บาท มีระยะเวลาในการรับราชการ 4-6 ปี และอยู่ในตำแหน่งระดับปฏิบัติการ จากผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของข้าราชการในพื้นที่กรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 7 ด้าน โดยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมีผลต่อความพึงพอใจในงานของข้าราชการในพื้นที่กรุงเทพมหานครมากที่สุด ตามด้วย ด้านการได้รับการยอมรับ, ด้านความปลอดภัยในการทำงาน, ด้านการเติบโต, ด้านความสำเร็จ, ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านลักษณะงาน ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความก้าวหน้า, ด้านนโยบายขององค์กร, ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านเงินเดือน ตามลำดับ

คำสำคัญ : ความพึงพอใจในงาน ปัจจัยจูงใจ ปัจจัยค้ำจุน

ABSTRACT

This study aimed to investigate the factors influencing job satisfaction among government officials in the Bangkok Metropolitan Area, using Herzberg's Two-Factor Theory, which comprises motivator factors and hygiene factors. This research employed a quantitative methodology. The sample consisted of 400 government officials working in the Bangkok Metropolitan Area. Data were collected through an online questionnaire and analyzed using both descriptive statistics (frequency, percentage, mean, and standard deviation) and inferential statistics, specifically Multiple regression analysis. The results revealed that most respondents were female government officials aged between 25 and 35 years, holding a bachelor's degree, single, earning an average monthly income of 15,000–25,000 baht, with 4–6 years of service, and serving in operational-level positions. Hypothesis testing showed that seven factors had a statistically significant effect on job satisfaction at the 0.05 level. The most influential factor was relationships with peers, followed by recognition, work security, Growth, achievement, working conditions, and work itself, respectively. On the other hand, four factors were found to have no statistically significant effect on job satisfaction at the 0.05 level: advancement, Company policies & Administration, relationships with supervisor, and salary, respectively.

Keywords : Job Satisfaction, Motivator Factors, Hygiene Factors

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันการบริหารงานภาครัฐ ทรัพยากรมนุษย์ในการขับเคลื่อนหน่วยงาน ได้แก่ข้าราชการนั้น ถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายสาธารณะและการให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ ความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อการขับเคลื่อนนโยบาย คุณภาพการให้บริการ ประสิทธิภาพขององค์กร ตลอดจนความมั่นคงและยั่งยืนของระบบราชการไทย อย่างไรก็ตาม ในปัจจุบันระบบราชการยังคงเผชิญกับความท้าทายหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นข้อจำกัดด้านงบประมาณ โครงสร้างที่เป็นทางการ รวมถึงปัจจัยจูงใจในการทำงานที่อาจไม่สอดคล้องกับความคาดหวังความพึงพอใจของบุคลากรรุ่นใหม่ โดยข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2566) ในปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 พบว่าจำนวนข้าราชการพลเรือนสามัญที่ลาออกมี

แนวโน้มเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยในบางหน่วยงานมีจำนวนอัตราการลาออกสูงกว่าจำนวนการเกษียณอายุ ซึ่งจากข้อมูลดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงปัญหาที่ควรได้รับการศึกษาวิเคราะห์หาปัจจัยหรือสาเหตุ โดยปัจจัยที่อาจส่งผลต่อแนวโน้มนี้ ได้แก่ ความพึงพอใจในงานของข้าราชการ

