

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในเขต

สมุทรปราการ

DETERMINANTS OF ORGANIZATIONAL COMMITMENT AMONG PRIVATE
SECTOR EMPLOYEES IN SAMUT PRAKAN

ธัญวรัตน์ เครือวานิชธรรม

สาขาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยรามคำแหง ผู้รับผิดชอบบทความ

Thunwarut Khruawanichathum

Faculty of Business Administration in Management

Ramkhamhaeng University

Corresponding Author

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ศึกษาประชากรที่เป็นพนักงานบริษัทเอกชนในเขตสมุทรปราการ จำนวน 1,028,954 คน โดยกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างได้ 400 คน เพื่อวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชน ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมพนักงานบริษัทเอกชนให้ความสำคัญต่อปัจจัยความเสมอภาคของค่าตอบแทน แรงจูงใจในการทำงานภายใน แรงจูงใจในการทำงานภายนอก และความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก เมื่อทดสอบสมมติฐานด้านปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ปัจจัยด้านเพศ รายจ่ายเฉลี่ยต่อเดือน และสายอาชีพต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แต่ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีอายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และรายได้ต่อเดือนต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน และปัจจัยที่มีอิทธิพล พบว่า ความเสมอภาคของค่าตอบแทน แรงจูงใจในการทำงานภายใน และแรงจูงใจในการทำงานภายนอก ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนอย่างมีนัยสำคัญ โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 94.30

คำสำคัญ: ความเสมอภาคของค่าตอบแทน, แรงจูงใจในการทำงานภายใน, แรงจูงใจในการทำงานภายนอก, ความผูกพันต่อองค์กร

Abstract

This quantitative research studied a population of 1,028,954 private company employees in Samut Prakan province. A sample size of 400 private company employees was selected to analyze organizational commitment among these employees. The results showed that; the overall a high level of private company employees placed of importance on compensation equity, intrinsic motivation, extrinsic motivation and organizational commitment. Hypothesis testing on personal factors revealed that differences in gender, average monthly expenditure and occupation significantly affected organizational commitment. However the research found no significant difference in organizational commitment among employees based on age, education level, years of service and monthly income. Furthermore, compensation equity, intrinsic motivation and extrinsic motivation significantly impacted organizational commitment among private company employees. These factors explained 94.30% of the variance in organizational commitment.

Keywords: Related to compensation equity, Intrinsic motivational, Extrinsic motivational factors, Organizational commitment.

บทนำ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นกระบวนการสำคัญที่ทุกองค์กรให้ความสำคัญ เนื่องจากประสิทธิภาพและคุณภาพของการดำเนินงานล้วนขึ้นอยู่กับบุคลากร ซึ่งเป็นทรัพยากรหลักในการขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุความสำเร็จ (ชัชวรินทร์ ทองหม่อมมรา, 2564) ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องดำเนินการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ โดยยึดหลักความเสมอภาคและจริยธรรม เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจ มีความสุขในการทำงาน และสามารถใช้ศักยภาพได้อย่างเต็มที่ อันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร (เวทยา ใฝ่ใจดี และคณะ, 2566)

จากความผูกพันของบุคลากรที่เป็นปัจจัยสำคัญสำคัญในการเสริมสร้างความผูกพันในการปฏิบัติงานยังคงพบว่า ปัญหาด้านแรงจูงใจในการทำงานเป็นประเด็นสำคัญที่ส่งผลทางตรงต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะในบริบทของพนักงานบริษัทเอกชนที่ต้องเผชิญกับการแข่งขันและความกดดันด้านผลงานอย่างต่อเนื่อง หากองค์กรไม่สามารถสร้างแรงจูงใจได้อย่างเหมาะสม ทั้งในด้านแรงจูงใจภายใน เช่น ความท้าทายของงาน ความภาคภูมิใจในบทบาทหน้าที่ และความสำเร็จ

ส่วนบุคคล ตลอดจนแรงจูงใจภายนอก เช่น ค่าตอบแทน สวัสดิการ ความก้าวหน้าในอาชีพ และการได้รับการยอมรับจากองค์กร ย่อมส่งผลให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจ ขาดความกระตือรือร้นในการทำงาน และมีระดับความผูกพันต่อองค์กรลดลง ซึ่งอาจนำไปสู่ปัญหาการลาออก การลดลงของประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และการสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพได้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงเล็งเห็นถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตสมุทรปราการ เพื่อทำความเข้าใจถึงบทบาทของแรงจูงใจทั้งภายในและภายนอกที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอันจะนำไปสู่การกำหนดแนวทางในการพัฒนาและส่งเสริมแรงจูงใจในการทำงานอย่างเหมาะสม

