

ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรสายสนับสนุนใน
สถาบันอุดมศึกษาเอกชน กรณีศึกษามหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
Factors Affecting the Satisfaction and Engagement of Support Staffs in
Private Higher Education Institutions,
Case Study of Northeastern University

เพชรรัตน์ ลือสันเทียะ¹, วีรวิทย์ เลิศรัตนารังกุล^{2,*}, โกวิท แซนพงษ์³ และ วียดา พันธโน⁴
Phetcharad Luesanthia¹, Weerawit Lertratthamrongkul^{2,*}, Kowit Saenpong³ and Wiyada Phanno⁴
^{1,2,4}สำนักประกันคุณภาพการศึกษา มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
³สาขาวิชาวิศวกรรมระบบอัจฉริยะ คณะวิศวกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
^{1,2,4}Office of Education Quality Assurance, Northeastern University

³ Department of Intelligent Systems Engineering, Faculty of Engineering, Northeastern University

*Corresponding author's email: Weerawit.ler@neu.ac.th

วันที่รับบทความ (Received)

7 กันยายน 2567

วันที่แก้ไขบทความ (Revised)

31 ธันวาคม 2567

วันที่ตอบรับบทความ (Accepted)

28 มกราคม 2568

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ (1) ศึกษาระดับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร (2) วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความผูกพัน (3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพการทำงาน (4) พัฒนาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายสำหรับบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี โดยเก็บข้อมูลจากบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 80 คน ด้วยแบบสอบถาม และข้อมูลเชิงคุณภาพผ่านการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่ม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์ความแปรปรวน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ($M = 3.87$, $S.D. = 0.71$ และ $M = 4.08$, $S.D. = 0.52$ ตามลำดับ) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานมากที่สุดคือ ความยืดหยุ่นในการทำงาน ($\beta = 0.40$, $p(0.011) < 0.05$) ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดคือ ความรู้สึกมีคุณค่าในองค์กร ($\beta = 0.50$, $p(0.001) < 0.05$) นอกจากนี้ยังพบความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพการทำงาน ($r = 0.65$, $p(0.021) < 0.05$ และ $r = 0.70$, $p(0.033) < 0.05$ ตามลำดับ) การวิเคราะห์ความแปรปรวนแสดงให้เห็นว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 5 ปี ขึ้นไป มีประสิทธิภาพการทำงานสูงกว่ากลุ่มที่มีวารสารวิชาการและวิจัย มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ประสบการณ์น้อยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และผลการวิจัยนำไปสู่ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของมหาวิทยาลัย โดยเน้นการส่งเสริมความยืดหยุ่นในการทำงาน การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และการสร้างการรับรู้คุณค่าของบุคลากรในองค์กร เพื่อยกระดับความพึงพอใจ ความผูกพัน และประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานสูง

คำสำคัญ: ความพึงพอใจในงาน, ความผูกพันต่อองค์กร, ประสิทธิภาพการทำงาน, บุคลากรสายสนับสนุน

ABSTRACT

The objectives of this research were to (1) study the level of job satisfaction and engagement with the organization, (2) analyze the factors that affect satisfaction and engagement, (3) study the relationship between job satisfaction and (4) develop policy recommendations for support personnel in the Northeastern University. Using an integrated research methodology, the data was collected from 80 support personnel with questionnaires and qualitative data through in-depth interviews and group discussions. This research employs descriptive statistics, multiple regression analysis, correlation analysis, variance analysis and content analysis. The results showed that employees had a high level of job satisfaction and engagement with the organization ($M = 3.87$, $S.D. = 0.71$ and $M = 4.08$, $S.D. = 0.52$, respectively). The most influential factor in job satisfaction was job flexibility ($\beta = 0.40$, $p(0.011) < 0.05$), while the most influential factor in organizational engagement was organizational sense of value ($\beta = 0.50$, $p(0.001) < 0.05$). The variance analysis showed that the group with 5 years or more of work experience had significantly higher performance than the less experienced group at 0.05 at the level of 0.05, and the results led to policy recommendations on the development of university human resources. It focuses on promoting flexibility in work, developing relationships between superiors and subordinates and creating a sense of value among personnel in the organization to enhance satisfaction. This is especially true for those with high work experience.