จากบริบทดังกล่าว การศึกษาความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการโดยเฉพาะในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นหน่วยงานส่วนกลางที่มีพันธกิจเป็นศูนย์กลางของการบริหารราชการแผ่นดิน จึงเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ โดยเฉพาะการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของข้าราชการ จะช่วยให้หน่วยงานสามารถวางแผนการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างเหมาะสม ลดปัญหาการลาออก ความเบื่อหน่ายในการทำงาน และยกระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรในหน่วยงาน เนื่องจาก Locke (1976) ได้กล่าวไว้ว่าความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction) เป็น “ความรู้สึกเชิงบวกหรือเชิงลบที่พนักงานมีต่องานของตนเอง” โดยเกิดจากการประเมินหรือเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่คาดหวังว่าจะได้รับกับสิ่งที่ได้รับจริงจากการทำงาน โดยในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานสามารถประยุกต์ใช้ทฤษฎีสองปัจจัย (Herzberg's Two-Factor Theory) ของ Herzberg (1959) ซึ่งแบ่งปัจจัยที่ส่งผลต่อความรู้สึกของพนักงานออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (Motivators) ซึ่งเป็นปัจจัยภายใน ได้แก่ ลักษณะของงาน ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในอาชีพ การเติบโต ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ซึ่งเป็นปัจจัยภายนอก ได้แก่ เงินเดือน สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายองค์กร และการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ซึ่งการนำทฤษฎีนี้มาประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของข้าราชการจึงเป็นแนวทางหนึ่งที่สามารถชี้ให้เห็นถึงทั้งปัจจัยที่เป็นจุดแข็งและปัจจัยจุดที่ควรปรับปรุงหรือควรเน้นในการพัฒนาในระบบบริหารงานบุคคลของหน่วยงานภาครัฐ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาแนวทางการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของข้าราชการในพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยผู้จัดทำคาดหวังว่างานวิจัยชิ้นนี้จะเป็นประโยชน์ต่อการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลในหน่วยงานภาครัฐ กล่าวคือเป็นแนวทางในการนำผลการศึกษาไปศึกษาวิเคราะห์และผลที่ได้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารบุคลากรข้าราชการในหน่วยงานราชการได้ไม่มากนัก

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของข้าราชการในพื้นที่กรุงเทพมหานคร

สมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค่าจูงส่งผลต่อความพึงพอใจในงานข้าราชการในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ดังนี้

H₁ ด้านความสำเร็จ (Achievement) ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน

H₂ ด้านความก้าวหน้า (Advancement) ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน

H₃ ด้านลักษณะของงาน (Work itself) ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน

H₄ ด้านการได้รับการยอมรับ (Recognition) ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน

H₅ ด้านการเติบโต (Growth) ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน

H₆ ด้านนโยบายขององค์กร (Company policy) ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน

H₇ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with peers) ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน

H₈ ด้านความปลอดภัยในการทำงาน (Work security) ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน

H₉ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with supervisor) ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน

H₁₀ ด้านเงินเดือน (Money) ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน

H₁₁ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working conditions) ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน

ขอบของการวิจัย

ประชากรใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครจำนวน 400 คน โดยมุ่งเน้นการศึกษาตัวแปรแปรต้น คือ ปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค่าจูง จำนวน 11 ด้าน ได้แก่ ลักษณะของงาน ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับ ความก้าวหน้าในอาชีพ การเติบโต เงินเดือน สภาพแวดล้อมในการทำงาน นโยบายองค์กรและการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในงาน และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ตัวแปรตาม คือ ความพึงพอใจในงานของข้าราชการในพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยมีระยะเวลาในการเก็บข้อมูล ตั้งแต่ เมษายน ถึง พฤษภาคม พ.ศ. 2568

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory)

ทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ชเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) เป็นทฤษฎีที่ศึกษาถึงปัจจัยสองปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของบุคคล แบ่งออกเป็นสองกลุ่มหลัก ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (Motivators) และปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) โดยทั้งสองปัจจัยนั้นเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลให้เกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเนื่องจากผู้ปฏิบัติงานจะปฏิบัติงานได้ดีย่อมเกิดจากความพึงพอใจในงานของตนเอง

ปัจจัยจูงใจ (Motivators) เป็นปัจจัยกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานที่นำไปสู่ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่

ลักษณะของงาน (Work Itself) หมายถึง ลักษณะ หรือเนื้อหาที่แท้จริงของงานที่ได้รับมอบหมายไม่ว่างานนั้นจะง่ายหรือยากเกินไป มีความน่าสนใจหรือไม่น่าสนใจ ก็สามารถส่งผลต่อความพึงพอใจหรือความไม่พอใจของพนักงานในที่ทำงาน (Peramatzis & Galanakis, 2022)

ความสำเร็จในงาน (Achievement) หมายถึง ความสำเร็จเชิงบวกในการทำงานที่ได้รับมอบหมายเป็นการบรรลุความสำเร็จเฉพาะเจาะจง เช่น การทำงานที่ยากให้เสร็จตรงเวลา การแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับงานได้สำเร็จ หรือเห็นผลลัพธ์เชิงบวกจากงานของตน โดยที่ความสำเร็จนี้ช่วยเสริมสร้างความภาคภูมิใจและความพึงพอใจในการทำงาน (Peramatzis & Galanakis, 2022)