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตสมุทรปราการ
2. เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตสมุทรปราการ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
3. เพื่อศึกษาปัจจัยความเป็นธรรมของค่าตอบแทน แรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอกที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตสมุทรปราการ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อให้ทราบถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตสมุทรปราการ
2. เพื่อให้ทราบถึงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตสมุทรปราการ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
3. เพื่อทราบปัจจัยความเป็นธรรมของค่าตอบแทน แรงจูงใจภายใน และแรงจูงใจภายนอกที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตสมุทรปราการ

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยความเป็นธรรมของค่าตอบแทน

การบริหารค่าตอบแทนต้องคำนึงถึงความเป็นธรรมทั้งภายในองค์กร และภายนอกองค์กร เพื่อสร้างความสามารถในการแข่งขันและรักษาพนักงาน ตามแนวคิดของ Milkovich & Newman (2008) โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. ความยุติธรรมภายใน (Internal Equity)
2. ความยุติธรรมภายนอก (External Equity)
3. ความสมดุลระหว่างสิ่งที่ทุ่มเทกับผลตอบแทน (Input–Outcome Balance)

ดังนั้น ความยุติธรรมภายใน ความยุติธรรมภายนอก และสัดส่วนผลตอบแทนต่อสิ่ง
ที่ทุ่มเท จึงเป็นปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัยใน
ครั้งนี้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยแรงจูงใจภายในการทำงานและภายนอกในการ ทำงาน

แรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรม ความพยายาม และ
ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร โดยสามารถแบ่งออกเป็นแรงจูงใจภายในและ
แรงจูงใจภายนอก ซึ่งล้วนมีบทบาทในการกระตุ้นให้บุคคลเกิดความตั้งใจและความผูกพันต่อองค์กร
ตามแนวคิดของ Deci & Ryan (1963) โดยได้รับอิทธิพลจากองค์ประกอบดังนี้

1. ความเป็นอิสระ (Autonomy)
2. ความเชี่ยวชาญหรือความสามารถ (Competence)
3. การได้รับการตอบแทนทางการเงิน (Financial Rewards)
4. กฎระเบียบและการบังคับ (External Regulation)
5. การยอมรับในสถานะ (Recognition)

ดังนั้น แรงจูงใจภายนอกที่เป็นแรงผลักดันที่เกิดจากสิ่งแวดล้อมภายนอก และ
แรงจูงใจภายในที่เป็นความรู้สึกและการยอมรับ จึงมีบทบาทสำคัญในการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงาน
ทำให้ปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อความผูกพันขององค์กรและมีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดใน
การศึกษาในครั้งนี้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร

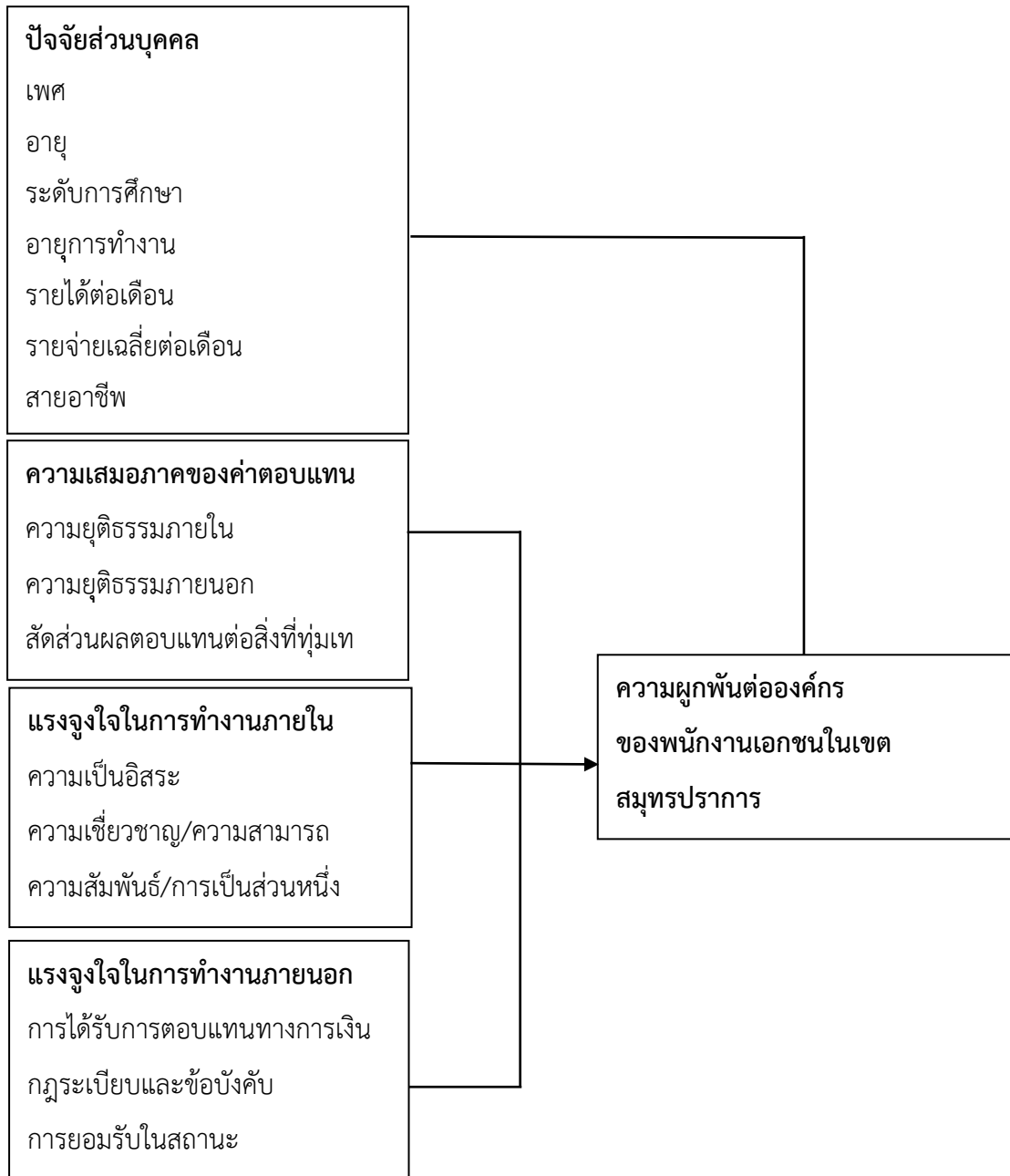
ความรู้สึกผูกโยงและทัศนคติในทางบวกของบุคลากรที่มีต่อองค์กร อันเกิดจากการ
รับรู้ว่าคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ส่งผลให้เกิดความเชื่อมั่น ยอมรับเป้าหมายของ
องค์กร และมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ (Steers, 1977) ซึ่งมีแนวคิด
ความผูกพันต่อองค์กรสำคัญดังนี้

