

ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานคลินิกทันตกรรมในเขต
กรุงเทพมหานคร

Motivational factors affecting organizational commitment of Employees Dental
Clinic in Bangkok

อณิษฐา งามแสงใส¹
Anitha Ngamsaengsawai¹

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
คลินิกทันตกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม และ
วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า เพศไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ แต่ปัจจัยด้านอายุ
การศึกษา ตำแหน่ง รายได้ และอายุงาน มีผลต่อบางด้านของความผูกพัน ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความ
ผูกพันต่อองค์กรที่มีผลมากที่สุด ได้แก่ นโยบายและการบริหารงาน ($Beta = 0.265$), สภาพแวดล้อมในการ
ทำงาน ($Beta = 0.156$), ความสัมพันธ์กับคนในองค์กร ($Beta = 0.144$), ความก้าวหน้าในอาชีพ ($Beta =$
 0.131), ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ($Beta = 0.098$), ความเป็นอยู่ส่วนตัว ($Beta = 0.095$) ขณะที่ด้านการ
ยอมรับและการยกย่อง และความสำเร็จในการทำงานไม่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ ต่อความผูกพันในองค์กรของ
พนักงานคลินิกทันตกรรมในเขตกรุงเทพมหานครได้

คำสำคัญ: แรงจูงใจ, ความผูกพันต่อองค์กร

¹ โครงการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสำหรับผู้บริหาร, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง; Master of
Business Administration for Executive Program, Faculty of Business Administration,
Ramkhamhaeng University; Email: 6614122016@rumail.ru.ac.th

ABSTRACT

This research aimed to study the motivational factors influencing organizational commitment among employees of dental clinics in Bangkok. A questionnaire was used to collect data from a sample of 400 participants. Data was analyzed using the descriptive statistics of frequency, percentage, mean and standard deviation. The technique of multiple regression analysis was also employed.

The results showed that personal factors such as gender had no significant effect on organizational commitment. However, other personal variables including age, education level, job position, monthly income, and years of service were found to have significant effects on certain dimensions of organizational commitment. Specifically, respondents aged 45–54 years demonstrated significantly higher levels of organizational commitment compared to those aged 26–34 years ($\text{Sig} = 0.015$).

Regarding motivational factors, the overall motivation level was found to be high ($\text{Mean} = 3.96$, $\text{S.D.} = 0.61$) and had a statistically significant impact on organizational commitment ($R^2 = 0.772$). The most influential factors, in descending order, were: organizational policies and management ($\text{Beta} = 0.265$, $\text{Sig} = 0.000^{**}$), work environment ($\text{Beta} = 0.156$, $\text{Sig} = 0.000^{**}$), compensation and benefits ($\text{Beta} = 0.098$, $\text{Sig} = 0.010^*$), interpersonal relationships within the organization ($\text{Beta} = 0.144$, $\text{Sig} = 0.000^{**}$), career advancement ($\text{Beta} = 0.131$, $\text{Sig} = 0.000^{**}$), and personal well-being ($\text{Beta} = 0.095$, $\text{Sig} = 0.004^*$). Conversely, Motivational factors affecting organizational commitment of Employees Dental Clinic in Bangkok

Keywords: Organizational Commitment, Motivators

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบัน อุตสาหกรรมบริการทางทันตกรรมในกรุงเทพมหานครมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องเนื่องจากความต้องการด้านสุขภาพช่องปากที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้คลินิกทันตกรรมต้องการบุคลากรที่มีความสามารถและความทุ่มเทในการทำงาน หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรคือ "ความผูกพันต่อองค์กร" Employee Engagement ซึ่งเป็นปัจจัยที่ช่วยให้พนักงานมีความตั้งใจทำงานกับองค์กรในระยะยาว ลดอัตราการลาออก และส่งเสริมคุณภาพการให้บริการ ความผูกพันของ

พนักงานถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ เนื่องจากประสิทธิภาพระดับสูงขององค์กรนั้นเป็นผลมาจากการมีส่วนร่วมของพนักงานที่มีระดับ ความผูกพันของพนักงานในระดับสูง เพื่อให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพสูงและผลงานที่ต้องการความรวดเร็ว นวัตกรรม และความยืดหยุ่น องค์กรจำเป็นต้องให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กร (Sayuti et al., 2021) ปัจจัยแรงจูงใจถือเป็นองค์ประกอบหลักที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยอ้างอิงจากทฤษฎีสองปัจจัยของ Frederick Herzberg (1979) ซึ่งแบ่งปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการทำงานออกเป็นสองกลุ่ม ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (Motivators) เช่น ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับ ความรับผิดชอบ และโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ และปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เช่น ค่าตอบแทน นโยบายองค์กร และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งแม้ว่าจะไม่สามารถสร้างแรงจูงใจโดยตรง แต่หากขาดปัจจัยเหล่านี้อาจทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจและลดความผูกพันต่อองค์กรได้ นอกจากนี้ ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรของ Steers and Porter (1979) ได้ระบุว่าความผูกพันต่อองค์กรเกิดจากปัจจัยสามประการ ได้แก่ (1) การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (2) ความเต็มใจในการทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อองค์กร และ (3) ความตั้งใจที่จะรักษาสถานะการเป็นสมาชิกขององค์กร ซึ่งทั้งสามองค์ประกอบนี้มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานทั้งในด้านการให้บริการ คุณภาพและบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคลากรที่มีความสามารถและประสบการณ์ ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จของธุรกิจ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจึงเป็นประเด็นที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีแนวโน้มที่จะทำงานอย่างเต็มที่ มีความสุขในการทำงาน และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ซึ่งส่งผลดีต่อประสิทธิภาพการทำงานและภาพลักษณ์ของคลินิก ในปัจจุบันประเทศไทยกำลังประสบปัญหาการขาดแคลนผู้ช่วยทันตแพทย์อย่างหนักทันตแพทย์สภาได้ตอบสนองด้วยการรับรองหลักสูตรผู้ช่วยทันตแพทย์ทั้งแบบ 1 ปี และ 2 ปี เพื่อช่วยส่งเสริมการผลิตผู้ช่วยทันตแพทย์ที่ขาดแคลนในปัจจุบัน (ริมรั้วทันตแพทย์สภา, 2566) สถาบันการศึกษาหลายแห่งได้เปิดหลักสูตรผู้ช่วยทันตแพทย์เพื่อรองรับความต้องการบุคลากรที่เพิ่มขึ้น เช่น คณะทันตแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้เปิดโรงเรียนผู้ช่วยทันตแพทย์ขึ้นเป็นแห่งแรกในภาคใต้ เพื่อผลิตผู้ช่วยทันตแพทย์สำหรับหน่วยงานทั้งในภาครัฐและเอกชน (Hfocus, 2565)

วัตถุประสงค์การวิจัย

ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานคลินิกทันตกรรมในเขต
กรุงเทพมหานคร

นิยามศัพท์

พนักงานในคลินิกทันตกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร (Employees Dental Clinic in Bangkok) หมายถึง หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานในคลินิกทันตกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งไม่รวมถึงทันตแพทย์ โดยประกอบด้วยผู้ช่วยทันตแพทย์ เจ้าหน้าที่ประจำเคาน์เตอร์ เจ้าหน้าที่ธุรการ เจ้าหน้าที่การเงิน เจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์/การตลาด และเจ้าหน้าที่เวชระเบียนซึ่งมีบทบาทในการสนับสนุนการดำเนินงานของคลินิก และการให้บริการแก่ผู้รับบริการทางทันตกรรม ทั้งในด้านการจัดการภายใน งานบริการ และงานสนับสนุนอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

ความก้าวหน้าในอาชีพ (Advancement) หมายถึง การพัฒนาหรือการเคลื่อนที่ไปข้างหน้าของบุคคลในเส้นทางอาชีพ ซึ่งสามารถแสดงออกในหลายรูปแบบ เช่น การได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น, การได้รับการปรับเพิ่มเงินเดือน, การขยายขอบเขตหน้าที่การงาน, หรือการได้รับการยอมรับในความสามารถและผลงานที่ทำได้ ความก้าวหน้าในอาชีพยังรวมถึงการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ การเติบโตทางด้านความรู้ และการเพิ่มศักยภาพในการทำงาน ทั้งนี้ การก้าวหน้าในอาชีพสามารถเกิดขึ้นได้จากการทำงานหนัก, การพัฒนาความสามารถเฉพาะด้าน, การสร้างเครือข่ายทางสังคมในวงกว้างที่เกี่ยวข้อง และการวางแผนในระยะยาวเพื่อบรรลุเป้าหมายในอาชีพการงาน

การยอมรับและการยกย่อง (Recognition) หมายถึง การแสดงออกถึงความชื่นชม ยอมรับ หรือให้เกียรติแก่บุคคล กลุ่ม หรือองค์กรที่มีผลงานดีเด่น มีความสามารถ หรือมีคุณค่าต่อสังคมและองค์กร ซึ่งอาจแสดงออกในรูปแบบของคำชมเชย รางวัล เกียรติบัตร หรือสิทธิพิเศษอื่น ๆ เพื่อสร้างขวัญกำลังใจและกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเองและผลงานต่อไป

ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การบรรลุเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ตั้งใจไว้ในการทำงาน ซึ่งอาจจะเป็นการทำงานให้เสร็จสิ้นตามเวลาที่กำหนด, การบรรลุเป้าหมายทางธุรกิจ, หรือการได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน ความสำเร็จในงานไม่จำเป็นต้องเป็นผลลัพธ์ในรูปแบบที่ชัดเจนเสมอไป อาจเป็นการพัฒนาทักษะใหม่ ๆ การพัฒนาระบบการทำงานที่ดีขึ้น หรือการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานในด้านต่าง ๆ โดยรวมแล้ว ความสำเร็จในการทำงานหมายถึงการสามารถเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นระหว่างทางและสามารถบรรลุผลลัพธ์ที่ตั้งใจไว้ได้ ด้วยความมุ่งมั่น, ความสามารถ, และการทำงานอย่างต่อเนื่อง

ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits)หมายถึงค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefits) หมายถึง ผลประโยชน์ที่พนักงานได้รับจากองค์กรในการแลกกับการทำงาน โดยแบ่งออกเป็นสองส่วนหลักคือ

1. ค่าตอบแทน (Compensation) – เป็นเงินหรือสิ่งของที่พนักงานได้รับจากองค์กรในการทำงาน ซึ่งอาจรวมถึงเงินเดือน, โบนัส, ค่าคอมมิชชั่น, หรือค่าจ้างพิเศษอื่น ๆ การกำหนดค่าตอบแทนมักจะขึ้นอยู่กับลักษณะงาน, ความรับผิดชอบ, และประสบการณ์ของพนักงาน รวมถึงการประเมินผลการทำงานที่มีคุณภาพ
 2. สวัสดิการ (Benefits) – คือผลประโยชน์อื่น ๆ ที่องค์กรมอบให้พนักงานเพื่อสนับสนุนความเป็นอยู่และสุขภาพ เช่น ประกันสุขภาพ, ประกันชีวิต, กองทุนสำรองเลี้ยงชีพ, การลาพักร้อน, การศึกษาต่อ, หรือสิทธิพิเศษต่าง ๆ ที่ช่วยให้พนักงานมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้นทั้งในด้านสุขภาพและการเงิน
- สภาพแวดล้อมในการทำงาน (Working conditions) หมายถึงสภาพแวดล้อมทั้งหมดที่มีผลต่อการทำงานของบุคคล รวมถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความสะดวกสบาย, ความปลอดภัย, และประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยสภาพแวดล้อมในการทำงานสามารถแบ่งได้หลายด้าน เช่น

1. สภาพแสงและอากาศ – การจัดการแสงสว่างที่เหมาะสม อุณหภูมิและการระบายอากาศที่ดีในสถานที่ทำงาน
2. อุปกรณ์และเครื่องมือ – การให้เครื่องมือที่ทันสมัย เพียงพอและเหมาะสมกับลักษณะงาน ให้การทำงานราบรื่น ง่ายสบาย
3. ความปลอดภัย – การจัดให้มีมาตรการด้านความปลอดภัยเพื่อป้องกันอุบัติเหตุจากการทำงาน ความปลอดภัยจากการได้รับการติดเชื้อต่าง ๆ

ความสัมพันธ์กับคนในองค์กร(Relationship with supervisor and peers)หมายถึงความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา (Supervisor) และเพื่อนร่วมงาน (Peers) ในองค์กร ซึ่งมีผลสำคัญต่อการทำงานและบรรยากาศในที่ทำงาน ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานสามารถส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ความพึงพอใจในงาน และการสร้างความร่วมมือที่ดีในทีม

ความมั่นคงในงานและชื่อเสียงขององค์กร (Job security, Reputation of the Organization) หมายถึงความรู้สึกมั่นใจของพนักงานว่า ตำแหน่งงานของตนจะไม่ถูกเลิกจ้างหรือถูกเปลี่ยนแปลงอย่างกะทันหันในอนาคต ซึ่งถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานกับองค์กร การมีความมั่นคงในงานช่วยให้พนักงานสามารถวางแผนอนาคตและมุ่งมั่นในการทำงานได้เต็มที่ โดยไม่ต้องกังวลเกี่ยวกับการสูญเสียงานชื่อเสียงขององค์กร (Reputation of the Organization) หมายถึง ความรับรู้และการ

ยอมรับของสาธารณชนและบุคคลภายในองค์กรเกี่ยวกับภาพลักษณ์และความน่าเชื่อถือขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งอาจเกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางธุรกิจ, ความรับผิดชอบต่อสังคม, หรือความสามารถในการดูแลพนักงาน และรักษามาตรฐานสูงในด้านต่าง ๆ ชื่อเสียงขององค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญในการดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีความสามารถ รวมถึงการสร้างเชื่อมั่นในตลาดและกับลูกค้า

นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (Company Policy and Administration) หมายถึง แนวทาง กฎระเบียบ และกระบวนการที่องค์กรกำหนดขึ้นเพื่อใช้ในการบริหารจัดการและดำเนินงานให้เป็นไปตาม เป้าหมายที่กำหนด นโยบายเหล่านี้ครอบคลุมด้านต่าง ๆ เช่น การบริหารทรัพยากรบุคคล การปฏิบัติตาม กฎหมายแรงงาน จรรยาบรรณในการทำงาน และแนวทางในการพัฒนาธุรกิจ การบริหารงานที่มี ประสิทธิภาพช่วยให้พนักงานมีความเข้าใจที่ชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของตน และส่งเสริมวัฒนธรรม องค์กรที่ดี

ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Factors in Personal Life) หมายถึง ปัจจัยต่าง ๆ ในชีวิตส่วนตัวของบุคคลที่มีผล ต่อความเป็นอยู่ สุขภาพ และความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานกับชีวิตส่วนตัว ซึ่งอาจรวมถึง สถานะทาง ครอบครัว สุขภาพกายและจิตใจ ภาระทางการเงิน เวลาว่าง กิจกรรมส่วนตัว และความสัมพันธ์ทางสังคม ปัจจัยเหล่านี้มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ความพึงพอใจในชีวิต และคุณภาพชีวิตโดยรวมของบุคคล

ความผูกพันต่อองค์กร (Employee Engagement) หมายถึง ระดับของความมุ่งมั่น ทุ่่มเท และความรู้สึก เชื่อมโยงของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งสะท้อนถึงแรงจูงใจและความตั้งใจในการทำงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ความผูกพันนี้ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน ความพึงพอใจในอาชีพ และอัตราการคงอยู่ ของพนักงานในองค์กร

ความเชื่อและการยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (Strong Belief in and Acceptance of Organizational Goals and Values) หมายถึงระดับที่พนักงานมีความศรัทธาและยอมรับในวิสัยทัศน์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร โดยพนักงานจะรู้สึกว่าการงานของตนเองมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร และต้องการมีส่วนร่วมในการบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

ความทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร (A Willingness to Exert Considerable Effort on Behalf of the Organization) หมายถึง ระดับของความพยายามและแรงจูงใจที่พนักงานทุ่มเทให้กับงานของตน โดยมีเป้าหมายเพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะทำงานเกินกว่าที่คาดหวัง และพร้อมช่วยเหลือองค์กรในทุกด้าน

ความปรารถนาที่จะคงความเป็นพนักงานขององค์กร (A Strong Desire to Maintain Membership in the Organization) หมายถึง ระดับของความตั้งใจและความเต็มใจของพนักงานที่จะอยู่กับองค์กรในระยะ

ยาว พนักงานที่มีความผูกพันสูงจะไม่ต้องลาออกหรือมองหาโอกาสในองค์กรอื่น แต่จะรู้สึกภาคภูมิใจและมุ่งมั่นทำงานให้กับองค์กรต่อไป

แรงจูงใจ คือ พลังภายในที่กระตุ้น ส่งเสริม และชี้นำพฤติกรรมของบุคคลให้มุ่งไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ โดยแรงจูงใจนี้อาจเกิดจาก ความต้องการภายใน (เช่น ความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ) หรือ สิ่งเร้าภายนอก (เช่น ค่าตอบแทน การส่งเสริมตำแหน่ง) แรงจูงใจคือปัจจัยที่กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจ และสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ (สุรพัศ ประศรีทะโก ,2566)

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถนำไปปรับใช้พัฒนาในองค์กรช่วยให้ผู้บริหารคลินิกเข้าใจถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ทำให้สามารถนำข้อมูลไปใช้ในการปรับปรุงนโยบายและแนวทางการบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลได้อย่างเหมาะสม ลดอัตราการลาออกของพนักงาน ซึ่งจะช่วยลดต้นทุนในการสรรหา

แนวคิดทฤษฎีและการทบทวนวรรณกรรม

แนวคิดและทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two Factor Theory 1979) ความหมายทฤษฎีสองปัจจัยของเฮิร์ซเบิร์ก Frederick Herzberg (1979) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานโดยใช้วิธีสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ความพึงพอใจ และความไม่พอใจ ในงานไม่ได้อยู่บนเส้นเดียวกัน แต่เกิดจาก “คนละกลุ่มของปัจจัย” จึงเสนอแนวคิด “ทฤษฎีสองปัจจัย” (Two-Factor Theory) ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มดังนี้

1. Hygiene Factors (ปัจจัยสุขอนามัย)

เป็นปัจจัยพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับ “สภาพแวดล้อมของงาน” หากขาดจะทำให้เกิดความไม่พอใจ แต่ถ้ามีครบ จะช่วยป้องกันความไม่พอใจ แต่ไม่ก่อให้เกิดความพึงพอใจหรือแรงจูงใจโดยตรง

2. Motivator Factors (ปัจจัยจูงใจ)

เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ “เนื้อหา” โดยตรง ซึ่งจะส่งผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจของพนักงาน หากได้รับจะทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน

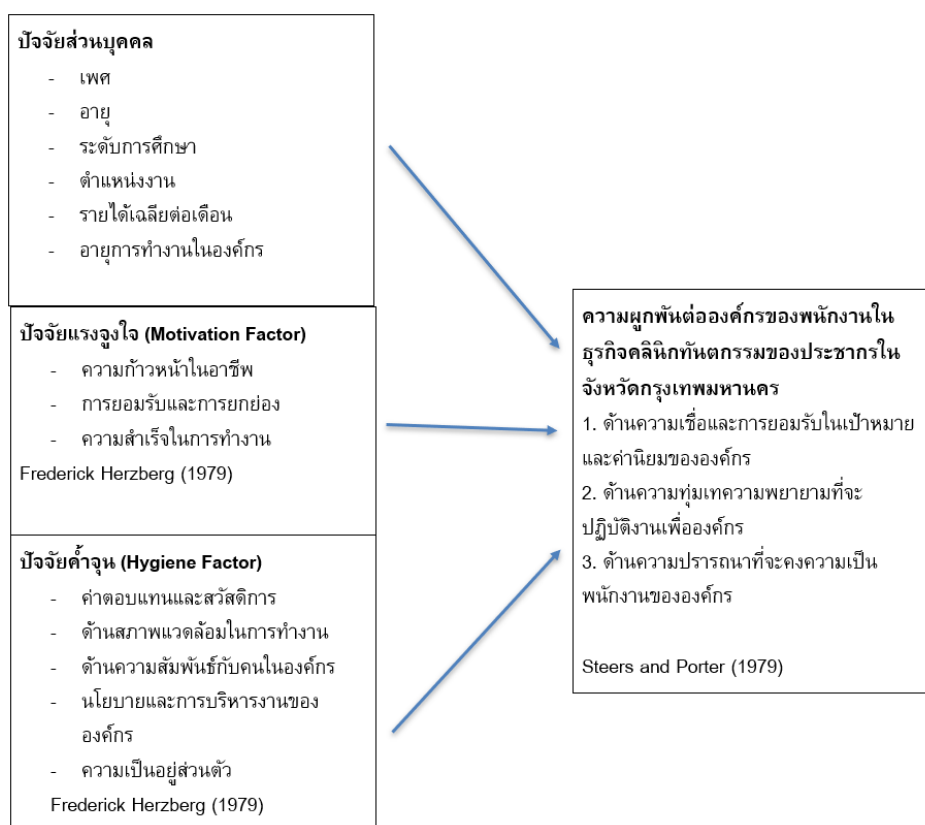
ธัญญพัฒน์ โชติวรรณะสิริ (2566) กล่าวว่าแรงจูงใจเป็นพลังผลักดันสำคัญที่มีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลในการทำงาน แรงจูงใจสามารถกระตุ้นให้บุคคลมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้น และมีความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลโดยตรงต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร และแรงจูงใจยังแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ปัจจัยจูงใจที่สร้างความพึงพอใจในงาน และปัจจัยจูงใจที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในงานอีกด้วย

สมมติฐานการวิจัย

ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานคลินิกทันตกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยศึกษาปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานคลินิกทันตกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร โดยอาศัยแนวความคิดปัจจัยจูงใจ และปัจจัยค้ำจุนของ Frederick Herzberg ที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม ด้านความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ตามแนวคิดของ Steers and Porter



ระเบียบวิธีวิจัย

1.ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานที่ทำงานอยู่ในคลินิกทันตกรรมที่ตั้งอยู่ในเขตกรุงเทพมหานคร อายุตั้งแต่ 20 ปีขึ้นไป ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน กลุ่มตัวอย่างจะใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยกำหนดคุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่างว่าต้องเป็นพนักงานประจำในคลินิกทันตกรรม ขนาดกลุ่มตัวอย่างถูกกำหนดโดยใช้สูตรของ W.G. Cochran (1977)ซึ่งเหมาะสมสำหรับการศึกษาที่ต้องการระดับความเชื่อมั่นสูงที่ 95% และค่าความคลาดเคลื่อน 5% ในกรณีนี้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ 400 คน

2.เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม Online แบบ Google Form แบบคำถามปลายปิด (Closed-ended Question) ซึ่งแบ่งรูปแบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บรวบรวมแบ่งเป็น 4 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ปัจจัยแรงจูงใจ

ส่วนที่ 3 ปัจจัยค่าเงิน

ส่วนที่ 4 ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยขอความเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ เพื่อพิจารณาความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามซึ่งเกณฑ์ความสอดคล้อง (IOC)จะต้องได้มากกว่า หรือเท่ากับ 0.5 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาพบว่าทุกข้อผ่านตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ 1.0 ขึ้นไป แสดงว่าข้อคำถามในแบบสอบถามมีความตรงเชิงเนื้อหาสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้ จากนั้น ผู้วิจัยนำแบบสอบถามไปทดลองเก็บข้อมูลกับประชากรที่มีลักษณะเหมือนกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้ค่าสถิติสหสัมพันธ์อัลฟาของครอนบาค อัลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) เท่ากับ 0.961 แสดงว่าแบบทดสอบมีความเที่ยงและมีความเชื่อมั่นสูง สามารถนำไปเก็บข้อมูลได้

3.การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูล 3 ประเด็นคือ 1) การวิเคราะห์ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ข้อมูลเชิงพรรณนา โดยใช้ความถี่ ร้อยละ (Percentage) 2) การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ยเชิงอนุมาณ เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นปัจจัยแรงจูงใจและความผูกพันองค์กร และ 3) การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเพื่อทดสอบสมมติฐานปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงาน

ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาข้อมูลลักษณะประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานคลินิกทันตกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 89.3 มีอายุระหว่าง 26-34 ปี ร้อยละ 43.5 มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 48 มีตำแหน่งระดับปฏิบัติการ ร้อยละ 76.3 มีรายได้ต่ำกว่า 20,000 บาท ร้อยละ 45 มีอายุการทำงานในองค์กร 1-3 ปี ร้อยละ 40.8

2. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ระดับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานคลินิกทันตกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร

ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานคลินิกทันตกรรมในเขตกรุงเทพมหานครพบว่าโดยรวมมีระดับความคิดเห็นในระดับมาก ($\bar{X}=4.13$, S.D.=0.58) เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน มีความคิดเห็นระดับมาก ($\bar{X}=4.17$, S.D.=0.60) รองลงมาคือ ด้านการยอมรับและการยกย่อง มีความคิดเห็นระดับมาก ($\bar{X}=4.16$, S.D.=0.66) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ มีความคิดเห็นระดับมาก ($\bar{X}=4.06$, S.D.=0.75)

3. ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยคำจูงใจในความผูกพันของพนักงาน

ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยคำจูงใจในความผูกพันของพนักงานคลินิกทันตกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าโดยรวมมีระดับความคิดเห็นในระดับ ($\bar{X}=3.96$, S.D.=0.61) เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ด้านความสัมพันธ์กับคนในองค์กรมีความคิดเห็นระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.21$, S.D.=0.64) รองลงมาคือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความคิดเห็นระดับมาก ($\bar{X}=4.07$, S.D.=0.70) และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดคือ ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว มีความคิดเห็นระดับมาก ($\bar{X}=3.78$, S.D.=0.67)

4. การศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์กร

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรคุณภาพในการทำงานจากข้อมูลกลุ่มตัวอย่างด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) พบว่าปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานทุกด้านกับความผูกพันในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.1

ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณเพื่อหาความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงระหว่างปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันในองค์กร แสดงผลดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงค่าสถิติที่ใช้พิจารณาความเหมาะสมของสมการถดถอยเชิงพหุคูณของตัวแปร โดยรวมของปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานคลินิกทันตกรรมใน เขตกรุงเทพมหานคร

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Tolerance	VIF
	B	Std. Error	Beta				
ค่าคงที่	0.320	0.127		2.522	0.012*		
ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ (X1)	0.112	0.031	0.131	3.613	0.000**	0.440	2.272
ด้านการยอมรับและการยกย่อง (X2)	0.069	0.041	0.072	1.709	0.088	0.330	3.026
ด้านความสำเร็จในการทำงาน(X3)	0.011	0.036	0.011	0.307	0.759	0.495	2.020
ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (X4)	0.073	0.028	0.098	2.578	0.010*	0.405	2.470
ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (X5)	0.156	0.034	0.172	4.630	0.000**	0.420	2.380
ด้านความสัมพันธ์กับคนในองค์กร (X6)	0.143	0.036	0.144	4.009	0.000**	0.452	2.211
นโยบายและการบริหารงานขององค์กร (X7)	0.265	0.033	0.352	8.125	0.000**	0.311	3.220
ความเป็นอยู่ส่วนตัว (X8)	0.091	0.031	0.095	2.896	0.004*	0.540	1.852
Y = 0.320 + 0.112(X1) + 0.073(X4) + 0.156(X5) + 0.143(X6) + 0.265(X7) + 0.091(X8)							
R ² = 0.772, Adjusted R ² = 0.768, F = 165.885, Sig. = 0.000**							

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05, ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ผลการวิเคราะห์พบว่า ค่าความแปรปรวนที่สามารถอธิบายได้จากปัจจัยทั้ง 8 ด้าน มีค่า R² = 0.772 และ Adjusted R² = 0.768 ปัจจัยด้านแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานคลินิกทันตกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร ได้คิดเป็นร้อยละ 72.2 ซึ่งอยู่ในระดับสูงโดยผลการวิเคราะห์มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (Sig.=0.000*) แสดงว่าความสัมพันธ์ที่พบมีความเชื่อมั่นทางสถิติ

ในส่วน of ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยแบบมาตรฐาน (Standardized Coefficients: Beta) ซึ่งแสดงระดับผลกระทบของแต่ละปัจจัย เมื่อพิจารณาแล้วพบว่า นโยบายและการบริหารงานขององค์กร ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด (Beta=0.265, Sig.=0.000**) รองลงมาคือ ด้านด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Beta=0.156, Sig.=0.000**) และด้านที่ส่งผลน้อยที่สุดคือ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Beta=0.073,

Sig.=0.010) ทั้งนี้ตัวแปรต้นทั้ง 6 ด้านที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สรุปและอภิปรายผล

ผลการศึกษาเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานคลินิกทันตกรรม ในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

ความผูกพันในองค์กรของพนักงานคลินิกทันตกรรม ในเขตกรุงเทพมหานคร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าเพศ ในภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุการทำงานในองค์กร โดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน

วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนาและการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิเคราะห์พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล เช่น เพศ ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ยกเว้นปัจจัยด้าน อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุการทำงานในองค์กร ที่มีผลต่อบางด้านของความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะกลุ่มอายุ 45-54 ปี แสดงระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่ากลุ่มอายุ 26-34 ปี อย่างมีนัยสำคัญ (Sig = 0.015) ในด้านปัจจัยแรงจูงใจ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก (เฉลี่ย = 3.96 , S.D. = 0.61) และส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ($R^2 = 0.772$) โดยเฉพาะด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร (Beta = 0.265 , Sig = 0.000**) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Beta = 0.156 , Sig = 0.000**) ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Beta = 0.098 , Sig = 0.010*) ด้านความสัมพันธ์กับคนในองค์กร (Beta = 0.144 , Sig = 0.000**) ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ (Beta = 0.131 , Sig = 0.000**) ด้านความเป็นอยู่ส่วนตัว (Beta = 0.095 , Sig = 0.004*) ซึ่งเป็นแรงจูงใจมากที่สุดตามลำดับต่อความผูกพันต่อองค์กร ส่วนด้านการยอมรับและการยกย่อง ด้านความสำเร็จในการทำงาน ไม่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญ

ข้อเสนอแนะ

ผลการศึกษาเรื่อง ปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานคลินิกทันตกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร สามารถสรุปประเด็นสำคัญที่เป็นข้อเสนอแนะ ได้ดังนี้

ผู้วิจัยมีความเห็นว่าผลการวิจัยพบว่า “นโยบายและการบริหารงานขององค์กร” เป็นปัจจัยที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยเฉพาะในบริบทของคลินิกทันตกรรมในเขตกรุงเทพมหานคร ซึ่งเป็นองค์กรที่มีโครงสร้างการทำงานร่วมกันของบุคลากรหลายช่วงวัย ความเห็นของผู้วิจัยที่กล่าวถึงประเด็น “ความต่างระหว่างวัย (Generation Gap)” จึงสะท้อนให้เห็นว่า ความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์กรไม่ใช่เพราะตัวเลขอายุ หากแต่เกิดจาก “การไม่เปิดรับฟัง” แนวคิด วิธีการสื่อสาร และวิถี

ชีวิตที่แตกต่างกันระหว่างเจเนอเรชัน ความสามารถขององค์กรในการส่งเสริม “การรับฟังอย่างเข้าใจ” และ “การเปิดพื้นที่ให้แสดงความคิดเห็นร่วมกัน” จึงเป็นหัวใจสำคัญของนโยบายที่ดีในการบริหารจัดการคนในองค์กร เพราะเมื่อพนักงานทุกกลุ่มวัยรู้สึก “ความคิดเห็นของตนได้รับฟังและเห็นคุณค่า” ก็จะเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วม (Sense Of Belonging) และรู้สึกถึงการได้รับความใส่ใจจากผู้บริหาร ซึ่งสิ่งนี้ส่งผลโดยตรงต่อระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรกล่าวคือ นโยบายองค์กรที่มุ่งเน้นการมีส่วนร่วม (Participative Management) และการสร้างวัฒนธรรมการสื่อสารแบบสองทาง ไม่เพียงลดความขัดแย้งจากความต่างระหว่างวัย แต่ยังเป็นกลไกสำคัญที่ช่วยรักษาแรงงานที่มีคุณภาพไว้กับองค์กรในระยะยาว

เชิงนโยบายพัฒนานโยบายและรูปแบบการบริหารงานให้มีความชัดเจน โปร่งใส และสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน

1. ผู้นำองค์กรควรมีภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive Leadership) ที่แสดงความใส่ใจและรับฟังความคิดเห็นของพนักงานอย่างจริงจัง

2. ควรกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมความยุติธรรมในการบริหาร เช่น การให้รางวัลตามผลงาน การประเมินผลอย่างโปร่งใส และการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจส่งเสริมการสื่อสารภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

1. ควรมีช่องทางการสื่อสารที่หลากหลายและชัดเจน เช่น การประชุมประจำสัปดาห์ กล้องเสนอความคิดเห็น หรือแพลตฟอร์มสื่อสารภายใน เพื่อให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมและได้รับข้อมูลที่ทันสมัย

สำหรับการวิจัยครั้งถัดไป

1. ขยายกลุ่มตัวอย่างและบริบทการวิจัย ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในกลุ่มพนักงานทั่วประเทศ หรือในระดับตำแหน่งงานที่มากขึ้น เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่มีความครอบคลุมและสามารถนำไปใช้ในการอ้างอิงได้มากยิ่งขึ้น

2. การวิจัยในอนาคตอาจพิจารณาศึกษาปัจจัยอื่นๆ ที่อาจส่งผลต่อความผูกพัน เช่น วัฒนธรรมองค์กร รูปแบบการบริหารจัดการ ความยืดหยุ่นในการทำงานให้ร่วมสมัย เพื่อให้เข้าใจถึงปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับประสิทธิภาพการทำงานได้อย่างลึกซึ้งและรอบด้าน