การได้รับการยอมรับ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับในเชิงบวก โดยเกิดขึ้นเมื่อพนักงานได้รับคำชมหรือรางวัลจากผู้บังคับบัญชา หรือเพื่อนร่วมงาน (สุวรรณา ศรีรักษา และคณะ, 2563)

ความก้าวหน้าในอาชีพ (Advancement) คือ การเลื่อนสถานะหรือตำแหน่งที่สูงขึ้นของบุคคลหรือพนักงานในสถานที่ทำงาน โดยความก้าวหน้าในอาชีพส่งผลช่วยสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Peramatzis & Galanakis, 2022)

การเติบโต (Growth) คือ โอกาสที่แท้จริงที่บุคคลจะได้รับประสบการณ์การเติบโตส่วนบุคคลและได้รับการเลื่อนตำแหน่งในที่ทำงาน โดยเป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการเติบโตในสายอาชีพ และเป็นการเพิ่มโอกาสในการเรียนรู้ทักษะใหม่ การเข้ารับการฝึกอบรมเทคนิคใหม่ๆ และการได้รับความรู้ใหม่ๆ ในการทำงาน ซึ่งจะช่วยเสริมสร้างความพึงพอใจในการทำงาน (Peramatzis & Galanakis, 2022)

ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานโดยเป็นปัจจัยที่หากไม่ได้รับการตอบสนองจะส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน ได้แก่

เงินเดือน (Salary) หมายถึง สิ่งตอบแทนที่บุคคลได้รับจากการทำงาน รวมถึงสิ่งอื่นที่ได้รับตอบแทนนอกเหนือจากเงินเดือน เช่น วันหยุดพักผ่อน สวัสดิการ และบำนาญ โดยที่เงินเดือนและสวัสดิการเป็นปัจจัยที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน และส่งผลต่อความมั่นคงในงานของพนักงาน (มลิวรรณ ชาจันโท และคณะ, 2566)

สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพภายในหน่วยงานสำหรับการปฏิบัติงาน เช่น บรรยากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมไปถึงลักษณะอื่น เช่น อุปกรณ์สำนักงาน โดยเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคคลเกิดความพึงพอใจต่องาน และหากสภาพแวดล้อมไม่ดีอาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (มลิวรรณ ชาจันโท และคณะ, 2566)

นโยบายองค์กรและการบริหาร (Company Policies & Administration) หมายถึง การบริหารจัดการงานภายในองค์กร รวมถึงการติดต่อสื่อสาร และนโยบายในการบริหารงานต่างๆ (มลิวรรณ ชาจันโท และคณะ, 2566)

ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน (Relationship with peers) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับเพื่อนร่วมงานในการติดต่อทำงานร่วมกัน ซึ่งความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อการทำงานของบุคคล (มลิวรรณ ชาจันโท และคณะ, 2566)

ความปลอดภัยในการทำงาน (Work Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อหน้าที่ปฏิบัติเป็นความเชื่อมั่นในการทำงาน โดยที่ความมั่นคงขององค์กรส่งผลต่อความรู้สึกในการปฏิบัติงานของบุคคล (มลิวรรณ ชาจันโท และคณะ, 2566)

ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with Supervisor) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับผู้บังคับบัญชาในการติดต่อทำงานร่วมกัน ซึ่งความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อการทำงานของบุคคล (มลิวรรณ ชาจันโท และคณะ, 2566)

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

Locke (1976) ให้ความหมายของความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน (Job Satisfaction) ว่าเป็น “ความรู้สึกเชิงบวกหรือเชิงลบที่พนักงานมีต่องานของตนเอง” ซึ่งเกิดจากการประเมินหรือเปรียบเทียบระหว่างสิ่งที่คาดหวังว่าจะได้รับกับสิ่งที่ได้รับจริงจากการทำงาน ในทำนองเดียวกัน Robbins and Judge (2019) อธิบายว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานคือ “ระดับความรู้สึกของพนักงานที่มีต่องาน ไม่ว่าจะเป็นความชอบหรือไม่ชอบ” โดยมีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ได้แก่ ลักษณะของงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในงาน ค่าตอบแทน และโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพ พนักงานที่มีความพึงพอใจในระดับสูงมักแสดงออกผ่านแรงจูงใจ ความมุ่งมั่น และความตั้งใจในการทำงาน รวมทั้งมีแนวโน้มที่จะทำงานกับองค์กรอย่างต่อเนื่องในระยะยาว