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร
2. ความปรารถนาที่เป็นสมาชิก ความปรารถนาที่เป็นสมาชิก
3. ความทุ่มเทในการทำงาน ความทุ่มเทในการทำงาน

ดังนั้น ความผูกพันต่อองค์กรจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อองค์กร เพราะความ
ผูกพันเกิดจากทั้งด้านความรู้สึก การพิจารณาผลประโยชน์และต้นทุนหากออกจากองค์กร และ

ความรู้สึกถึงหน้าที่และความรับผิดชอบต่อองค์กร รวมถึงยังได้รับอิทธิพลจากปัจจัยสนับสนุน
ความสัมพันธ์ในองค์กร และสอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัยในครั้งนี้

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

สมมติฐานของการวิจัย

1. พนักงานบริษัทเอกชนที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน น่าจะมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตสมุทรปราการแตกต่างกัน
2. ปัจจัยความเสมอภาคของค่าตอบแทน แรงจูงใจในการทำงานภายใน และแรงจูงใจในการทำงานภายนอก น่าจะมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตสมุทรปราการ

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบไม่ทดลอง (Non-Experimental Research Design) โดยมีประชากรที่เป็นพนักงานบริษัทเอกชนในเขตสมุทรปราการ จำนวน 1,028,954 คน (สำนักงานแรงงานจังหวัดสมุทรปราการ, 2568) โดยกำหนดใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานบริษัทเอกชนในเขตสมุทรปราการ จำนวน 400 คน ซึ่งมีวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก (Convenience Sampling) โดยกำหนดคำถามคัดกรองในตอนต้นของแบบสอบถาม ได้แก่ 1) เป็นพนักงานบริษัทเอกชน 2) ปัจจุบันปฏิบัติงานอยู่ในเขตจังหวัดสมุทรปราการ และ 3) มีอายุ 18 ปีขึ้นไป เครื่องมือที่ใช้คือแบบสอบถาม แบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยความเสมอภาคของค่าตอบแทน ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานภายใน ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานภายนอก และปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตสมุทรปราการ จากนั้นนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จำนวน 3 ท่าน พบว่า ค่า IOC ของข้อคำถามมากกว่า 0.50 ทุกข้อ จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และทดสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้วยวิธีสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ได้ค่าเท่ากับ 0.980 ซึ่งแบบสอบถามสามารถนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลได้ และสถิติที่ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ t-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) หากพบความแตกต่างจะเปรียบเทียบรายคู่ด้วยวิธี LSD และใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตสมุทรปราการ พบว่าส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (70.80) อยู่ในกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย (อายุ 30 - 45 ปี) โดยส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในสายงานอาชีพ ฝ่ายขาย/การตลาด พื้นที่สมุทรปราการ มีรายได้เฉลี่ย 50,001 - 100,000 บาท และรายจ่ายเฉลี่ยต่อเดือน 20,000 - 40,000 บาท ซึ่งมีอายุการทำงาน 6 - 10 ปี ซึ่งสอดคล้องกับพนักงาน