3. ศึกษาในเชิงระบบโรงพยาบาลขนาดใหญ่ รวมถึงในส่วนของภาครัฐในสายงานธุรกิจทันตกรรม

จากผลการศึกษาที่พบว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ทั้งปัจจัยจูงใจ (Motivators) และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งการแข่งขันในปัจจุบันของธุรกิจทันตกรรมสูงมาก เมื่อการสำรวจวิจัยนี้ได้เห็นชัดแล้วว่า นโยบายและการบริหารงานขององค์กร ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด สำหรับฝ่ายบริหาร เจ้าของกิจการ ควรวางแผนกำหนดนโยบายด้านแรงจูงใจให้ครอบคลุมทั้งเชิงเนื้อหาของงาน (การออกแบบงานให้เหมาะสมกับความสามารถของบุคลากร การผลักดัน สนับสนุนในความสามารถอย่างเต็มที่ โอกาสความก้าวหน้าในงาน และการได้รับการยอมรับนับถือ) และด้านปัจจัยสนับสนุนในการทำงาน (ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สภาพแวดล้อมในการทำงาน) เพื่อสร้างแรงจูงใจอย่างยั่งยืน เพื่อลดอัตราการลาออก ลดต้นทุนในการสรรหาและฝึกอบรมพนักงานใหม่ และสร้างรากฐานความมั่นคงให้กับธุรกิจในระยะยาว

เอกสารอ้างอิง

- กลุ่มกลยุทธ์การบริหารข้อมูลทรัพยากรบุคคลภาครัฐ. (2567). แนวโน้มทรัพยากรบุคคลภาครัฐ. สำนักงาน ก.พ.
- ณัฐดนัย ปัญจางคกุล. (2563). การรักษาทรัพยากรมนุษย์ด้วยความผูกพันในองค์กร. วารสารการบริหารทรัพยากรมนุษย์, 11(1), 45-60.
- ธัญญพัฒน์ โชติวรรณระสิริ. (2566). แรงจูงใจในการทำงานกับประสิทธิภาพของบุคลากร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- ธัญวฤณ วัทโธ, และวิลาสสินี สุดประเสริฐ. (2563). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานและความได้เปรียบในการแข่งขัน. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยกรุงเทพ, 13(1), 22-34.
- ประภัทสรณ์ ชานาญเวช (2564). ปัจจัยลักษณะงานและประสบการณ์ทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานบริษัท เอฟ-เทค เอ็มเอฟจี (ไทยแลนด์) จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี
- ปริญทร์ฉัตร พงศ์นาคศิริ. (2565). ปัจจัยแนวปฏิบัติการทรัพยากรมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานองค์กรสตาร์ทอัพในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- ปรียาภรณ์ เชื่องอู่. (2566). การพัฒนาความพึงพอใจในการทำงานของบุคลากร: กรณีศึกษาองค์กรรัฐ. วารสารพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, 17(2), 89-102.
- พรหมมาตริ จินดาโชติ, และคณะ. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันทางจิตใจกับองค์กรของพนักงานเจเนอเรชันวายในโรงแรม. วารสารการบริหารธุรกิจ, 9(2), 45-59.

- วิมลมาศ พุ่มทอง. (2564). ปัจจัยธรรมชาติที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในสถานพยาบาลเอกชน. *วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยสวนดุสิต*.
- ศิริพร ปิตินันท์. (2565). ความยุติธรรมในองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน. *วารสารวิชาการและวิจัย มทร.พระนคร*, 9(2), 123-135.
- สุรพัศ ประศรีทะโก. (2566). แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรภาครัฐกับผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน. *วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*.
- อัญธิกา เมฆแก้ว. (2564). ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในช่วง COVID-19. *วารสารการจัดการและการพัฒนา*, 14(3), 98-115.
- Aldabbas, H., Pinnington, A., & Lahrech, A. (2023). The impact of perceived organizational support on employee creativity and commitment: A social exchange perspective. *Journal of Workplace Behavioral Health*, 38(1), 25–43. <https://doi.org/10.1080/15555240.2023.XXXXXX>
- Sayuti, M., Wati, L. N., & Saputra, A. (2021). Employee engagement and organizational performance: The mediating role of job satisfaction. *International Journal of Business and Society*, 22(2), 123–138.
- Siregar, S., & Wardhani, R. (2023). Organizational culture, flexible working arrangements, and compensation: Their effect on employee engagement. *Journal of Organizational Behavior*, 58(4), 512–526.
- Sulistiyani, H., Hidayat, R., Setiawan, R., & Suwardi, E. (2022). Work-life balance, perceived organizational support, and employee engagement: A social exchange theory approach. *Human Resource Research*, 6(1), 88–100.
- Swathi, R. (2022). Key drivers of employee engagement: A study on IT sector employees. *International Journal of Human Resource Studies*, 12(2), 77–93.
- Wimalasiri, G., Fernando, M., & Samarasekara, R. (2022). Organizational structure and psychological security as predictors of employee commitment in the Sri Lankan health service sector. *Asian Journal of Business Research*, 12(1), 40–55.
- Xu, Y., Huang, Y., Liu, Y., & Zhang, H. (2023). Feeling envied and psychological safety: The indirect path to work disengagement. *Journal of Applied Psychology*, 108(2), 201–219.