กรอบแนวคิด



วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรการวิจัยและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยเรื่องนี้ คือ ข้าราชการที่ปฏิบัติงานในพื้นที่กรุงเทพมหานคร จำนวนประชากร 179,262 คน (ข้อมูลจากสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2567) ศึกษากลุ่มตัวอย่าง โดยสูตรคำนวณของ Taro Yamene (1973) โดยผลการคำนวณขนาดตัวอย่างเท่ากับ 399 คน โดยผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลจำนวน 400 คน และจึงทำการสุ่มตัวอย่างโดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบตามสะดวก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัย คือ แบบสอบถามออนไลน์ (Google Form) โดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น ดังนี้

ส่วนที่ 1 เป็นคำถามคัดกรอง : ท่านเป็นข้าราชการในพื้นที่กรุงเทพมหานคร ใช่ หรือไม่ใช่

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามข้อมูลประชากรศาสตร์ผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษาสูงสุด สถานภาพ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาในการรับราชการในหน่วยงานปัจจุบัน และ ตำแหน่งงานใน

ปัจจุบัน โดยคำถามของแบบสอบถามเป็นแบบรายการตรวจสอบ (Check list) โดยให้ผู้ตอบเลือกข้อที่ตรงกับปัจจัยส่วนบุคคลของตนเองตามตัวเลือกที่ได้กำหนดไว้ในแบบสอบถาม

ส่วนที่ 3 เป็นส่วนแบบสอบถามเกี่ยวกับทฤษฎี 2 ปัจจัย (ปัจจัยจิตใจ และปัจจัยคำจูน) ประกอบไปด้วย 11 ด้านดังนี้ ด้านความสำเร็จ Achievement , ด้านความก้าวหน้า (Advancement), ด้านลักษณะของงาน (Work itself), ด้านการได้รับการยอมรับ (Recognition), ด้านการเติบโต (Growth), ด้านนโยบายขององค์กร (Company policy), ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Relationship with peers), ด้านความปลอดภัยในการทำงาน (Work security), ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Relationship with supervisor), ด้านเงินเดือน (Money) และ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working conditions) โดยมีการดัดแปลงข้อคำถามมาจาก Tan and Waheed (2011) โดยใช้แบบวัดลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) โดย 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ส่วนที่ 4 เป็นแบบสอบถามส่วนที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน เป็นแบบสอบถามแบบลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) โดยมีการดัดแปลงข้อคำถามมาจาก Tan and Waheed (2011) โดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale แบ่งเป็น 5 ระดับ โดย 5 หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง และ 1 หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การทดสอบคุณภาพเครื่องมือ

การหาคุณภาพเครื่องมือของงานวิจัย ใช้วิธีการ ดังนี้

- 1) การ Pre-test แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างข้าราชการในพื้นที่กรุงเทพมหานครจำนวน 5 คน เพื่อตรวจสอบคำถามของแบบสอบถาม และนำผลที่ได้รับมาปรับปรุงแก้ไข
- 2) การหาค่าความเชื่อมั่น การทดลอง (Try-out) โดยมีค่า Cronbach's Alpha ยอมรับค่ามากกว่า หรือ เท่ากับ 0.7 กับกลุ่มผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 30 คน ซึ่งผลจากการทดสอบกับโปรแกรมทางสถิติ ได้ค่าความสอดคล้องภายใน 0.700 – 0.823

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ผล

วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของการตอบแบบสอบถามโดยการพรรณนาเชิงสถิติ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ และทดสอบสมมุติฐานด้วย Regression Analysis (สมการถดถอย)

วิธีเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาค้นคว้าครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative) โดยการใช้แบบสอบถามออนไลน์ Google Forms สำหรับการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากกลุ่ม ข้าราชการในพื้นที่กรุงเทพมหานคร โดยกระจายแบบสอบถามทางช่องทางอินเทอร์เน็ต โดยเก็บรวบรวมข้อมูลในช่วงเดือนเมษายน ถึง พฤษภาคม พ.ศ. 2568

จำนวน 400 ชุด ซึ่งผู้วิจัยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่มีความสะดวก (Convenience Sampling) และเต็มใจที่จะตอบแบบสอบถาม (Voluntary Response Samples) จากนั้นผู้วิจัยดำเนินการรวบรวมข้อมูล และคัดกรองข้อมูล ที่ถูกต้อง ดำเนินการตรวจสอบค่าผิดปกติของแบบสอบถาม จนสามารถนำข้อมูลมาวิเคราะห์ และแปลผลข้อมูลทางสถิติจำนวน 400 ชุด และดำเนินขั้นตอนการอภิปรายผล

วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล

การอภิปรายผลวิจัยของลักษณะแบบสอบถามที่ใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval Scale) จะใช้เกณฑ์เฉลี่ยในการรายงานผลจากสูตรความกว้างของอันตรภาคชั้น

การแปลความหมายของคะแนน โดยแบ่งช่วงระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.21 – 5.00	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ค่าเฉลี่ย 3.41 – 4.20	หมายถึง	เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ย 2.61 – 3.40	หมายถึง	ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย 1.81 – 2.60	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.80	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นข้าราชการเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 64 ช่วงอายุระหว่าง 25–35 ปี คิดเป็นร้อยละ 38.25 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 51.25 สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 43 มีรายได้เฉลี่ย 15,000–25,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 40.50 มีระยะเวลาในการรับราชการ 4–6 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.50 และอยู่ในตำแหน่งระดับปฏิบัติการ คิดเป็นร้อยละ 49.25

ตารางผลการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปรต่างๆ

ตัวแปร	$\bar{X}$	SD	ระดับ
ด้านความสำเร็จ	3.97	0.66	มาก
ด้านความก้าวหน้า	4.07	0.70	มาก
ด้านลักษณะงาน	3.95	0.66	มาก
ด้านการได้รับการยอมรับ	4.00	0.62	มาก
ด้านการเติบโต	4.02	0.68	มาก
ด้านนโยบายขององค์กร	3.88	0.65	มาก
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	4.10	0.63	มาก

ตัวแปร	$\bar{X}$	SD	ระดับ
ด้านความปลอดภัยในการทำงาน	4.08	0.65	มาก
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	3.93	0.71	มาก
ด้านเงินเดือน	3.90	0.73	มาก
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน	3.90	0.70	มาก
ความพึงพอใจในการทำงาน	3.98	0.60	มาก

จากตารางพบว่า ข้าราชการในพื้นที่กรุงเทพมหานครมีความเห็นในทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ในขณะที่ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านนโยบายขององค์กร

ตาราง สัมประสิทธิ์ถดถอย ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของสัมประสิทธิ์การถดถอย

ตัวแปรพยากรณ์	B	Beta	T	Sig
ค่าคงที่	0.151		0.957	.339
ด้านความสำเร็จ H1	0.110	0.121	2.452	.015*
ด้านความก้าวหน้า H2	0.014	0.017	0.425	.671
ด้านลักษณะงาน H3	0.084	0.094	2.373	.018*
ด้านการได้รับการยอมรับ H4	0.172	0.179	4.115	.000**
ด้านการเติบโต H5	0.122	0.139	3.193	.002*
ด้านนโยบายขององค์กร H6	-0.075	-0.082	-1.889	.060
ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน H7	0.242	0.257	6.310	.000**
ด้านความปลอดภัยในการทำงาน H8	0.144	0.158	3.555	.000**
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา H9	0.033	0.039	0.897	.370
ด้านเงินเดือน H10	0.008	0.010	0.241	.810
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน H11	0.097	0.114	2.627	.009*

$R^2 = 0.629$, Adjusted $R^2 = 0.619$, $F = 59.83$

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ $p\text{-value} < 0.01$

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

จากตารางปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของข้าราชการในพื้นที่กรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 7 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จ ($\beta = 0.110$, $p = 0.015$) ด้านลักษณะงาน ($\beta = 0.094$, $p = 0.018$) ด้านการได้รับการยอมรับ ($\beta = 0.172$, $p < 0.001$) ด้านการเติบโต ($\beta = 0.139$, $p = 0.002$) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($\beta = 0.257$, $p < 0.001$) ด้านความปลอดภัยในการทำงาน ($\beta = 0.158$, $p < 0.001$) และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ($\beta = 0.114$, $p = 0.009$) ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน ยอมรับสมมติฐาน H_1 H_3 H_4 H_5 H_7 H_8 H_{11}

ปัจจัยที่ไม่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีจำนวน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความก้าวหน้า ด้านนโยบายขององค์กร ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และด้านเงินเดือน ไม่ยอมรับสมมติฐาน H_2 H_6 H_9 H_{10}