เอกชนที่อยู่ในช่วงอายุทำงานเป็นหลักขององค์กร ร้อยละ 35.80 ผลการวิเคราะห์สมมติฐานการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ รายจ่ายเฉลี่ยต่อเดือน และสายอาชีพต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกัน ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ อายุการทำงาน และรายได้ต่อเดือน มีความผูกพันต่อองค์กร ไม่แตกต่างกัน และปัจจัยความเสมอภาคของค่าตอบแทน ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานภายใน ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานภายนอก มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตสมุทรปราการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ตารางแสดงผลการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณของปัจจัยความเสมอภาคของค่าตอบแทน ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานภายใน ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานภายนอกที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตสมุทรปราการ (n = 400)

ปัจจัย	b	Std. Error	Bata	t	Sig.	F	Sig.
ค่าคงที่	3.115	0.28		11.34	0.000*	349.27	0.000*
1. ความยุติธรรมภายใน	-0.92	0.08	-0.81	-11.28	0.000*		
2. ความยุติธรรมภายนอก	0.332	0.06	0.238	5.751	0.000*		
3. สัดส่วนผลตอบแทนต่อสิ่งที่ทุ่มเท	0.44	0.04	0.417	10.668	0.000*		
4. ความเป็นอิสระ	0.912	0.06	0.786	14.27	0.000*		
5. ความเชี่ยวชาญ/ความสามารถ	-1.09	0.05	-1.21	-23.33	0.000*		
6. ความสัมพันธ์/การเป็นส่วนหนึ่ง	0.774	0.05	0.753	16.882	0.000*		
7. การได้รับตอบแทนทางการเงิน	-0.76	0.06	-0.75	-12.63	0.000*		
8. กฎระเบียบและการบังคับ	-1.43	0.1	-1	-15.09	0.000*		
9. การยอมรับในสถานะ	1.956	0.1	2.063	19.623	0.000*		
10. ความยุติธรรมภายในระบบการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัท	0.695	0.07	0.472	10.682	0.000*		
11. ความเชี่ยวชาญ/ความสามารถเพื่อแก้ปัญหาที่ซับซ้อน	0.367	0.04	0.449	10.031	0.000*		
12. การได้รับตอบแทนทางการเงินที่ได้รับโบนัสหรือการปรับขึ้นเงินเดือน	0.413	0.03	0.559	13.437	0.000*		

R = 0.943, R² = 0.890, Adjust R Square = 0.887, SEE = 0.129 *Sig. < 0.05

จากตารางวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่าปัจจัยอิสระทั้ง 12 ด้าน สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตสมุทรปราการได้ร้อยละ 89.00 ($R^2 = 0.890$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีรายละเอียดอิทธิพลรายด้านและทิศทางดังนี้

กลุ่มปัจจัยที่มีอิทธิพลในทิศทางบวก ปัจจัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์เป็นบวก หมายความว่าหากปัจจัยเหล่านี้เพิ่มขึ้น จะส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นตามไปด้วย เรียงลำดับตามน้ำหนักอิทธิพล โดยพบว่า การยอมรับในสถานะมีค่าสัมประสิทธิ์ 1.956 มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดในทิศทางบวก ต่อมา คือ ความเป็นอิสระมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.912 มีอิทธิพลรองลงมาในทิศทางบวก ความสัมพันธ์/การเป็นส่วนหนึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.774 มีอิทธิพลเป็นลำดับที่ 3 ความยุติธรรมภายในระบบการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.695 มีอิทธิพลเป็นลำดับที่ 4 สัดส่วนผลตอบแทนต่อสิ่งที่ทุ่มเทมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.440 มีอิทธิพลเป็นลำดับที่ 5 การได้รับตอบแทนทางการเงินที่ได้รับโบนัสหรือการปรับขึ้นเงินเดือนมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.413 มีอิทธิพลเป็นลำดับที่ 6 ความเชี่ยวชาญ/ความสามารถเพื่อแก้ปัญหาที่ซับซ้อนมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.367 มีอิทธิพลเป็นลำดับที่ 7 ความยุติธรรมภายนอกมีค่าสัมประสิทธิ์ 0.332 มีอิทธิพลน้อยที่สุดในบรรดาปัจจัยที่เป็นบวก

และกลุ่มปัจจัยที่มีอิทธิพลในทิศทางลบ ปัจจัยที่มีค่าสัมประสิทธิ์เป็นลบ หมายความว่าหากปัจจัยเหล่านี้สูงขึ้น กลับส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กร เรียงตามน้ำหนักอิทธิพล โดยพบว่าความยุติธรรมภายนอกมีค่าสัมประสิทธิ์ -0.920 มีอิทธิพลในทิศทางตรงกันข้าม การได้รับตอบแทนทางการเงินมีค่าสัมประสิทธิ์ -0.760 มีอิทธิพลในทิศทางตรงกันข้าม ความเชี่ยวชาญ/ความสามารถมีค่าสัมประสิทธิ์ -1.090 มีอิทธิพลในทิศทางตรงกันข้าม ภาวะเบียดและการบังคับมีค่าสัมประสิทธิ์ 1.430 มีอิทธิพลในทิศทางตรงกันข้ามมากที่สุด

