

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ
สถาบันเครือข่ายของกระทรวงอุตสาหกรรม

Factors Affecting Organizational Commitment of Employees of the
Management System Certification Institute (Thailand), Networking Institute of
the Ministry of Industry

อนิณชิตา มณีปันตี¹ และ พรลภัส สุวรรณรัตน์²

Aninchita Manipantee¹, and Pornlapas Suwannarat²

Receive March 22, 2026; Retrieved August 1, 2026; Accepted August 18, 2026

บทคัดย่อ

ในสภาวะการแข่งขันที่ทวีความรุนแรงของภาคอุตสาหกรรม การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและความสามารถในการแข่งขันขององค์กร โดยเฉพาะการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพและเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอในฐานะสถาบันเครือข่ายของกระทรวงอุตสาหกรรม มีภารกิจในการให้การรับรองมาตรฐานสากลที่ต้องอาศัยบุคลากรผู้มีความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะทาง ดังนั้น การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรจึงมีความสำคัญต่อการกำหนดแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลของปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจิตใจที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร รวมทั้งศึกษาอิทธิพลกำกับของสัญญาณทางจิตวิทยาต่อความสัมพันธ์ดังกล่าว การวิจัยเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ จำนวน 106 คน โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ และการวิเคราะห์ตัวแปรกำกับด้วย PROCESS Macro ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจิตใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน โอกาสในการเติบโตก้าวหน้า และความรับผิดชอบเป็นตัวแปรพยากรณ์สำคัญ นอกจากนี้ สัญญาณทางจิตวิทยาไม่มีบทบาทกำกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสุขอนามัยกับความผูกพันต่อองค์กร แต่มีบทบาทกำกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตใจกับความผูกพันต่อองค์กรในมิติคุณลักษณะงาน ผลการวิจัยสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรและรักษาผู้เชี่ยวชาญเพื่อเสริมสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานและขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรอย่างยั่งยืน

¹นิสิตหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, ²รองศาสตราจารย์, คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

¹Master of Business Administration Program, ²Associate Professor, Faculty of Business Administration, Kasetsart University

E-mail: aninchita.m@ku.th



คำสำคัญ: ปัจจัยสุขอนามัย, ปัจจัยจูงใจ, สัญญาทางจิตวิทยา, ความผูกพันต่อองค์กร, สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ

Abstract

In an increasingly competitive industrial environment, human resource management has become a critical factor influencing organizational performance and competitiveness. In particular, organizational commitment plays a vital role in retaining talented employees and enhancing work performance. The Management System Certification Institute (Thailand), a networking institute under the Ministry of Industry, is responsible for providing international standard certification services that require personnel with specialized knowledge and expertise. Therefore, understanding the factors influencing organizational commitment is essential for developing effective human resource management strategies. This study aimed to examine the relationships and effects of hygiene factors and motivator factors on organizational commitment, as well as to investigate the moderating role of the psychological contract in these relationships. A quantitative research approach was employed, and data were collected through questionnaires from 106 employees of the Management System Certification Institute. The collected data were analyzed Statistical techniques included Pearson's correlation analysis, multiple regression analysis, and moderation analysis using the PROCESS Macro. The findings revealed that both hygiene factors and motivator factors were positively associated with organizational commitment at a statistically significant level. Job security, opportunities for growth and advancement, and responsibility were identified as significant predictors of organizational commitment. Furthermore, the psychological contract did not moderate the relationship between hygiene factors and organizational commitment. However, it significantly moderated the relationship between motivator factors and organizational commitment, particularly in the dimension of job characteristics. The results provide practical implications for human resource management, particularly in employee development and the retention of highly skilled personnel. These findings may contribute to enhancing organizational effectiveness and strengthening long-term competitiveness within Thailand's industrial sector.

Keywords: Hygiene Factors, Motivator Factors, Psychological Contract, Organizational Commitment, The Management System Certification Institute (Thailand)



บทนำ

ทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นทรัพยากรเชิงกลยุทธ์ที่มีบทบาทสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้น องค์กรจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพให้อยู่กับองค์กรในระยะยาว โดยการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ซึ่งเป็นสภาวะทางจิตใจที่ทำให้บุคลากรต้องการคงความเป็นสมาชิกขององค์กร (Allen, N. J. & Meyer, J. P., 1990) ความผูกพันดังกล่าวสะท้อนผ่านการยอมรับเป้าหมายขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน และความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรอย่างต่อเนื่อง (Mowday, R. T. et al., 1979) นอกจากนี้ Steers, R. M. (1997) ยังชี้ให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการลาออกของพนักงานได้ ขณะที่ Gubman, E. L. (1998) อธิบายว่าพนักงานที่มีความผูกพันจะทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้เกิดผลงานที่มีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้ง Rousseau, D. M. (1995), and Conway, N. & Briner, R. B. (2005) ยังพบว่าสัญญาทางจิตวิทยาที่ีระหว่างองค์กรและพนักงานมีส่วนสำคัญในการเสริมสร้างความผูกพัน เพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน และลดอัตราการลาออกของบุคลากร

สถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ ในฐานะองค์กรเครือข่ายของกระทรวงอุตสาหกรรม มีพันธกิจหลักในการให้บริการรับรองมาตรฐานสากล อาทิ ISO 9001 และ ISO 14001 ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านสูง อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงของระบบมาตรฐานในระดับสากล การดำรงรักษาและการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกลุ่มนี้ถือเป็นความท้าทายเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญ การวิจัยครั้งนี้จึงมุ่งศึกษาอิทธิพลของปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) และปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ตามกรอบแนวคิดของ Herzberg, F. et al. (1959) เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่มีผลต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กรเชิงประจักษ์ ผลการศึกษาจะถูกนำไปใช้เป็นแนวทางในการวางแผนบริหารทรัพยากรมนุษย์ การออกแบบระบบแรงจูงใจที่เหมาะสม และการยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงาน เพื่อรักษาขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศอย่างยั่งยืน และคาดหวังว่าจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กรที่มีลักษณะใกล้เคียงกันในการนำไปประยุกต์ใช้เพื่อกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ อันจะช่วยเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน ลดอัตราการลาออก และยกระดับประสิทธิภาพการดำเนินงานรวมถึงขีดความสามารถในการแข่งขันขององค์กรในระยะยาว

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์และผลกระทบของปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยมีสัญญาทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรกำกับ

การทบทวนวรรณกรรม และแนวคิด

ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors)

ปัจจัยสุขอนามัย เป็นปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับบริบทในการปฏิบัติงาน ซึ่งองค์กรสามารถกำหนดและบริหารจัดการเพื่อสนับสนุนให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสม โดย Herzberg, F. et al.