Keywords: Job satisfaction, Organizational engagement, Productivity, Support staff

บทนำ

ภูมิทัศน์อุดมศึกษาไทยกำลังเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างพลิกผัน สถาบันการศึกษาระดับสูงต้องรับมือกับความท้าทายที่ซับซ้อนในการรักษาคุณภาพทางวิชาการและความยั่งยืนขององค์กร ท่ามกลางการแข่งขันที่ทวีความรุนแรง บุคลากรสายสนับสนุนซึ่งเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนพันธกิจของสถาบัน กำลังเผชิญกับปัญหาที่ส่งผลกระทบอย่างมีนัยสำคัญต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานและเสถียรภาพขององค์กร นั่นคือ ปรากฏการณ์การลดทอนของความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร จากการศึกษาของสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (2563) เผยให้เห็นถึงสภาวะวิกฤตของทรัพยากรบุคคลในระบบอุดมศึกษาไทย โดยพบว่าดัชนีความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนอยู่ในระดับที่น่าวิตกคือ เหลือเพียงร้อยละ 65 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่พึงประสงค์อย่างมีนัยสำคัญ นอกจากนี้ ข้อมูลสถิติจากกรมจัดหางาน (2564) และสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2564) ชี้ให้เห็นถึงแนวโน้มที่น่าเป็นห่วงของอัตราการลาออกของบุคลากรกลุ่มนี้ ซึ่งเพิ่มขึ้นในอัตราร้อยละ 15 ต่อปี ในช่วงห้าปีที่ผ่านมา สูงกว่าค่าเฉลี่ยของภาคอุตสาหกรรมโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญ ปรากฏการณ์ดังกล่าวก่อให้เกิดผลกระทบเชิงลบในหลายมิติต่อการดำเนินงานของสถาบันอุดมศึกษา ทั้งในด้านการระดมทุนการเงินที่เพิ่มขึ้นและการสูญเสียทุนทางปัญญาอันมีค่า สอดคล้องกับแนวคิดของ Drucker (1999) ที่เน้นย้ำถึงความสำคัญของความรู้และประสบการณ์ที่สั่งสมในตัวบุคลากรต่อความสำเร็จขององค์กร นอกจากนี้ ผลการศึกษาของ Gallup (2021) ชี้ให้เห็นว่าองค์กรที่มีระดับความผูกพันของพนักงานสูงมีผลิตภาพสูงกว่าถึงร้อยละ 21 เมื่อเทียบกับองค์กรที่มีระดับความผูกพันต่ำ การเปลี่ยนแปลงในยุคดิจิทัลและผลกระทบจากสถานการณ์โควิด-19 ได้ส่งผลให้บริบทการทำงานและความคาดหวังของบุคลากรเปลี่ยนแปลงไป การปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานสู่แนวทางผสมผสาน (Hybrid) และทัศนคติที่เปลี่ยนไปของบุคลากรรุ่นใหม่ ได้ท้าทายประสิทธิภาพของแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิม (World Economic Forum, 2023)

มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นสถาบันอุดมศึกษาเอกชนที่ก่อตั้งมานานกว่า 36 ปี กำลังเผชิญกับความท้าทายในการรักษาคุณภาพการศึกษาและความอยู่รอดขององค์กร ท่ามกลางการแข่งขันที่เข้มข้นทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ยิ่งทำให้การรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพเป็นเรื่องที่ยากลำบากมากขึ้น บุคลากรสายสนับสนุนกำลังเผชิญกับปัญหาความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรที่ลดลง ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงานและความมั่นคงขององค์กรตามทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมของ Blau (1964) ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงานเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน เมื่อพนักงานรู้สึกว่าได้รับการปฏิบัติที่ดีจากองค์กร พวกเขาจะตอบแทนด้วยทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวก ซึ่งรวมถึงความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ กฤตภาคนิ มิ่งโสภา และ กฤษดา เขียววัฒนสุข (2565) ชี้ให้เห็นว่า สถาบันอุดมศึกษาเอกชนต้องเผชิญกับความท้าทาย

เฉพาะ เช่น การแข่งขันกับสถาบันของรัฐที่มีทรัพยากรมากกว่า และการรักษาบุคลากรที่มีแนวโน้มจะย้ายไปทำงานในเมืองใหญ่หรือภูมิภาคอื่น