$$Y = 3.115 + 1.956(\text{การยอมรับในสถานะ}) - 1.432(\text{ภาวะเบียดและการบังคับ}) - 1.087(\text{ความเชี่ยวชาญ/ความสามารถ}) - 0.922(\text{ความยุติธรรมภายนอก}) + 0.912(\text{ความเป็นอิสระ}) + 0.774(\text{ความสัมพันธ์/การเป็นส่วนหนึ่ง}) - 0.757(\text{การได้รับตอบแทนทางการเงิน}) + 0.695(\text{ความยุติธรรมภายในระบบการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัท}) - 0.757(\text{การได้รับตอบแทนทางการเงิน}) + 0.440(\text{การได้รับตอบแทนทางการเงินที่ได้รับโบนัสหรือการปรับขึ้นเงินเดือน}) + 0.413(\text{ความเชี่ยวชาญ/ความสามารถเพื่อแก้ปัญหาที่ซับซ้อน}) + 0.367(\text{สัดส่วนผลตอบแทนต่อสิ่งที่ทุ่มเท}) + 0.332(\text{ความยุติธรรมภายนอก})$$

อภิปรายผลการวิจัย

1. พนักงานบริษัทเอกชนที่มีเพศ รายจ่ายต่อเดือน และสายอาชีพต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตสมุทรปราการที่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และยังมีปัจจัยด้านอายุ อายุการทำงาน รายได้ต่อเดือน และสายอาชีพ มีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตสมุทรปราการที่ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของ กัลย์สุดา แก้วสุวรรณ, สมยศ อวเกียรติ และसानิต ศิริวิศิษฐ์กุล (2565) ที่พบว่า สถานภาพ และระดับการศึกษาไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรหมवाद นามไพร (2564) ที่พบว่า ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และรายได้ต่อเดือนที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการถึงระดับหัวหน้าส่วนของบริษัทไม่แตกต่างกัน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สิทธิพันธ์ พุทธหุน และคณะ (2561) ที่พบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง โดยปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่มีอิทธิพลกับความผูกพันต่อองค์กร

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในเขตสมุทรปราการ

ด้านการยอมรับในสถานะ พบว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนมากที่สุด โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เท่ากับ 1.956 แสดงให้เห็นว่า การที่พนักงานได้รับการยอมรับในสถานะและบทบาทหน้าที่จากบุคคลรอบข้างในองค์กร ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ซึ่งผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับการศึกษาของ บุศราคม รักหุ้ม (2562) ที่พบว่า การได้รับการยอมรับมีผลเชิงบวกต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กร

ด้านกฎระเบียบและการบังคับ พบว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลในทิศทางตรงกันข้ามต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชน เป็นลำดับที่ 2 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เชิงลบเท่ากับ -1.432 แสดงให้เห็นว่า กฎระเบียบที่เข้มงวดและแรงกดดันจาก KPI ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรลดลง ซึ่งผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับการศึกษาของ อัจฉริยา พัฒนสรระคู (2567) ที่พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานและวัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพัน หากองค์กรมีบรรยากาศกดดันหรือไม่เอื้อต่อการทำงาน จะส่งผลให้ความผูกพันลดลง

ด้านความเชี่ยวชาญ/ความสามารถ พบว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรลดลง เป็นลำดับที่ 3 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เชิงลบเท่ากับ -1.087 แสดงให้เห็นว่า การเพิ่มความเชี่ยวชาญและความสามารถ จะยิ่งลดความผูกพันต่อองค์กร โดยอาจมีสาเหตุมาจากพนักงานที่เก่งและมีความเชี่ยวชาญเป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน นอกจากนั้นพนักงานยังอาจจะไปทำหน้าที่

ที่มีความท้าทายความสามารถมากขึ้นจากองค์อื่นๆ จึงเป็นเหตุให้ความผูกพันต่อองค์กรลดลง ซึ่งผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับการศึกษาของ วิระภิษฐ์ วิระโชติภักดี (2565) ที่พบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน รวมถึงโอกาสในการพัฒนาตนเอง มีอิทธิพลกับความผูกพันต่อองค์กร หากพนักงานไม่ได้รับการพัฒนา จะทำให้ความผูกพันลดลง

ด้านความยุติธรรมภายใน พบว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นเป็นลำดับที่ 4 จากผลการทดสอบที่แสดงค่าแปรผันแบบผกผัน จากการทดสอบอิทธิพลรายข้อ คำถาม ไม่พบอิทธิพลในเชิงลบ ทำให้สามารถสรุปได้ว่า ยิ่งความยุติธรรมภายในเพิ่มขึ้นเท่าไร ความผูกพันในองค์กรจะเพิ่มขึ้นตาม โดยค่าสัมประสิทธิ์เชิงลบเท่ากับ -0.922 แสดงให้เห็นว่า การรับรู้ความไม่เป็นธรรมส่งผลต่อความไม่พึงพอใจและลดความผูกพัน ซึ่งผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับการศึกษาของ ธิคาร์ตัน สเวนเศรษฐ์ และคณะ (2562) ที่พบว่า ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานและความเป็นธรรมในองค์กรมีอิทธิพลกับความผูกพันต่อองค์กร โดยหากรับรู้ความไม่เป็นธรรมจะส่งผลเชิงลบต่อความผูกพันของบุคลากร