(1959) กล่าวว่า ปัจจัยสุขอนามัยเป็นปัจจัยพื้นฐานที่ช่วยป้องกันการเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน แม้ว่าปัจจัยดังกล่าวจะไม่ใช่ว่าแรงผลักดันโดยตรงที่ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ แต่หากองค์กรไม่สามารถตอบสนองได้อย่างเหมาะสม อาจส่งผลให้เกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจ ลดทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร และส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงาน Holopainen, L. & Suslova, A. (2019) อธิบายว่า ปัจจัยสุขอนามัยเป็นปัจจัยที่เกิดจากสภาพแวดล้อมภายนอกของงาน เช่น ผลตอบแทน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นโยบายการบริหาร และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งมีบทบาทสำคัญในการรักษาระดับความพึงพอใจของพนักงาน โดยเฉพาะในด้านการลดความรู้สึกไม่มั่นคงและความไม่แน่นอนในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ หากองค์กรสามารถบริหารจัดการปัจจัยดังกล่าวได้อย่างเหมาะสม จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กรและมีแนวโน้มเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น จากแนวคิดของ Herzberg, F. et al. (1959) และการปรับให้เหมาะสมกับบริบทของการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดองค์ประกอบของปัจจัยสุขอนามัยออกเป็น 5 ด้าน ได้แก่ ผลตอบแทน พนักงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ดังนี้

1. ผลตอบแทนพนักงาน หมายถึง ค่าตอบแทน เงินเดือน และสวัสดิการที่พนักงานได้รับจากองค์กร อย่างเหมาะสมและเป็นธรรม ซึ่งสะท้อนถึงคุณค่าของการปฏิบัติงาน และช่วยส่งเสริมทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร
2. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานที่เกิดจากการสื่อสาร การช่วยเหลือสนับสนุน และความร่วมมือในการทำงาน ซึ่งส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดีและความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
3. การบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการบริหารงาน ให้คำแนะนำ สนับสนุน แก้ไขปัญหา และสร้างความไว้วางใจแก่พนักงาน เพื่อส่งเสริมประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร
4. ความมั่นคงในงาน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานต่อความมั่นคงและความต่อเนื่องของการจ้างงาน รวมถึงโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ ซึ่งช่วยสร้างความรู้สึกปลอดภัยและส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร
5. สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน หมายถึง สภาพแวดล้อม ทรัพยากร และสิ่งสนับสนุนในการทำงานที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ รวมถึงการสร้างความสะดวก ปลอดภัย และเหมาะสมในการทำงาน

ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors)

เป็นปัจจัยภายในที่เกิดจากความต้องการ ความรู้สึกภาคภูมิใจ และคุณค่าทางจิตวิทยาของบุคคล ซึ่งมีความบทบาทในการกระตุ้นให้พนักงานเกิดความเต็มใจในการปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่นในการบรรลุเป้าหมาย และแสวงหาความสำเร็จจากการทำงานโดยอาศัยแรงขับภายในมากกว่าปัจจัยภายนอก (Holopainen, L. & Suslova, A., 2019) โดย Herzberg, F. et al. (1959) กล่าวว่า ปัจจัยจูงใจเป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับลักษณะของงานและมีผลต่อการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน โดยทำหน้าที่ส่งเสริมให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ ความผูกพัน และความทุ่มเทในการปฏิบัติงานมากขึ้น ปัจจัยดังกล่าวแตกต่างจากปัจจัย



สุขอนามัยที่มุ่งลดความไม่พึงพอใจ เนื่องจากปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่ช่วยส่งเสริมการเติบโตและการพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ปัจจัยจูงใจประกอบด้วยองค์ประกอบสำคัญ 5 ด้าน ได้แก่

1. โอกาสในการเติบโตก้าวหน้า หมายถึง การที่องค์กรสนับสนุนให้พนักงานได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้ ทักษะ และความสามารถ รวมถึงการเติบโตและความก้าวหน้าในสายอาชีพ ซึ่งส่งเสริมแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร
2. คุณลักษณะงาน หมายถึง ลักษณะของงานที่มีความน่าสนใจ มีความท้าทาย และเปิดโอกาสให้พนักงานได้ใช้ศักยภาพ ความรู้ และความคิดสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน อันนำไปสู่ความรู้สึกถึงคุณค่าและความสำคัญของงาน
3. ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน หมายถึง การรับรู้ของพนักงานว่าสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายหรือประสบความสำเร็จตามที่กำหนด ซึ่งก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ ความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และแรงจูงใจในการทำงานอย่างต่อเนื่อง
4. การยอมรับนับถือ หมายถึง การได้รับการยอมรับ ชื่นชม และเห็นคุณค่าจากผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน หรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง ซึ่งช่วยเสริมสร้างความภาคภูมิใจ ความมั่นใจ และทัศนคติเชิงบวกต่อการปฏิบัติงาน
5. ความรับผิดชอบ หมายถึง การได้รับมอบหมายหน้าที่ที่มีความสำคัญ พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจและอิสระในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งส่งเสริมความรู้สึกเป็นเจ้าของงาน ความทุ่มเท และความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน

สัญญาทางจิตวิทยา (Psychological Contract)

สัญญาทางจิตวิทยา หมายถึง ความเชื่อของบุคคลที่เกิดขึ้นจากการที่องค์กรกำหนดรูปแบบเกี่ยวกับข้อตกลงแลกเปลี่ยนระหว่างบุคคลในองค์กร (Rousseau, D. M., 1995) ซึ่งการศึกษาของ Rousseau, D. M. (1995), Conway, N. & Briner, R. B. (2005), Sae-Jew, P. & Suwannarat, P. (2024) พบว่า สัญญาทางจิตวิทยามีความสำคัญโดยเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงานต่องานและองค์กร ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน โดย Rousseau, D. M. (1995) ได้แบ่งสัญญาทางจิตวิทยาออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้ สัญญาเชิงผลประโยชน์ (Transactional Contract) เป็นสัญญาที่เน้นความสัมพันธ์ที่เป็นทางการและมีขอบเขตชัดเจนตามข้อตกลงระยะสั้น โดยมุ่งเน้นการแลกเปลี่ยนระหว่างผลการปฏิบัติงานกับสิ่งตอบแทนที่เป็นรูปธรรม เช่น ค่าจ้างและสวัสดิการ สัญญาเชิงความสัมพันธ์ (Relational Contract) เป็นสัญญาที่เน้นความผูกพันทางจิตวิทยาที่ยืดหยุ่นและไม่มีกำหนดระยะเวลา โดยอาศัยความไว้วางใจและการแลกเปลี่ยนเชิงนามธรรม เช่น ความมั่นคงในงานและการอุทิศตนให้องค์กร สัญญาเชิงสมดุล (Balanced Contract) เป็นสัญญารูปแบบที่รวมลักษณะการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์เข้ากับความสัมพันธ์ระยะยาว โดยพนักงานมุ่งเน้นการพัฒนาศักยภาพพร้อมกับองค์กรภายใต้เงื่อนไขการตอบแทนที่เป็นธรรมและชัดเจน และข้อตกลงทางการเปลี่ยนแปลง (Transitional Arrangement) เป็นสัญญารูปแบบการตกลงชั่วคราวในช่วงที่องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงหรือสถานะงานไม่ชัดเจน มุ่งเน้นการสื่อสารและการปฏิบัติหน้าที่ตามเงื่อนไขเฉพาะหน้าในระยะสั้น



ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

Steers, R. M. (1997) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญในการทำนายอัตราการเข้าและออกของบุคลากร และสะท้อนถึงทัศนคติโดยรวมของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยความผูกพันนี้มีลักษณะทางจิตวิทยาที่ค่อนข้างคงที่และยั่งยืน แม้อยู่ภายใต้สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป ทั้งนี้ ความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการดำเนินงาน เนื่องจากส่งผลโดยตรงต่อความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในงาน และความต้องการธำรงรักษาพนักงานไว้กับองค์กรในระยะยาว โดย Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990) ได้แบ่งองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้ ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) เป็นความผูกพันเชิงอารมณ์ที่พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและต้องการมีส่วนร่วมกับองค์กร โดยมีปัจจัยสนับสนุนจากความชัดเจนในบทบาท ความท้าทายของงาน การได้รับการยอมรับ และความเป็นธรรมในองค์กร ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) เป็นการประเมินความคุ้มค่าระหว่างผลประโยชน์ที่จะได้รับกับการสูญเสียหากออกจากองค์กร รวมถึงข้อจำกัดด้านโอกาสในการหางานใหม่ ทำให้พนักงานเลือกที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) เป็นความรู้สึกด้านภาระผูกพันหรือจิตสำนึกทางศีลธรรมที่พนักงานเชื่อว่าการจงรักภักดีและการทำงานให้องค์กรเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ซึ่งพัฒนามาจากประสบการณ์ทางสังคมและการสนับสนุนที่ได้รับจากองค์กร