อภิปรายผล

จากผลการวิจัย พบว่า ข้าราชการในพื้นที่กรุงเทพมหานคร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก และพบว่าด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ในระดับ มากที่สุด ซึ่งสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในงานของข้าราชการในพื้นที่กรุงเทพมหานครมากที่สุด คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ซึ่งพบว่าสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยสอดคล้องกับการศึกษาของ มลิวรรณ ชาจันโท และคณะ (2566) ที่พบว่าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อการทำงานของบุคคล อีกทั้งการศึกษาของ Ghazi et al. (2013) แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานซึ่งเป็นปัจจัยสุขอนามัย หรือปัจจัยค้ำจุนนั้นไม่เพียงแต่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในงาน แต่ยังส่งผลช่วยเสริมแรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจโดยรวมอีกด้วย รองลงมา คือ ด้านการได้รับการยอมรับ ซึ่งพบว่าสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และผลการศึกษาของ Ibaba (2022) ดังนั้นหากข้าราชการได้รับการยอมรับจากการยกย่องจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานจะส่งผลให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพิ่มขึ้น ด้านความปลอดภัยในการทำงาน ซึ่งพบว่าสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยความรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน และความปลอดภัยในสถานที่ทำงาน มีผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ สอดคล้องกับ มลิวรรณ ชาจันโท และคณะ (2566) ที่กล่าวว่าความมั่นคงขององค์กรส่งผลต่อความรู้สึกในการปฏิบัติงานของบุคคล ด้านการเติบโต พบว่าสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยพบว่า การที่ข้าราชการนั้นรู้สึกว่าตนเองมีการเติบโต และได้รับการพัฒนาทักษะจากงานที่ปฏิบัติ จะส่งผลในการเพิ่มระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตรงกับการศึกษาของ Peramatzis and Galanakis (2022) การเติบโตส่วนบุคคลและการได้รับการเลื่อนตำแหน่งในที่ทำงาน เป็นสิ่งที่ช่วยให้เกิดการเติบโตในสายอาชีพ ด้านความสำเร็จ พบว่าสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยผลการศึกษาของ Alrawahi et al.

(2020) พบว่าหากผู้ปฏิบัติงานได้รับการยอมรับ จะส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจของพนักงาน ดังนั้นเมื่อข้าราชการได้รับการยอมรับ และรู้สึกว่าตัวเองประสบความสำเร็จในชีวิตจากงานที่ตนรับผิดชอบจะส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของตนเอง ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่าสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยพบว่า สภาพทางกายภาพภายในหน่วยงานสำหรับการปฏิบัติงาน เช่น บรรยากาศและชั่วโมงการทำงาน มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ โดยสอดคล้องกับการศึกษาของ Aquino and Galvez (2024) ที่นำทฤษฎีสองปัจจัยมาใช้ในการศึกษาหน่วยงานภาครัฐ พบว่าปัจจัยสุขอนามัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน โดยที่หากสภาพแวดล้อมไม่ดีอาจก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน (มลิวรรณ ชาจันโท และคณะ, 2566) และปัจจัยลำดับสุดท้าย คือ ด้านลักษณะงาน พบว่าสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยพบว่า ความหลากหลายของงาน ความท้าทายของงาน และความอิสระในการทำงาน มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ นิตยา นาคมะณี และราเชนทร์ นพณัฐวงศ์ (2564)