ด้วยเหตุนี้ การศึกษาวิจัยครั้งนี้ จึงมีความสำคัญอย่างยิ่งในการพัฒนาองค์ความรู้ และแนวทางปฏิบัติที่เหมาะสมสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทอุดมศึกษาไทย โดยมุ่งตอบคำถามวิจัยที่สำคัญ เช่น การระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความผูกพัน การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเหล่านี้และผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน ตลอดจนการเสนอแนะแนวทางการพัฒนานโยบายและกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมผลลัพธ์จากการศึกษาวิจัยนี้จะมีนัยสำคัญทั้งในเชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติ โดยจะช่วยเติมเต็มช่องว่างในองค์ความรู้ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในบริบทอุดมศึกษาไทย และนำเสนอแนวทางเชิงกลยุทธ์ในการยกระดับความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร ซึ่งจะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงาน การรักษาบุคลากรที่มีศักยภาพ และการพัฒนาองค์กรอย่างยั่งยืน อันจะนำไปสู่การเสริมสร้างความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทยในระยะยาว

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
4. เพื่อพัฒนาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและกลยุทธ์ในการยกระดับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้ใช้วิธีการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) โดยผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ตามแนวคิดของ Creswell และ Plano Clark (2018) เพื่อศึกษาความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 80 คน เนื่องจากประชากรมีขนาดเล็ก ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการสำมะโนประชากร (Census) โดยเก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด ใช้หลักการของ Lavrakas (2008) ที่ระบุว่าวิธีการสำมะโนเหมาะสมสำหรับประชากรขนาดเล็กที่สามารถเข้าถึงได้ทั้งหมด

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย

1. แบบสอบถาม (Questionnaire) สำหรับการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ โดยมีรูปแบบคำถามปลายปิด และแบบมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ (Likert Scale) ประกอบด้วย 5 ส่วน ได้แก่ (1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม (Demographic Information) (2) แบบวัดความพึงพอใจในการทำงาน (Job Satisfaction Scale) (3) แบบวัดความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment Scale) (4) แบบวัดประสิทธิภาพการทำงาน (Job Performance Scale) และ (5) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร

2. แบบสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) สำหรับการเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ โดยมีแนวทางคำถามครอบคลุมในเรื่อง ความรู้สึกของบุคลากรต่อการทำงานในองค์กร ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและความผูกพัน และมุมมองของบุคลากรต่อการสนับสนุนและการพัฒนาจากองค์กร

3. แนวทางการสนทนากลุ่ม (Focus Group Discussion Guide) โดยออกแบบตามแนวคิดของ Krueger และ Casey (2015) ซึ่งมีโครงสร้างคำถามประกอบด้วย (1) คำถามเริ่มต้นเพื่อสร้างความผ่อนคลายและเปิดใจ (2) คำถามหลักเพื่อให้ได้ข้อมูลที่เจาะจงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย เช่น การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากร (3) คำถามส่งท้ายที่ช่วยรวบรวมความคิดเห็นในภาพรวม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้ผ่านการประเมินประสิทธิภาพโดยมีรายละเอียดผลการประเมิน ดังนี้ (1) ประเมินความเที่ยงตรงเนื้อหา (Content Validity) ผ่านการวิเคราะห์ดัชนีความสอดคล้อง (IOC) มีค่าระหว่าง 0.80-1.00 และการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) พบว่าค่า CFI = 0.95 และ RMSEA = 0.04 ส่วนการทดสอบความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์ Cronbach's Alpha สำหรับ

แต่ละส่วนของแบบสอบถามมีค่าระหว่าง 0.85-0.90 แสดงถึงความเสถียรและความน่าเชื่อถือในการนำไปใช้เก็บข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยมีกระบวนการดังนี้

1. การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ ผู้วิจัยทำการรวบรวมข้อมูลผ่านแบบสอบถามที่ซึ่งประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบ ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพการทำงาน โดยใช้แบบมาตรวัดประเมินค่า 5 ระดับ (Likert Scale) แบบสอบถามถูกแจกจ่ายในรูปแบบออนไลน์ผ่านแพลตฟอร์ม อย่าง Google Forms การเก็บข้อมูลใช้เวลาประมาณ 1 สัปดาห์

2. การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลผ่านการสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างร่วมกับการสนทนากลุ่ม โดยเลือกผู้เข้าร่วมเป็นตัวแทนจากกลุ่มประชากร ซึ่งจำแนกตามหน้าที่และตำแหน่งงาน เพื่อให้ได้มุมมองที่ครอบคลุม