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

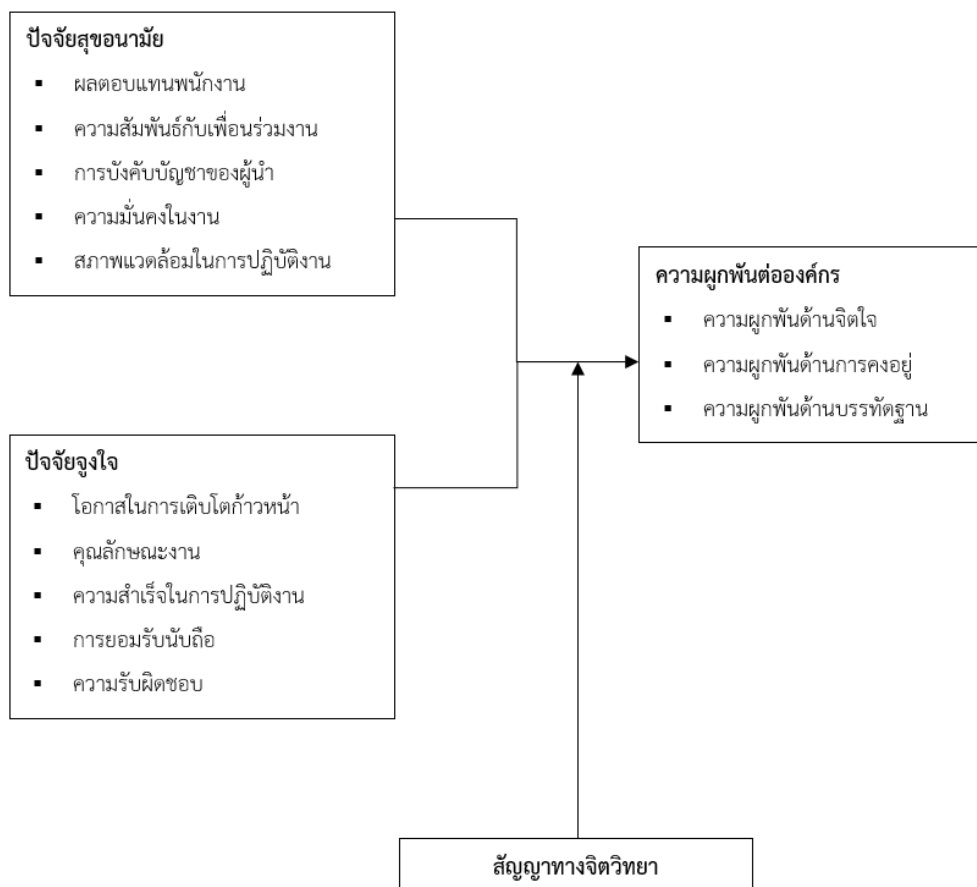
Dessler, G. (1999) ได้ศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร โดยใช้การสัมภาษณ์บุคลากรและวิเคราะห์นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จากผลการศึกษาพบว่า มี 8 ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ได้แก่ 1) การให้ความสำคัญแก่บุคลากร 2) การส่งเสริมให้บุคลากรมีส่วนร่วมในองค์กร สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและความรู้สึกได้ 3) การสร้างความประนีประนอมภายในองค์กร 4) การมอบหมายงานที่มีคุณค่าและมีความหมายต่อบุคลากร 5) ความมั่นคงขององค์กร 6) ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสมและเป็นธรรม 7) นโยบายการบริหารที่ชัดเจนและโปร่งใส 8) การใช้ระบบการสื่อสารแบบสองทางที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีบทบาทสำคัญในการสร้างและรักษาความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร

Katou, A. A. & Budhwar, P. S. (2012) ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติด้านทรัพยากรบุคคล (HR Practices) การปฏิบัติตามสัญญาทางจิตวิทยา (Psychological Contract Fulfillment) และประสิทธิภาพขององค์กร โดยใช้ข้อมูลจากการสำรวจพนักงานในภาคบริการของกรีซ จากผลการศึกษาพบว่า การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคลที่เน้นความยุติธรรม ความไว้วางใจ และการสนับสนุน ช่วยส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติตามสัญญาทางจิตวิทยาในทางบวก ซึ่งส่งผลดีต่อประสิทธิภาพขององค์กร พนักงานที่รู้สึกสัญญาทางจิตวิทยาได้รับการตอบสนองอย่างเหมาะสม มักทุ่มเทในการทำงาน มีส่วนร่วมมากขึ้น และมีความภักดีต่อองค์กรมากขึ้น

Salleh, S. M. et. al. (2016) ได้ศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรในสถานที่ทำงาน โดยทำการสำรวจกลุ่มตัวอย่างจากบริษัทวิศวกรรมในเมืองดุงกัน จากผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับความผูกพันต่อองค์กร



จากการทบทวนวรรณกรรม และแนวคิดที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ว่า ปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจิตใจเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ขณะที่สัญญาทางจิตวิทยามีบทบาทในการเสริมสร้างหรือกำกับความสัมพันธ์ดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดให้ปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจิตใจเป็นตัวแปรอิสระ สัญญาทางจิตวิทยาเป็นตัวแปรกำกับ และความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรตาม เพื่อนำมาศึกษาในบริบทของพนักงานสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ ซึ่งสามารถนำมากำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยได้ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ สถาบันเครือข่ายของกระทรวงอุตสาหกรรม จำนวนทั้งสิ้น 106 คน ซึ่งประกอบด้วยบุคลากรทุกระดับที่ปฏิบัติงานในหน่วยงาน เนื่องจากจำนวนประชากรมีขนาดไม่มาก ผู้วิจัยจึงเลือกศึกษาจากประชากรทั้งหมด (Census) เพื่อให้ข้อมูลครอบคลุมทุกหน่วยของประชากร ลดความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่าง และเพิ่มความน่าเชื่อถือของผลการวิจัย

2. ขอบเขตด้านตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา การวิจัยครั้งนี้กำหนดตัวแปรให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

ตัวแปรอิสระ ได้แก่

ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ประกอบด้วย ผลตอบแทนพนักงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ประกอบด้วย โอกาสในการเติบโตก้าวหน้า คุณลักษณะงาน ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ

ตัวแปรตาม ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment)

ตัวแปรกำกับ ได้แก่ สัญญาทางจิตวิทยา (Psychological Contract)

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา ระยะเวลาการศึกษาอยู่ระหว่างเดือนสิงหาคม 2567 – เมษายน 2568 รวมระยะเวลาทั้งสิ้น 9 เดือน

สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยสุขอนามัยมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ
2. ปัจจัยจูงใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ
3. สัญญาทางจิตวิทยามีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยสุขอนามัยกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ
4. สัญญาทางจิตวิทยามีอิทธิพลกำกับความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างปัจจัยจูงใจกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ จำนวนทั้งสิ้น 106 คน โดยใช้ประชากรทั้งหมดเป็นหน่วยวิเคราะห์ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามในรูปแบบออนไลน์ ซึ่งใช้มาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) 5 ระดับ ข้อคำถามแบ่งออกเป็น 5 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 6 ข้อ ปัจจัยสุขอนามัย จำนวน 25 ข้อ ปัจจัยจูงใจ จำนวน 25 ข้อ สัญญาทางจิตวิทยา จำนวน 12 ข้อ และความผูกพันต่อองค์กร จำนวน 15 ข้อ ผู้วิจัยตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวิจัยก่อนนำไปเก็บรวบรวมข้อมูลจริง โดยนำแบบสอบถามให้ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และประเมินค่าดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย (Index of Item-Objective Congruence: IOC) พร้อมปรับปรุงแบบสอบถามตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิและอาจารย์ที่ปรึกษา จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากร จำนวน 30 คน เพื่อวิเคราะห์คุณภาพของเครื่องมือ พบว่า ค่าอำนาจจำแนกรายข้อ (Item Discrimination) อยู่ระหว่าง 0.368-0.885 ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนดมากกว่า 0.30 (Ebel, R. L. & Frisbie, D. A., 1986) และค่า



ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) อยู่ระหว่าง 0.829-0.932 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่ยอมรับได้ 0.70 (Cronbach, L. J., 1990) แสดงให้เห็นว่าเครื่องมือวิจัยมีความเที่ยงตรงและความเชื่อมั่นอยู่ในระดับที่เหมาะสม สามารถนำไปใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้ จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มประชากร และทำการประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ SPSS โดยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์การถดถอย พหุคูณ และการวิเคราะห์ตัวแปรกำกับด้วย PROCESS Macro

ผลการวิจัย

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร	ค่า r	p-value (Sig.)	ความสัมพันธ์
1.ปัจจัยด้านสุขอนามัย			
1.1 ผลตอบแทนพนักงาน	.682**	.000	สัมพันธ์ปานกลาง ทิศทางบวก
1.2 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	.482**	.000	สัมพันธ์ปานกลาง ทิศทางบวก
1.3 การบังคับบัญชาของผู้บังคับ	.601**	.000	สัมพันธ์ปานกลาง ทิศทางบวก
1.4 ความมั่นคงในงาน	.799**	.000	สัมพันธ์สูง ทิศทางบวก
1.5 สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน	.696**	.000	สัมพันธ์ปานกลาง ทิศทางบวก
2.ปัจจัยจิตใจ			
2.1 โอกาสในการเติบโตก้าวหน้า	.772**	.000	สัมพันธ์สูง ทิศทางบวก
2.2 คุณลักษณะงาน	.649**	.000	สัมพันธ์ปานกลาง ทิศทางบวก
2.3 ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	.696**	.000	สัมพันธ์ปานกลาง ทิศทางบวก
2.4 การยอมรับนับถือ	.679**	.000	สัมพันธ์ปานกลาง ทิศทางบวก
2.5 ความรับผิดชอบ	.748**	.000	สัมพันธ์สูง ทิศทางบวก
3.สัญญาทางจิตวิทยา			
3.1 สัญญาเชิงผลประโยชน์	.495**	.000	สัมพันธ์ปานกลาง ทิศทางบวก
3.2 สัญญาเชิงความสัมพันธ์	.356**	.000	สัมพันธ์น้อย ทิศทางบวก
3.3 สัญญาเชิงสมดุล	.535**	.000	สัมพันธ์ปานกลาง ทิศทางบวก
3.4 ข้อตกลงทางการเปลี่ยนแปลง	.400**	.000	สัมพันธ์น้อย ทิศทางบวก

** ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01, * ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 1 ผลการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่า ความสัมพันธ์ของตัวแปรมีค่าอยู่ระหว่าง 0.356 - 0.799 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าตั้งแต่ -1 ถึง 1 และมีค่าเข้าใกล้ 1 และ 0 แสดงให้เห็นค่าความสัมพันธ์ในระดับน้อย ปานกลาง ไปถึงระดับสูง แสดงให้เห็นว่าปัจจัยแต่ละด้านมีความเชื่อมโยงกัน และไม่พบปัญหาความสัมพันธ์สูงเกินไป ($r < .80$) หรือไม่เกิดปัญหา Multicollinearity นอกจากนี้ พบว่าตัวแปรทุกตัวมีความสัมพันธ์ทิศทางเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยสามารถเรียงลำดับความสัมพันธ์จากมากไปหาน้อย จำนวน 3 อันดับแรก ดังนี้



1. ความมั่นคงในงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ทิศทางเชิงบวก ($r = .799$, $p\text{-value} < .01$) แปลว่า เมื่อระดับความมั่นคงในงานเพิ่มขึ้น ระดับความผูกพันต่อองค์กรจะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

2. โอกาสในการเติบโตก้าวหน้า มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ทิศทางเชิงบวก ($r = .772$, $p\text{-value} < .01$) แปลว่า เมื่อระดับโอกาสในการเติบโตก้าวหน้าเพิ่มขึ้น ระดับความผูกพันต่อองค์กรจะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

3. ความรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ทิศทางเชิงบวก ($r = .748$, $p\text{-value} < .01$) แปลว่า เมื่อระดับความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น ระดับความผูกพันต่อองค์กรจะมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ปัจจัยสุขอนามัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ตัวแปรต้น	Coefficients ^a			t	p-value
	Unstandardized		Standardized		
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	β		
(Constant)	.780	.256		3.051	.003
ผลตอบแทนพนักงาน (X ₁)	.114	.094	.133	1.215	.227
ความสัมพันธ์เพื่อนร่วมงาน (X ₂)	-.019	.084	-.019	-.232	.817
การบังคับบัญชาของผู้นำ (X ₃)	-.019	.089	-.021	-.213	.832
ความมั่นคงในงาน (X ₄)	.617	.108	.666	5.705	.001*
สภาพแวดล้อม (X ₅)	.067	.120	.071	.557	.579

a. Dependent Variable: ความผูกพันต่อองค์กร

$R = .807$, $R^2 = .651$, Adjusted $R^2 = .634$, $F = 37.325$, Sig.F = .000

** ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01, * ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยสุขอนามัยสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 65.10 (Adjusted $R^2 = 0.634$) สะท้อนให้เห็นว่า ปัจจัยสุขอนามัยมีบทบาทสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน ขณะที่ความแปรปรวนที่เหลืออาจเกิดจากปัจจัยอื่นที่ไม่ได้รวมอยู่ในแบบจำลองการวิจัย

เมื่อพิจารณาอิทธิพลของปัจจัยแต่ละด้าน พบว่า ความมั่นคงในงาน เป็นปัจจัยสุขอนามัยเพียงด้านเดียวที่ส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.666$, $p < .05$) และเป็นตัวแปรที่มีอิทธิพลสูงที่สุดในแบบจำลอง สะท้อนว่า เมื่อพนักงานรับรู้ถึงความมั่นคงในการปฏิบัติงาน ความต่อเนื่องของการจ้างงาน และความมั่นคงในเส้นทางอาชีพเพิ่มขึ้น ระดับความผูกพันต่อองค์กรจะเพิ่มขึ้นในระดับค่อนข้างสูงเมื่อเทียบกับปัจจัยสุขอนามัยด้านอื่น ภายใต้เงื่อนไขที่ตัวแปรอื่นคงที่



ในทางตรงกันข้าม ผลตอบแทนพนักงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การบังคับบัญชาของผู้นำ และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่พบอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แม้ว่าปัจจัยดังกล่าวจะเป็นองค์ประกอบพื้นฐานของการทำงานตามแนวคิดของ Herzberg, F. et al. (1959) แต่ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยเหล่านี้อาจทำหน้าที่เพียงลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน มากกว่าการส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรโดยตรง

ผลการศึกษาสะท้อนว่า ในบริบทของสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ ซึ่งเป็นองค์กรเครือข่ายภาครัฐ พนักงานให้ความสำคัญกับความมั่นคงในงานมากกว่าปัจจัยด้านผลตอบแทนหรือสภาพแวดล้อมการทำงาน ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญกับนโยบายที่สร้างความมั่นคงในการทำงาน การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ และการสื่อสารที่สร้างความเชื่อมั่นต่ออนาคตขององค์กร เพื่อเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพไว้ในระยะยาว

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ปัจจัยเชิงจิตที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ตัวแปรต้น	Coefficients ^a			t	p-value
	Unstandardized		Standardized		
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	β		
(Constant)	.317	.273		1.163	.247
โอกาสในการเติบโต (X ₁)	.347	.100	.393	3.479	.000*
คุณลักษณะงาน (X ₂)	.011	.101	.010	.105	.917
ความสำเร็จในการทำงาน (X ₃)	.144	.108	.149	1.341	.183
การยอมรับนับถือ (X ₄)	-.028	.113	-.027	-.248	.804
ความรับผิดชอบ (X ₅)	.395	.110	.367	3.610	.000*

a. Dependent Variable: ความผูกพันต่อองค์กร

R = .818, R² = .670, Adjusted R² = .653, F = 40.553, Sig.F = .000

** ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01, * ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณพบว่า ปัจจัยเชิงจิตสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอได้ร้อยละ 67 (Adjusted R² = 0.653) แสดงให้เห็นว่าปัจจัยเชิงจิตเป็นองค์ประกอบสำคัญที่มีส่วนในการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร ขณะที่ความแปรปรวนอีกร้อยละ 33 อาจเกิดจากปัจจัยอื่นที่ไม่ได้อยู่ในแบบจำลองการวิจัย

เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบ พบว่า ปัจจัยด้านโอกาสในการเติบโตและปัจจัยด้านความรับผิดชอบเป็นปัจจัยเชิงจิตที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยปัจจัยด้านโอกาสในการเติบโตมีอิทธิพลสูงที่สุด (β = 0.393) สะท้อนให้เห็นว่า การที่พนักงานรับรู้ถึงโอกาสในการพัฒนาศักยภาพ การเรียนรู้ทักษะใหม่ การได้รับความก้าวหน้าในสายอาชีพ หรือมีแนวทางเติบโตภายในองค์กร จะช่วยเพิ่ม



ระดับความผูกพันต่อองค์กรได้มากขึ้น กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีการรับรู้โอกาสในการเติบโตเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น 0.393 หน่วย เมื่อควบคุมปัจจัยอื่นให้คงที่

รองลงมา คือ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบ ($\beta = 0.367$) ซึ่งสะท้อนว่าการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ได้รับมอบหมายงานที่มีความสำคัญ และมีความเป็นเจ้าของในผลลัพธ์ของงาน ส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่าและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จึงนำไปสู่ระดับความผูกพันต่อองค์กรที่สูงขึ้น โดยเมื่อระดับความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น 1 หน่วย จะส่งผลให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น 0.367 หน่วย ภายใต้เงื่อนไขที่ปัจจัยอื่นคงที่

ในขณะที่ปัจจัยด้านคุณลักษณะงาน ความสำเร็จในการทำงาน และการยอมรับนับถือ ไม่พบอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งอาจสะท้อนให้เห็นว่า ในบริบทของสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ พนักงานให้ความสำคัญกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาศักยภาพและบทบาทความรับผิดชอบในงานมากกว่าการได้รับการยอมรับหรือความสำเร็จเฉพาะบุคคล

ผลการศึกษาดังกล่าวชี้ให้เห็นว่า องค์กรควรมุ่งเน้นการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สนับสนุนความก้าวหน้าในสายอาชีพ เช่น การกำหนดเส้นทางความก้าวหน้า (Career Path) การพัฒนาทักษะที่สอดคล้องกับบทบาทงาน และการมอบหมายงานที่เปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงศักยภาพ รวมถึงส่งเสริมการมีส่วนร่วมและความรับผิดชอบต่อผลลัพธ์ของงาน เพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรเชิงกำกับ (Moderation Analysis) ปัจจัยสัญญาทางจิตวิทยาที่กำกับระหว่างปัจจัยสุขอนามัย และความผูกพันต่อองค์กร

Model	Unstandardized (B)	Std. Error	t	Sig	LLCI	ULCI
ปัจจัยสุขอนามัย						
Model 1: ผลตอบแทนพนักงาน						
(Constant)	3.601	.0643	56.035	.000	3.474	3.728
ผลตอบแทนพนักงาน (F1X1)	.480	.081	5.879	.000	.318	.643
ตัวแปรกำกับ (สัญญาทางจิตวิทยา)	.240	.113	2.121	.036	.015	.465
F1X1 * สัญญาทางจิตวิทยา (Int_1)	.072	.145	.498	.618	-.216	.362
Model 2: ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน						
(Constant)	3.618	.065	54.950	.000	3.487	3.748
ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (F1X2)	.296	.097	3.046	.002	.103	.489
ตัวแปรกำกับ (สัญญาทางจิตวิทยา)	.431	.120	3.582	.000	.192	.669
F1X2 * สัญญาทางจิตวิทยา (Int_1)	.014	.141	.101	.919	-.266	.295
Model 3: การบังคับบัญชาของผู้นำ						
(Constant)	3.602	.633	56.911	.000	3.476	3.727
การบังคับบัญชาของผู้นำ (F1X3)	.420	.080	5.223	.000	.260	.580
ตัวแปรกำกับ (สัญญาทางจิตวิทยา)	.353	.109	3.221	.001	.135	.571
F1X3 * สัญญาทางจิตวิทยา (Int_1)	.085	.148	.573	.567	-.209	.380
Model 4: ความมั่นคงในงาน						



Model	Unstandardized (B)	Std. Error	t	Sig	LLCI	ULCI
(Constant)	3.617	.047	76.797	.000	3.523	3.710
ความมั่นคงในงาน (F1X4)	.682	.064	10.644	.000	.555	.809
ตัวแปรกำกับ (สัญญาณทางจิตวิทยา)	.148	.085	1.727	.087	-.022	.317
F1X4 * สัญญาณทางจิตวิทยา (Int_1)	.018	.092	.200	.841	-.165	.202
Model 5: สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน						
(Constant)	3.616	.062	57.519	.000	3.491	3.741
สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน (F1X5)	.571	.088	6.494	.000	.396	.745
ตัวแปรกำกับ (สัญญาณทางจิตวิทยา)	.181	.113	1.603	.111	-.043	.406
F1X5 * สัญญาณทางจิตวิทยา (Int_1)	.019	.146	.130	.896	-.270	.308

** ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01, * ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรกำกับด้วย PROCESS Macro พบว่า ตัวแปรปฏิสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสุขอนามัยแต่ละด้านกับสัญญาณทางจิตวิทยา (Interaction Term: Int_1) ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติในทุกแบบจำลอง ($p > .05$) แสดงให้เห็นว่า สัญญาณทางจิตวิทยาไม่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสุขอนามัยกับความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ ระดับของสัญญาณทางจิตวิทยาที่แตกต่างกันไม่ส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสุขอนามัยกับความผูกพันต่อองค์กรเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านทิศทางหรือความรุนแรงของอิทธิพล