ด้านความเป็นอิสระ พบว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชน เป็นลำดับที่ 5 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เชิงบวกเท่ากับ 0.912 แสดงให้เห็นว่า การที่พนักงานสามารถควบคุมและวางแผนการทำงานของตนเองได้อย่างอิสระ ช่วยเสริมสร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน และส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ซึ่งผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับการศึกษาของ ฤทธิชัย จันท์ศรีนวล (2567) ที่พบว่า ความเป็นอิสระในการทำงานมีอิทธิพลกับระดับความผูกพันต่อองค์กร

ด้านความสัมพันธ์/การเป็นส่วนหนึ่ง พบว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชน เป็นลำดับที่ 6 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เชิงบวกเท่ากับ 0.774 แสดงให้เห็นว่า บรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความร่วมมือ ความจริงใจ และการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน มีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ซึ่งส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ซึ่งผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับการศึกษาของ สุรารักษ์ สุพัฒน์มงคล และ วันทนา เนาว์วัน (2562) ที่พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

ด้านการได้รับตอบแทนทางการเงิน พบว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลในทิศทางตรงกันข้ามต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชน เป็นลำดับที่ 7 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เชิงลบเท่ากับ -0.757 จากการทดสอบอิทธิพลรายข้อ คำถาม ไม่พบอิทธิพลในเชิงลบ ทำให้สรุปได้ว่าไม่มีข้อคำถามใดที่ส่งอิทธิพลในเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ซึ่งผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับการศึกษาของ มณีรัตน์ ศรีค้อย และ ธวัชชัย ทุมทอง (2563) ที่พบว่า แรงจูงใจ

ในการทำงานมีอิทธิพลกับความผูกพันต่อองค์กร หากพนักงานขาดแรงจูงใจภายในและพึงพาปัจจัยภายนอกมากเกินไป จะส่งผลให้ระดับความผูกพันลดลง

ด้านความยุติธรรมภายในระบบการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัท พบว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชน เป็นลำดับที่ 8 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เชิงบวกเท่ากับ 0.695 แสดงให้เห็นว่า เมื่อพนักงานรับรู้ค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมเมื่อเปรียบเทียบกับปริมาณงานของเพื่อนร่วมงาน จะส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ซึ่งผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับการศึกษาของ ปาริฉัตร สุรเดช และ กฤษฎา มุฮัมหมัด (2561) ที่พบว่า ปัจจัยความยุติธรรมภายในมีผลต่อทัศนคติและความผูกพันของพนักงาน

ด้านสัดส่วนผลตอบแทนต่อสิ่งที่ทุ่มเท พบว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชน เป็นลำดับที่ 9 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เชิงบวกเท่ากับ 0.440 แสดงให้เห็นว่า ความสมดุลระหว่างความพยายามและผลตอบแทนที่ได้รับ เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ซึ่งผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับการศึกษาของ ญัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2561) ที่พบว่า ความสมดุลระหว่างสิ่งที่บุคลากรให้แก่องค์กรกับผลตอบแทนที่ได้รับ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ด้านการได้รับตอบแทนทางการเงินในรูปแบบโบนัสหรือการปรับขึ้นเงินเดือน พบว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น เป็นลำดับที่ 10 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เชิงบวกเท่ากับ 0.413 แสดงให้เห็นว่า โอกาสในการได้รับผลตอบแทนทางการเงินเป็นแรงจูงใจสำคัญที่ส่งเสริมให้พนักงานทุ่มเทและสร้างผลงานให้กับองค์กร ซึ่งส่งผลต่อความผูกพันในระดับหนึ่ง ซึ่งผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับการศึกษาของ เสาวลักษณ์ คำวงษ์ และจิตรลดา ตรีสาคร (2568) ที่พบว่า ปัจจัยค่าตอบแทนไม่ว่าจะเป็นการปรับเงินเดือน โบนัส งานพิเศษล้วนมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

ด้านความเชี่ยวชาญ/ความสามารถเพื่อแก้ปัญหาที่ซับซ้อน พบว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น เป็นลำดับที่ 11 โดยค่าสัมประสิทธิ์เชิงบวกเท่ากับ 0.367 แสดงให้เห็นว่า การที่งานเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ทักษะและความสามารถอย่างเต็มที่ ช่วยเพิ่มความท้าทายและความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น ซึ่งผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับการศึกษาของ บุศราคม รักท้วม (2562) ที่พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจในด้านความเชี่ยวชาญและความสามารถในการทำงานในการแก้ไขปัญหาีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ด้านความยุติธรรมภายนอก พบว่า เป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น เป็นลำดับสุดท้าย โดยมีค่าสัมประสิทธิ์เชิงบวกเท่ากับ 0.332 แสดงให้เห็นว่า การที่