(2.1) สัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง จะเลือกผู้ให้สัมภาษณ์ จำนวน 12 คน จากประชากร 80 คน โดยใช้วิธีการสุ่มเลือกแบบโควตา (Quota Sampling) ประกอบด้วยหัวหน้าหน่วยงาน และผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ครอบคลุมบุคลากรในแต่ละหน่วยงาน ทั้งนี้การสัมภาษณ์ใช้เวลาประมาณ 90-120 นาที

(2.2) การสนทนากลุ่ม มีผู้เข้าร่วม 10 คน โดยผู้เข้าร่วมจะคัดเลือกจากกลุ่มประชากรเดิมที่ไม่ได้เข้าร่วมการสัมภาษณ์ การสนทนากลุ่มจะใช้เวลาในการดำเนินการ ประมาณ 90 – 120 นาที เพื่อให้ครอบคลุมมุมมองและความคิดเห็นที่หลากหลาย ข้อมูลจากการสนทนากลุ่มถูกบันทึกและถอดเสียงเพื่อนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis)

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Data Analysis) ที่ได้จากแบบสอบถาม จะถูกนำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติหลายประเภท ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

(1.1) สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่

- ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้เพื่อวิเคราะห์ระดับความพึงพอใจในการทำงานความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพการทำงาน

- ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้เพื่อแสดงความแปรปรวนของข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม

- ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้เพื่อวิเคราะห์ลักษณะประชากร เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงานของกลุ่มประชากรที่ได้ทำการศึกษา

(1.2) สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ใช้เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์และผลกระทบระหว่างตัวแปรต่าง ๆ ตามวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

- การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ (Correlation Analysis) ใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) เพื่อตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร โดยใช้ค่าระหว่าง -1 ถึง +1 เพื่อบ่งชี้ความแข็งแกร่งและทิศทางของความสัมพันธ์

- การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ใช้เพื่อระบุปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยตัวแปรอิสระ (ปัจจัยที่ส่งผล) จะถูกวิเคราะห์ว่ามีอิทธิพลอย่างไรต่อตัวแปรตาม (ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร) ผลลัพธ์ที่ได้จะทำให้ทราบถึงปัจจัยที่มีผลกระทบมากที่สุด

- การวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) ใช้เพื่อเปรียบเทียบระดับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของกลุ่มบุคลากรที่มีลักษณะต่างกัน เช่น อายุ เพศ และตำแหน่งงาน โดยพิจารณาความแตกต่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Data Analysis) ที่ได้จากการสัมภาษณ์ กึ่งโครงสร้างและการสนทนากลุ่มจะถูกวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยมีขั้นตอนดังนี้

(2.1) การถอดเสียง ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการสนทนากลุ่มจะถูกถอดเสียงอย่างละเอียด

(2.2) การจำแนกและตีความ (Thematic Analysis) ใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหาเพื่อระบุธีม (Theme) หรือประเด็นหลักที่เกิดขึ้นจากข้อมูลที่รวบรวมได้ โดยการจัดกลุ่มตามหัวข้อหรือประเด็นที่สำคัญ เช่น ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร

(2.3) การสรุปประเด็น สรุปข้อมูลที่สำคัญและเชื่อมโยงกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยนำเสนอข้อค้นพบที่ได้จากข้อมูลเชิงคุณภาพ เพื่อประกอบการอธิบายผลการวิจัยเชิงปริมาณ

สรุปผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาระดับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม จำนวน 80 คน มีระดับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรที่สามารถแบ่งออกตามปัจจัยสำคัญต่าง ๆ ดังนี้

(1.1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากร้อยละ 60 เป็นเพศหญิง (48 คน) และร้อยละ 40 เป็นเพศชาย (32 คน) โดยกลุ่มอายุส่วนมากร้อยละ 50 อยู่ในช่วงอายุ 31-40 ปี (40 คน) และส่วนมากร้อยละ 70 (56 คน) มีระดับการศึกษาปริญญาตรี 56 คน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนมากร้อยละ 50 (40 คน) มีประสบการณ์การทำงาน 5-10 ปี

จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า เพศของผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ด้านอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีอายุระหว่าง 31-40 ปี มีความพึงพอใจในงานสูงกว่ากลุ่มอายุอื่น ๆ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ด้านประสบการณ์ทำงาน พบว่า บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไป มีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่ากลุ่มที่บุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานที่น้อยกว่า 5 ปี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05