แม้ว่าปัจจัยสุขอนามัยบางด้าน ได้แก่ ผลตอบแทนพนักงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การบังคับบัญชาของผู้นำ ความมั่นคงในงาน และสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน จะมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์กรในบางแบบจำลอง แต่เมื่อพิจารณาผลของตัวแปรปฏิสัมพันธ์กลับไม่พบหลักฐานที่สนับสนุนว่าสัญญาณทางจิตวิทยาจะช่วยเสริม ลดทอน หรือเปลี่ยนแปลงระดับอิทธิพลของปัจจัยสุขอนามัยที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการศึกษาสะท้อนว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอได้รับอิทธิพลจากปัจจัยสุขอนามัยในลักษณะของผลโดยตรง (Direct Effect) มากกว่าผลเชิงเงื่อนไข (Conditional Effect) ที่ขึ้นอยู่กับระดับของสัญญาณทางจิตวิทยา ดังนั้น การพัฒนาปัจจัยสุขอนามัยจึงสามารถส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรได้โดยตรง โดยไม่จำเป็นต้องอาศัยระดับของสัญญาณทางจิตวิทยาเป็นเงื่อนไขในการเสริมสร้างผลกระทบดังกล่าว



ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรเชิงกำกับ (Moderation Analysis) ปัจจัยสัญญาณทางจิตวิทยาที่กำกับระหว่างปัจจัยจิตใจ และความผูกพันต่อองค์กร

Model	Unstandardized (B)	Std. Error	t	Sig	LLCI	ULCI
ปัจจัยจิตใจ						
Model 6: โอกาสในการเติบโตก้าวหน้า						
(Constant)	3.655	.055	65.841	.000	3.545	3.765
โอกาสในการเติบโตก้าวหน้า (F2X1)	.670	.071	9.359	.000	.528	.812
ตัวแปรกำกับ (สัญญาณทางจิตวิทยา)	.024	.101	.241	.809	-.176	.224
F2X1 * สัญญาณทางจิตวิทยา (Int_1)	-.115	.113	-1.016	.311	-.340	.109
Model 7: คุณลักษณะงาน						
(Constant)	3.540	.060	58.758	.000	3.420	3.659
คุณลักษณะงาน (F2X2)	.527	.094	5.573	.000	.339	.714
ตัวแปรกำกับ (สัญญาณทางจิตวิทยา)	.313	.115	2.722	.007	.085	.541
F2X2 * สัญญาณทางจิตวิทยา (Int_1)	.337	.133	2.523	.013*	.072	.603
Model 8: ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน						
(Constant)	3.558	.068	51.658	.000	3.421	3.695
ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน (F2X3)	.631	.096	6.560	.000	.440	.822
ตัวแปรกำกับ (สัญญาณทางจิตวิทยา)	.100	.125	.798	.426	-.149	.350
F2X3 * สัญญาณทางจิตวิทยา (Int_1)	.209	.158	1.326	.187	-.103	.523
Model 9: การยอมรับนับถือ						
(Constant)	3.675	.063	57.735	.000	3.548	3.801
การยอมรับนับถือ (F2X4)	.636	.095	6.692	.000	.448	.825
ตัวแปรกำกับ (สัญญาณทางจิตวิทยา)	.146	.113	1.288	.200	-.078	.371
F2X4 * สัญญาณทางจิตวิทยา (Int_1)	-.221	.160	-1.381	.170	-.538	.096
Model 10: ความรับผิดชอบ						
(Constant)	3.615	.053	68.040	.000	3.510	3.720
ความรับผิดชอบ (F2X5)	.732	.085	8.533	.000	.562	.902
ตัวแปรกำกับ (สัญญาณทางจิตวิทยา)	.145	.099	1.464	.146	-.051	.343
F2X5 * สัญญาณทางจิตวิทยา (Int_1)	.027	.117	.229	.818	-.206	.260

** ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .01, * ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จากตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ตัวแปรกำกับด้วย PROCESS Macro พบว่า สัญญาณทางจิตวิทยาทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับเฉพาะความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะงานกับความผูกพันต่อองค์กรเท่านั้น โดยตัวแปรปฏิสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะงานและสัญญาณทางจิตวิทยา (F2X2 × สัญญาณทางจิตวิทยา) มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\beta = 0.337$, $p = .013$) ขณะที่ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตใจด้านอื่น ได้แก่ โอกาสในการเติบโตก้าวหน้า ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือ และความรับผิดชอบ กับความผูกพันต่อองค์กร ไม่พบผลของตัวแปรกำกับ เนื่องจากตัวแปรปฏิสัมพันธ์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ($p > .05$)



ผลการศึกษาดังกล่าวสะท้อนว่า ระดับของสัญญาทางจิตวิทยาส่งผลให้ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะงานกับความผูกพันต่อองค์กรเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ เมื่อพนักงานรับรู้สัญญาทางจิตวิทยาระหว่างตนเองกับองค์กรอยู่ในระดับสูง อิทธิพลของคุณลักษณะงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรจะมีความเข้มแข็งมากขึ้น เมื่อเทียบกับพนักงานที่รับรู้สัญญาทางจิตวิทยาระดับต่ำ แสดงให้เห็นว่า การออกแบบงานที่มีความท้าทาย เปิดโอกาสให้ใช้ความสามารถ และเอื้อต่อการเรียนรู้ จะส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น หากพนักงานรับรู้ว่าจะปฏิบัติตามความคาดหวังและพันธสัญญาที่มีต่อบุคลากร

ในทางกลับกัน สำหรับปัจจัยจุดด้านโอกาสในการเติบโตก้าวหน้า ความสำเร็จในการปฏิบัติงาน การยอมรับนับถือ และความรับผิดชอบ แม้จะมีอิทธิพลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร แต่ไม่พบหลักฐานว่าสัญญาทางจิตวิทยาจะทำให้ระดับอิทธิพลดังกล่าวเปลี่ยนแปลงไปอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สะท้อนว่า ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในลักษณะของผลโดยตรง (Direct Effect) มากกว่าผลที่ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขของสัญญาทางจิตวิทยา (Conditional Effect)

ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การเสริมสร้างสัญญาทางจิตวิทยาจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดเมื่อดำเนินควบคู่กับการออกแบบคุณลักษณะงานที่เหมาะสม เช่น การมอบหมายงานที่ท้าทาย การเพิ่มความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน และการเปิดโอกาสให้พนักงานใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ เนื่องจากแนวทางดังกล่าวจะช่วยเพิ่มความเข้มแข็งของความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะงานกับความผูกพันต่อองค์กรได้อย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งเป็นประเด็นสำคัญที่องค์กรสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์เพื่อเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรในระยะยาว

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุป

จากการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอพบว่า ความมั่นคงในงาน โอกาสเติบโตก้าวหน้า และความรับผิดชอบ เป็นตัวแปรพยากรณ์สำคัญที่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันอย่างมีนัยสำคัญ โดยสัญญาทางจิตวิทยาไม่ได้ทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ในส่วนของผู้สุขอนามัย แต่มีบทบาทกำกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจุดด้านคุณลักษณะงานกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อภิปรายผล

ปัจจัยสุขอนามัยมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะด้านความมั่นคงในงาน ซึ่งเป็นปัจจัยเดียวที่ส่งผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg, F. et al. (1959) ที่อธิบายว่า ปัจจัยสุขอนามัยเป็นเงื่อนไขพื้นฐานที่ช่วยลดความไม่พึงพอใจในการทำงาน และเป็นรากฐานสำคัญที่เอื้อต่อการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กร แม้ว่าปัจจัยดังกล่าวจะไม่ได้สร้างแรงจูงใจโดยตรงก็ตาม



ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Dessler, G. (1999), and Lenartowicz, T. & Roth, K. (2001 Cited in Suwannarat, P., 2023) ที่เสนอว่าความมั่นคงขององค์กรเป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างความผูกพันของบุคลากร อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่า ผลตอบแทน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การบังคับบัญชาของผู้นำ และสภาพแวดล้อมในการทำงานไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งอาจอธิบายได้จากบริบทของสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอที่เป็นองค์กรเครือข่ายภาครัฐ มีระบบค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ค่อนข้างเป็นมาตรฐาน ทำให้บุคลากรมองว่าปัจจัยดังกล่าวเป็นสิ่งที่พื้นฐานที่ควรได้รับอยู่แล้ว จึงไม่ใช่ปัจจัยที่สร้างความแตกต่างของระดับความผูกพัน ขณะที่ความมั่นคงในงานกลับเป็นสิ่งที่บุคลากรให้คุณค่าสูงกว่า เนื่องจากสะท้อนถึงความมั่นคงในอาชีพ ความต่อเนื่องในการทำงาน และความเชื่อมั่นต่ออนาคตขององค์กร

สำหรับปัจจัยเชิงใจ ผลการวิจัยพบว่า โอกาสในการเติบโต และความรับผิดชอบ มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg, F. et al. (1959) ที่ระบุว่า ปัจจัยเชิงใจเป็นปัจจัยภายในที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจและความผูกพันต่อการทำงาน รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Salleh, S. M. et al. (2016) ที่พบว่าแรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ผลการศึกษาค้นคว้าครั้งนี้สะท้อนว่า พนักงานของสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอให้ความสำคัญกับการได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้ ความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการได้รับมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบมากกว่า ปัจจัยด้านการยอมรับหรือความสำเร็จส่วนบุคคล เนื่องจากลักษณะงานด้านการรับรองมาตรฐานจำเป็นต้องอาศัยการพัฒนาความเชี่ยวชาญอย่างต่อเนื่อง การได้รับมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบจึงสะท้อนถึงความไว้วางใจจากองค์กรและการยอมรับในศักยภาพของบุคลากร ซึ่งส่งผลให้เกิดความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเสริมสร้างความผูกพันในระยะยาว

ผลการวิเคราะห์ตัวแปรเชิงกำกับพบว่า สัญญาทางจิตวิทยาไม่มีบทบาทเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสุขอนามัยกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งแตกต่างจากการศึกษาของ Rousseau, D. M. (1995), and Conway, N. & Briner, R. B. (2005) ที่พบว่า สัญญาทางจิตวิทยามีความสำคัญโดยเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงานต่องานและองค์กร ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน สะท้อนให้เห็นว่าในบริบทของสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอ ปัจจัยพื้นฐานอย่างความมั่นคงและสวัสดิการมีอิทธิพลโดยตรงและชัดเจนในตัวเอง จนความคาดหวังเชิงนามธรรมไม่ได้ส่งผลต่อการปรับเปลี่ยนระดับความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญ

ในทางกลับกัน ผลการวิจัยพบว่า สัญญาทางจิตวิทยามีบทบาทเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะงานกับความผูกพันต่อองค์กร โดยเมื่อพนักงานรับรู้ว่าสัญญาทางจิตวิทยาได้รับการตอบสนองในระดับสูง อิทธิพลของคุณลักษณะงานต่อความผูกพันต่อองค์กรจะมีความเข้มข้นมากขึ้น ผลการศึกษานี้สนับสนุนการศึกษาของ Rousseau, D. M. (1995), and Conway, N. & Briner, R. B. (2005) ที่พบว่า การตอบสนองต่อพันธสัญญาทางใจผ่านความไว้วางใจและการสนับสนุน เป็นกลไกสำคัญที่ช่วยเปลี่ยนความท้าทายในหน้าที่การงานให้กลายเป็นความทุ่มเทและความภักดีต่อองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม อีกทั้งยังสอดคล้องกับ



การศึกษาของ Katou, A. A. & Budhwar, P. S. (2012) ที่ชี้ให้เห็นว่า การบริหารจัดการด้านทรัพยากรบุคคล ที่เน้นความยุติธรรม ความไว้วางใจและการสนับสนุน ช่วยส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติตามสัญญาทางจิตวิทยา ในทางบวก ซึ่งส่งผลดีต่อประสิทธิภาพขององค์กร พนักงานที่รู้สึกว่าจะสัญญาทางจิตวิทยาได้รับการตอบสนอง อย่างเหมาะสม มักทุ่มเทในการทำงานมีส่วนร่วมมากขึ้นและมีความภักดีต่อองค์กรมากขึ้น