พนักงานรับรู้ว่าคุณภาพการจ้างงานและผลประโยชน์ที่ได้รับมีความเท่าเทียมกับองค์กรอื่นในระดับเดียวกัน ส่งผลให้เกิดความมั่นคงและความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งผลลัพธ์นี้สอดคล้องกับการศึกษาของ วราภรณ์ แก้วคง (2565) ที่พบว่า พนักงานที่รับรู้ว่าคุณค่าตอบแทนและสวัสดิการของตนเองมีความเท่าเทียมกับองค์กรอื่นในระดับเดียวกัน จะเกิดความรู้สึกมั่นคงในอาชีพ มีความพึงพอใจในการทำงาน และมีแนวโน้มเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา

1. พัฒนาวัฒนธรรมการยอมรับและให้อำนาจในการตัดสินใจ (Recognition & Empowerment) เนื่องจาก "การยอมรับในสถานะ" เป็นปัจจัยบวกที่ทรงพลังที่สุด ควบคู่กับ "ความเป็นอิสระ" องค์กรควรเปลี่ยนจุดเน้นจากการควบคุมด้วยกฎระเบียบที่เข้มงวดหรือการบีบคั้นด้วย KPI (ซึ่งผลการวิจัยชี้ว่าส่งผลเชิงลบ) มาเป็นการสร้างระบบ Social Recognition หรือการชื่นชมในความสำเร็จของพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม ทั้งในระดับสายงานและระดับองค์กร นอกจากนี้ควรปรับสไตล์การบริหารแบบ Micromanagement ให้เป็นการมอบอำนาจ (Delegation) เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงาน (Psychological Ownership) ซึ่งจะช่วยให้พนักงานให้ผูกพันกับองค์กรอย่างยั่งยืนมากกว่าการใช้กฎเกณฑ์บังคับ

2. กลยุทธ์การบริหาร "คนเก่ง" และการปรับโครงสร้างงานให้ท้าทาย (Talent Retention Strategy) ผลการวิจัยพบประเด็นที่น่าสนใจ (Paradox) คือพนักงานที่มีความเชี่ยวชาญสูงมีแนวโน้มจะผูกพันต่อองค์กรลดลง เนื่องด้วยโอกาสทางการตลาด องค์กรจึงควรออกแบบเส้นทางอาชีพ (Career Path) ให้พนักงานกลุ่มนี้ได้ใช้ทักษะแก้ปัญหาที่ซับซ้อนตามผลการวิจัยลำดับที่ 11 ซึ่งจะช่วยสร้างความพึงพอใจและความท้าทายส่วนบุคคล การป้องกัน "สมองไหล" ในกลุ่มคนเก่งจึงไม่ใช่แค่การเพิ่มเงินเดือน แต่คือการทำให้เขารู้สึกว่าองค์กรเป็นพื้นที่ที่เขาสามารถเติบโตและใช้ศักยภาพสูงสุดได้อย่างต่อเนื่อง มิเช่นนั้นความเก่งจะกลายเป็นตัวเดินทางให้เขาไปสู่องค์กรอื่นที่เสนอโอกาสได้มากกว่า

3. ยกระดับความยุติธรรมเชิงโครงสร้างและสมดุลของผลตอบแทน (Structural Equity & Reward Balance) องค์กรต้องให้ความสำคัญกับ "ความยุติธรรมภายใน" ทั้งในแง่ของกระบวนการทำงานและระบบค่าตอบแทน โดยเฉพาะการทำให้พนักงานรับรู้ว่าคุณค่าที่ทุ่มเทไป (Input) สมดุลกับผลตอบแทนที่ได้รับ (Output) เมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่นในและนอกองค์กร แม้ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินจะสำคัญ แต่ควรใช้อย่างมีกลยุทธ์ในรูปแบบของโบนัสหรือการปรับขึ้นตามผลงาน (Performance-based) มากกว่าการเน้นค่าจ้างคงที่เพียงอย่างเดียว เพื่อกระตุ้นแรงจูงใจภายใน ทั้งนี้ต้องระวังไม่ให้พนักงานยึดติดกับตัวเงินจนเกินไป (Extrinsic Motivation) จนละเลยความผูกพันทาง

จิตใจ โดยต้องทำควบคู่ไปกับการสร้างบรรยากาศความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน เพื่อสร้าง "สมอทางใจ" ที่ช่วยยึดเหนี่ยวพนักงานไว้อีกทางหนึ่ง