จากการศึกษาปัจจัยที่ไม่พบผลว่ามีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในพื้นที่กรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ด้านความก้าวหน้า จากการทดสอบสมมติฐานไม่พบผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในพื้นที่กรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญ ทั้งนี้อาจมีสาเหตุจากโครงสร้างของระบบราชการที่มีระบบการก้าวหน้าของตำแหน่งกำหนดตามอายุงานอย่างชัดเจนมากกว่าความสามารถหรือผลงาน จึงส่งผลให้บุคลากรอาจไม่ได้เล็งเห็นถึงความสำคัญของความก้าวหน้า นั้นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ เพราะเป็นสิ่งที่ควบคุมไม่ได้เพียงแค่เป็นไปตามระบบระเบียบจึงไม่มีผลต่อนัยทางแรงจูงใจในการปฏิบัติงานดังนั้นจึงไม่ได้มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในพื้นที่กรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ด้านเงินเดือน เงินเดือนของข้าราชการนั้นเป็นค่าตอบแทนที่มีโครงสร้างชัดเจน ถูกกำหนดโดยกฎระเบียบของภาครัฐอย่างเป็นระบบ โดยผู้ที่สอบบรรจุเข้ารับราชการนั้นจะทราบอัตราเงินเดือนก่อนเพื่อประกอบการตัดสินใจในการสมัครสอบ และถือเป็นเงื่อนไขที่ต้องยอมรับตั้งแต่ต้น การคาดหวังในเรื่องเงินเดือนจึงอาจไม่ได้สร้างแรงกระตุ้นหรือความพึงพอใจอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อเทียบกับปัจจัยด้านอื่น ที่ส่งผลโดยตรงต่อประสบการณ์การปฏิบัติงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ อภิณัฐ ทรัพย์มาก และ เนตรนภา ไวทย์เลิศศักดิ์ (2559) ที่ศึกษาปัจจัยการเลือกอาชีพรับราชการ ก่อนและหลังการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551 โดยพบว่าความคิดเห็นของกลุ่มข้าราชการภายหลังปี พ.ศ. 2551 ที่ทางกพ. ได้แก้ไขพระราชบัญญัตินี้ดังกล่าวเพื่อเพิ่มแรงจูงใจในการทำงานของคนรุ่นใหม่ ปัจจัยจูงใจด้าน เงินเดือนและสวัสดิการ และด้านความก้าวหน้าในงาน พบว่ายังคงมีระดับอยู่ที่ระดับปานกลางไม่แตกต่างไปจากเดิม ในขณะที่ปัจจัยด้านอื่น เช่น ด้านความมั่นคงในงาน และด้านสิ่งแวดล้อมในการทำงาน มีระดับเพิ่มสูงขึ้น แสดงให้เห็นว่า ข้าราชการไม่ได้ให้ความสำคัญ

กับปัจจัยด้านเหล่านี้ ด้านนโยบายขององค์กร นโยบายขององค์กรในระบบราชการนั้นมักถูกกำหนดจากส่วนกลางและมีลักษณะเป็นแบบแผนที่ชัดเจน ซึ่งบุคลากรอาจมีการยอมรับนโยบายในฐานะระเบียบหรือข้อปฏิบัติที่ต้องทำตามเป็นธรรมดาสามัญของการรับราชการ อาจส่งผลให้ไม่รู้สึกว่่านโยบายขององค์กรนั้นเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานโดยตรง จึงไม่ได้มีผลต่อความพึงพอใจ โกล่เคียงกับผลจากงานวิจัยของ เรวัตร ก่อวงศ์กาญจน์ และ ขวัญกมล ดอนขวา (2551) ที่พบว่า ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของข้าราชการในระดับปานกลางเท่านั้น ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาในบริบทของข้าราชการ ความสัมพันธ์ดังกล่าวอาจอยู่ในกรอบของความเป็นทางการสูง และมีปฏิสัมพันธ์ตามลำดับชั้นและหน้าที่มากกว่าความใกล้ชิดทางอารมณ์หรือความเป็นกันเอง จึงอาจส่งผลให้บุคลากรไม่ได้รับผลกระทบในด้านความรู้สึกมากนักจากลักษณะความสัมพันธ์ตามลำดับชั้นนี้ ส่งผลให้ไม่ได้มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้น ด้วยเหตุนี้จึงอาจเป็นคำอธิบายว่า เหตุใดปัจจัยต่างๆ ที่กล่าวในข้างต้น จึงไม่ใช่ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการในพื้นที่กรุงเทพมหานครอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ข้อเสนอแนะ

1. ควรทบทวนระบบค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับค่าครองชีพในพื้นที่กรุงเทพมหานคร เนื่องจากในระบบราชการโครงสร้างเงินเดือนเป็นปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจน้อยที่สุด แต่กลับเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ควรให้ความสำคัญ ซึ่งอาจช่วยเพิ่มความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการที่ทำงานในพื้นที่กรุงเทพมหานครมากขึ้น

2. ควรส่งเสริมกิจกรรมหรือการฝึกอบรมที่เน้นการสร้างความสัมพันธ์ และพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกันระหว่างเพื่อนร่วมงานอย่างสม่ำเสมอ เช่น การจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เป็นต้น

3. ควรจัดให้มีโอกาสในการพัฒนาและเติบโตในงานอย่างต่อเนื่องจาก การเติบโต และความสำเร็จ เป็นปัจจัยที่ส่งเสริมความพึงพอใจ หน่วยงานราชการควรจัดอบรมและโครงการพัฒนาทักษะแก่ข้าราชการอย่างต่อเนื่อง