ข้อเสนอแนะ

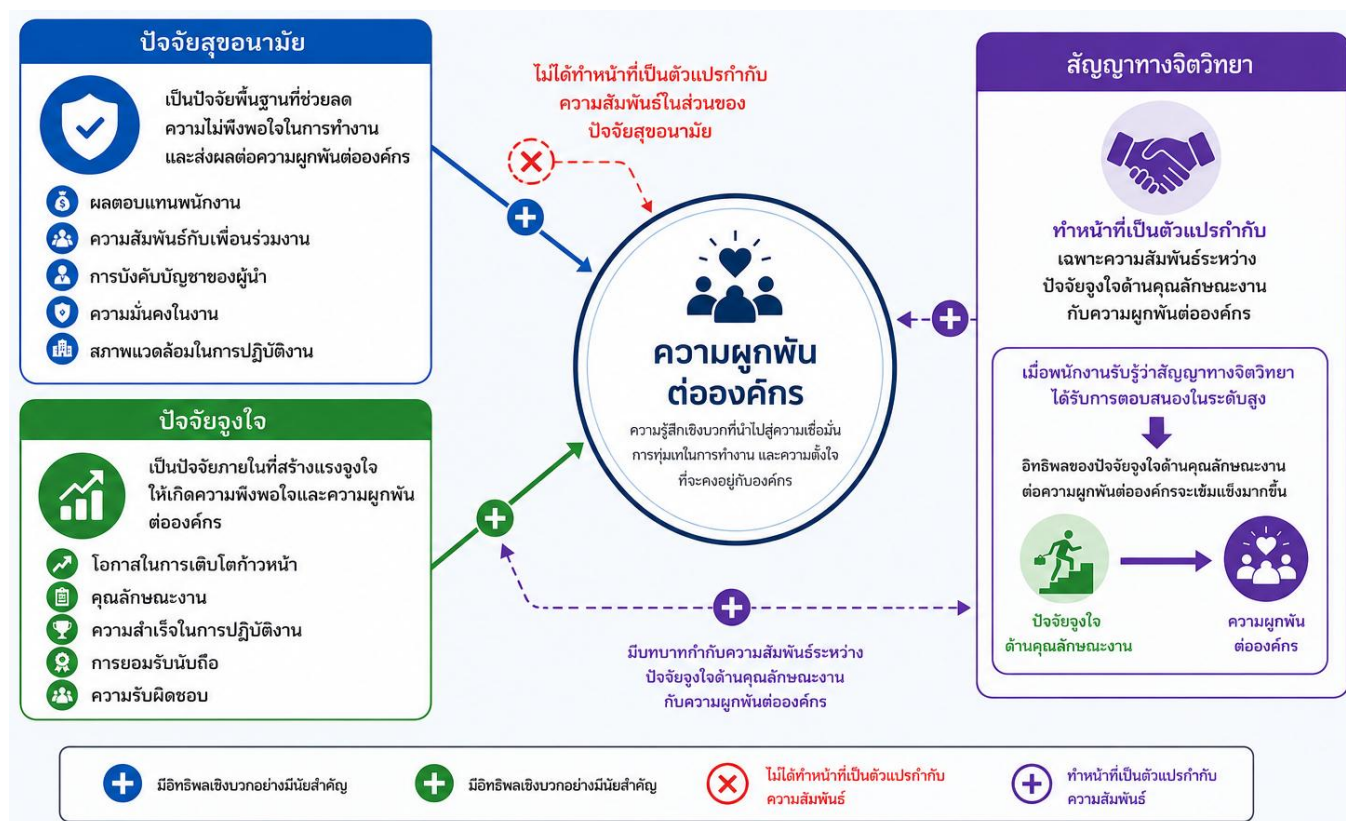
1. องค์กรควรกำหนดนโยบายด้านการพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพควบคู่กับการมอบหมายงานที่มีความรับผิดชอบสูงอย่างเหมาะสม เพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยมุ่งเน้นการสร้างเส้นทางความก้าวหน้า (Career Path) ที่ชัดเจน และเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงศักยภาพผ่านบทบาทหน้าที่ที่ท้าทายและมีคุณค่าในงาน
2. การรักษามาตรฐานปัจจัยสุขอนามัย องค์กรต้องรักษาความมั่นคงในงานและสภาพแวดล้อมที่ดี เนื่องจากเป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้พนักงานไม่เกิดความไม่พึงพอใจและคงความผูกพันไว้ได้
3. ควรศึกษาตัวแปรอื่นที่อาจมีอิทธิพลกำกับที่ชัดเจนกว่าในบริบทนี้ เช่น วัฒนธรรม องค์กรหรือรูปแบบภาวะผู้นำ ซึ่งอาจส่งผลต่อการเปลี่ยนแปลงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความผูกพันได้มากกว่า สัญญาทางจิตวิทยา
4. การศึกษาครั้งนี้มีข้อจำกัดที่ควรพิจารณา ได้แก่ การเก็บรวบรวมข้อมูลจากองค์กรเพียงแห่งเดียว และใช้การวิจัยเชิงปริมาณแบบภาคตัดขวาง (Cross-sectional Study) ซึ่งอาจจำกัดการอธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผล รวมทั้งอาจไม่สะท้อนการเปลี่ยนแปลงของความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาว นอกจากนี้ การใช้แบบสอบถามเพียงเครื่องมือเดียวอาจไม่สามารถสะท้อนมิติด้านความรู้สึก ความคาดหวัง และประสบการณ์ของพนักงานได้อย่างครบถ้วน
5. การวิจัยในอนาคตควรขยายการศึกษาไปยังองค์กรประเภทอื่น ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน และองค์กร กึ่งภาครัฐ เพื่อเปรียบเทียบบริบทขององค์กรที่แตกต่างกัน รวมทั้งควรใช้การวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยผสานการวิจัยเชิงปริมาณกับการสัมภาษณ์เชิงลึกหรือการสนทนากลุ่ม เพื่ออธิบาย กลไกของสัญญาทางจิตวิทยาและความผูกพันต่อองค์กรให้ครอบคลุมทั้งเชิงสถิติและเชิงพฤติกรรม อันจะนำไปสู่การพัฒนาแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับองค์กรเครือข่ายภาครัฐและองค์กรที่มี ลักษณะการดำเนินงานใกล้เคียงกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ

องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

ผลการวิจัยนำไปสู่องค์ความรู้ที่สำคัญเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสถาบันรับรอง มาตรฐานไอเอสโอ โดยพบว่า ปัจจัยสุขอนามัยและปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้ ปัจจัยที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ความมั่นคงในงาน โอกาสในการเติบโตก้าวหน้า และความ รับผิดชอบ ซึ่งสะท้อนว่าพนักงานให้ความสำคัญกับทั้งความมั่นคงและการพัฒนาศักยภาพในการทำงาน



นอกจากนี้ สัญญาทางจิตวิทยาไม่ทำหน้าที่เป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยสุขอนามัยกับความผูกพันต่อองค์กร แต่มีบทบาทกำกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตใจด้านคุณลักษณะงานกับความผูกพันต่อองค์กร โดยเมื่อพนักงานรับรู้ว่าจะองค์กรปฏิบัติตามความคาดหวังและพันธะผูกพันที่มีต่อกัน อิทธิพลของคุณลักษณะงานต่อความผูกพันต่อองค์กรจะยิ่งเพิ่มขึ้น



ภาพที่ 2 แสดงองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

ดังนั้น การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรควรมุ่งเน้นการสร้าง ความมั่นคงในงาน สนับสนุนโอกาสความก้าวหน้า มอบหมายความรับผิดชอบที่เหมาะสม และรักษาสัญญาทางจิตวิทยาระหว่างองค์กรกับพนักงาน เพื่อส่งเสริมการรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรอย่างยั่งยืน

เอกสารอ้างอิง

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18. Retrieved from <http://dx.doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>



- Conway, N., & Briner, R. B. (2005). *Understanding psychological contracts at work: a critical evaluation of theory and research*. Oxford University Press. Retrieved from <https://doi.org/10.1093/acprof:oso/9780199280643.001.0001>
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing*. (5th ed.). New York: HarperCollins Publishers.
- Dessler, G. (1999). How to earn your employees' commitment. *The Academy of Management Executive* (1993-2005), 13(2), 58-67.
<http://www.jstor.org/stable/4165540>
- Ebel, R. L., & Frisbie, D. A. (1986). *Essentials of educational measurement*. (4th ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Gubman, E. L. (1998). *The talent solution: Aligning strategy and people to achieve extraordinary results*. New York: McGraw-Hill.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. (1959). *The motivation to work*. (2nd ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Holopainen, L., & Suslova, A. (2019). *Job satisfaction & employee motivation: Case Generation Z* (Unpublished bachelor's thesis). Kajaani University of Applied Sciences, Kajaani, Finland.
- Katou, A. A., & Budhwar, P. S. (2012). The link between HR practices, psychological contract fulfillment, and organizational performance: The case of the Greek service sector. *Thunderbird International Business Review*, 54(6), 793-809.
<https://doi.org/10.1002/tie.21504>
- Lenartowicz, T., & Roth, K. (2001). Does subculture within a country matter?. *Journal of International Business Studies*, 32(2), 305-325.
<https://doi.org/10.1057/palgrave.jibs.8490954>
- Mowday, R. T., Steers, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(2), 224-247.
[https://doi.org/10.1016/0001-8791\(79\)90072-1](https://doi.org/10.1016/0001-8791(79)90072-1)
- Rousseau, D. M. (1995). *Psychological contracts in organizations: Understanding written and unwritten agreements*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Sae-Jew, S., & Suwannarat, P. (2024). The effect of the psychological contract on job satisfaction and job performance. *Journal of Humanities and Social Sciences Nakhon Phanom University*, 14(3), 137-151. Retrieved from <https://so03.tci-thaijo.org/index.php/npuj/article/view/278479>



- Salleh, S. M., Zahari, A. S., Said, N. S., & Ali, S. R. (2016). The influence of work motivation on organizational commitment in the workplace. *Journal of Applied Environmental and Biological Sciences*, 6, 139-143.
- Steers, R. M. (1997). *Organizational effectiveness: A behavioral view*. Santa Monica, CA: Goodyear Publishing Company, Inc.
- Suwannarat, P. (2023). Understanding the difference of values-based motivation of managerial workers in spa businesses in Thailand. *International Journal of Emerging Markets*, 18(2), 483-504. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-03-2020-0310>