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาครั้งต่อไป ควรศึกษาปัจจัยอื่นที่อาจส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานภาคเอกชนเพิ่มเติม นอกเหนือจากปัจจัยที่ศึกษาแล้ว เช่น ปัจจัยจิตใจ ปัจจัยค้ำจุน ลักษณะงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และประสิทธิภาพในการทำงาน เพื่อให้งานวิจัยมีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น และนอกจากนี้การนำกรอบแนวคิดไปใช้ในอนาคต ควรมีการปรับประยุกต์และเพิ่มเติมตัวแปรให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กรในภาคธุรกิจประเภทต่าง ๆ เพื่อให้ผลการศึกษานำไปใช้ในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

เอกสารอ้างอิง

- กัลย์สุตา แก้วสุวรรณ, สมยศ อวเกียรติ และसानิต ศิริวิศิษฐ์กุล. (2565). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. *การประชุมวิชาการระดับชาติการวิจัยประยุกต์ “นวัตกรรมเปลี่ยนโลก” มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ ประจำปี 2565*, 25 มีนาคม 2565, หน้า 14-25.
- ชัชรินทร์ ทองหม่อมรา. (2564). แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอเคียนซา จังหวัดสุราษฎร์ธานี. *วารสารการเมืองการปกครอง*, 11(1), 118-139.
- ฤทธิชัย จันทรศรีนวล. (2567). *ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของข้าราชการ กรมชลประทาน* [วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. (2561). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเค.
- ธิดารัตน์ สวนเศรษฐ์, ระพิน ชูชื่น และ ธนวิน ทองแพง. (2562). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยบูรพา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา*, 30(2), 101-115.
- บุศราคม รักท้วม. (2562). *ปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงพยาบาลบางปะกอก 9 อินเตอร์เนชั่นแนล* [การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต]. มหาวิทยาลัยสยาม.

- ปาริฉัตร สุรเดช และดร.กฤษฎา มุฮัมหมัด. (2561). แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยรังสิต. *การประชุมนำเสนอผลงานวิจัยระดับบัณฑิตศึกษา ครั้งที่ 12 ปีการศึกษา 2560*, 274-284.
- พรหมवाद นามไพร. (2564). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการถึงระดับหัวหน้าส่วนบริษัท อีโนแอก โตโก (ประเทศไทย) จำกัด. *การประชุมนำเสนอผลงานวิจัยบัณฑิตศึกษาระดับชาติ ครั้งที่ 16 ปีการศึกษา 2564*, 19 สิงหาคม พ.ศ. 2564, หน้า 1364-1376.
- วริศรา ช่างสาร, ปภาดา พงศ์อัจฉริยกุล, พิมพ์นิภา ภูเหลือง และรัตนา สีดี. (2566). ศึกษาปัจจัยค่าตอบแทนที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในจังหวัดปทุมธานีและจังหวัดอยุธยา. *วารสารการบริหารนิติบุคคลและนวัตกรรมท้องถิ่น*, 9(6), 1-12.
- เวทยา ใฝ่ใจดี, สุขยีน เทพทอง และ วัชรพจน์ ทรัพย์สงวนบุญ. (2566). การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรและอิทธิพลของความผูกพันองค์กรต่อประสิทธิผลการทำงาน กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย. *วารสารเกษตรศาสตร์ธุรกิจประยุกต์*, 17(27), 71-87.
- สิทธิพันธ์ พุทธหุณ และคณะ. (2561). *ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีสำนักงานเขตกรุงเทพมหานคร*. http://www.ba-abstract.ru.ac.th/AbstractPdf/2562-2-1_1584417593.pdf
- สุรารักษ์ สุพัฒน์มงคล, และวันทนา เนาว์วัน. (2562). ความเป็นธรรมในการบริหารงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร. *วารสารวิชาการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์*, 7(1), 101-115.
- เสาวลักษณ์ คำวงษ์ และจิตรลดา ตริสาคร. (2568). ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. *วารสารการจัดการโซ่คุณค่าและกลยุทธ์ธุรกิจ*, 4(2), 63-90.
- อัจฉริยา พัฒนสระคู. (2567). วัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานภาครัฐกิจในกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 9(1), 77-92.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. (2563). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.

- Deci, E. L. & Ryan, R. M., & (2000). Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78.
- Dessler, G. (2013). *Human resource management*. (13thed.). Pearson.
- Greenberg, J. (1990). Organizational justice: Yesterday, today, and tomorrow. *Journal of Management*, 16(2), 399–432.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(2), 250–279.
- Herzberg, F. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement. *Academy of Management Journal*, 33(4), 692–724.
- Meyer, J. and Allen, N. (1991) A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. *Human Resources Management Review*, 1, 81-89.
- Milkovich, G. T., & Newman, J. M. (2008). *Compensation*. (9thed.). McGraw-Hill.
- Pink, D. H. (2011). *Drive: The surprising truth about what motivates us*. Riverhead Books.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2017). *Organizational behavior* (17thed.). Pearson.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46–56.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3^ded.). New York: Harper & Row.