4. ควรจัดให้มีสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานสภาพแวดล้อมทางกายภาพ เช่น ความสะอาดสบายของสถานที่ทำงาน แสงสว่าง ความสะอาด และอากาศถ่ายเท เป็นปัจจัยสุขอนามัยที่สำคัญ เพื่อให้สภาพแวดล้อมเอื้อต่อการทำงานและสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคลากร

5. ควรพัฒนาแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา โดยถึงแม้ผลการวิจัยจะไม่พบว่า ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในการทำงานของข้าราชการ แต่การส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกันจะช่วยสร้างบรรยากาศของหน่วยงานที่มีความเข้าใจและความร่วมมือกันมากขึ้น

6. ควรทบทวนนโยบายองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและทันสมัยมากขึ้น นโยบายที่เคร่งครัดตามรูปแบบราชการอาจลดความยืดหยุ่นในการทำงาน หน่วยงานควรพิจารณาปรับนโยบายบางประการให้

สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมการทำงานยุคใหม่ เช่น การปรับเวลาการทำงานให้ยืดหยุ่น (flexible hours) หรือการใช้ระบบไฮบริดในการทำงาน

เอกสารอ้างอิง

- นิตยา นาคมะณี, & ราเชนทร์ นพณัฐวงศกร. (2564). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการสำนักงานการศึกษา กรุงเทพมหานคร. *วารสารบัณฑิตศึกษามหาจุฬาลงกรณ์*, 8(1), 65–76.
Kaensarn Academi, 6(6), 114–125.
- มลิวรรณ ชาจันโท, กิตติมา จิงสุวดี, & นลินี ทองประเสริฐ. (2566). แรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานบริษัทอาร์วีคอนเน็กซ์ จำกัด. *วารสารการจัดการและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, 10(2), 215–230.
- สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน. (2566). อัตรากำลังข้าราชการพลเรือนสามัญจำนวนที่สูญเสีย พ.ศ. 2566. สืบค้นจาก https://catalog.ocsc.go.th/th/dataset/dataset_34_02/Resource/d55b4727-6b9e-4d05-9c20-96366f2b0738
- สุวรรณ ศรียักษ์, และคณะ. (2563). ปรัชญาทางสังคมศาสตร์และการวิเคราะห์ทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดเดอริก เฮอร์ซเบิร์ก. *สถาบันวิจัยและการศึกษา, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*.
- อภิสิทธิ์ ทรัพย์มาก และเนตรนภา ไวกยเลิศศักดิ์. (2559). ปัจจัยจูงใจในการเลือกอาชีพราชการก่อนและหลังการประกาศใช้พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551: กรณีศึกษาสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ. *วารสารบริหารธุรกิจ เศรษฐศาสตร์และการสื่อสาร*, 11(1), 83–90.
- เรวัตร์ ก่อวงศ์กาญจน์, ขวัญกลม ดอนขวา. (2551). ปัจจัยที่มีผลกระทบบต่อความพึงพอใจในงานของข้าราชการกรมส่งเสริมสหกรณ์. *มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี*, 47–66.
- Alrawahi, S., Fransson Sellgren, S., Altouby, S., Alwahaibi, N., & Brommels, M. (2020). The application of Herzberg's two-factor theory of motivation to job satisfaction among medical laboratory professionals in Oman. *Journal of Clinical Laboratory Analysis*, 34(8). <https://doi.org/10.1002/jcla.23247>
- Aquino, N. M., & Galvez, D. B. (2024). Two-factor theory model testing: A case of the Department of Foreign Affairs employees. *Psychology and Education: A Multidisciplinary Journal*, 17(6), 565–585. <https://doi.org/10.5281/zenodo.10714158>

- Ghazi, S. R., Shahzada, G., & Khan, M. S. (2013). Resurrecting Herzberg's two-factor theory: An implication to the university teachers. *Institute of Education & Research, University of Science & Technology Bannu*.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. New York: John Wiley & Sons.
- Ibaba, G. B. (2022). Motivation and job satisfaction: Reflections on the relevance of Herzberg's dual factor motivation theory to Nigerian teachers. *Delsu Journal of Educational Research and Development*, 19(2), 123–134.
- Kendall, L. M., & Hulin, C. L. (1969). *The measurement of satisfaction in work and retirement: A strategy for the study of attitudes*. Rand McNally.
- 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). Chicago: Rand McNally.
- Peramatzis, G., & Galanakis, M. (2022). Herzberg's motivation theory in workplace. *Psychology Research*, 12(12), 971–978. <https://doi.org/10.17265/2159-5542/2022.12.009>
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.
- Smith, P. C., 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.