(1.2) ผลการประเมินความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร ผลการประเมินความพึงพอใจของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีต่อมหาวิทยาลัยพบว่า โดยภาพรวมบุคลากรมีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง ($M = 3.87$, $S.D. = 0.71$) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยที่ได้รับความพึงพอใจสูงสุด คือ การมีความยืดหยุ่นในเวลางานและความอิสระในการตัดสินใจ ($M = 4.26$, $S.D. = 0.80$) รองลงมา คือ การสนับสนุนในการทำงานร่วมกันและบรรยากาศที่เป็นมิตร ($M = 4.13$, $S.D. = 0.73$) และการสนับสนุนจากครอบครัวในการทำงาน ($M = 4.12$, $S.D. = 0.75$) ตามลำดับ

ในขณะที่ปัจจัยที่ได้รับความพึงพอใจน้อยที่สุด คือ ความสามารถในการจัดการเวลาส่วนตัวและเวลางาน ($M = 3.60$, $S.D. = 0.72$) ตามด้วยโอกาสในการฝึกอบรมทักษะใหม่ ๆ และพัฒนาทักษะเดิม ($M = 3.70$, $S.D. = 0.72$) และการจัดการสิทธิการลาหยุดเพื่อรองรับความต้องการส่วนตัว ($M = 3.70$, $S.D. = 0.66$) ตามลำดับ

ส่วนของผลการประเมินความผูกพันของบุคลากรสายสนับสนุนที่มีต่อมหาวิทยาลัยแสดงให้เห็นว่า โดยภาพรวมบุคลากรมีความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยในระดับสูง ($M = 4.08$, $S.D. = 0.52$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความรู้สึกว่ามีคุณค่าและมีบทบาทสำคัญในมหาวิทยาลัย ($M = 4.20$, $S.D. = 0.61$) รองลงมา คือ การเข้าร่วมกิจกรรมที่ส่งเสริมการทำงานร่วมกันภายในมหาวิทยาลัย ($M = 4.12$, $S.D. = 0.55$) และความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย ($M = 4.10$, $S.D. = 0.50$) ตามลำดับ

ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การได้รับการสนับสนุนในการทำงานจากผู้บริหาร ($M = 4.00$, $S.D. = 0.55$) อย่างไรก็ตาม มีข้อสังเกตว่าแม้จะเป็นค่าเฉลี่ยต่ำสุดในกลุ่ม แต่ยังคงอยู่ในระดับสูง

(1.3) ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่ม พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนมีมุมมองเชิงบวกต่อองค์กร โดยเฉพาะในเรื่องความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานร่วมกัน ตัวอย่างเช่น ผู้ให้สัมภาษณ์ระบุว่า

“ผู้บังคับบัญชาเปิดกว้างในการรับฟังความคิดเห็น และให้การสนับสนุนในงานที่ทำทำให้รู้สึกมีกำลังใจและพร้อมทำงานต่อไป”

“วัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนกันและกัน ทำให้บรรยากาศการทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น แต่บางครั้งปริมาณงานที่มากเกินไปทำให้รู้สึกเหนื่อยล้า”

ในด้านความผูกพันต่อมหาวิทยาลัย บุคลากรมีความภาคภูมิใจในมหาวิทยาลัยอย่างมาก โดยมองว่ามหาวิทยาลัยเป็นที่ที่ให้โอกาสในการพัฒนาตนเองและมีวัฒนธรรมที่ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ความรู้สึกของบุคลากรต่อความมีคุณค่าและบทบาทในมหาวิทยาลัย ถูกมองว่าเป็นหนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ทำให้พวกเขามีความผูกพันกับองค์กร หนึ่งในผู้ให้สัมภาษณ์ระบุว่า

“การรู้สึกว่าตนเองมีบทบาทสำคัญในมหาวิทยาลัย ทำให้ฉันรู้สึกภูมิใจและอยากจะทำหน้าที่นี้ต่อไปในระยะยาว”

2. ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า

(2.1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานมากที่สุด 3 ปัจจัย ได้แก่ (1) ความยืดหยุ่นในการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (β) = 0.40, $p(0.011) < 0.05$ แสดงว่าความยืดหยุ่นในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานในระดับสูง (2) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (β) = 0.35, $p(0.012) < 0.05$ แสดงว่าการสนับสนุนและความใกล้ชิดจากผู้บังคับบัญชามีผลกระทบเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน (3) ความชัดเจนในบทบาทหน้าที่แสดงให้เห็นว่าความชัดเจนในการปฏิบัติงานมีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในงาน

(2.2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด 3 ปัจจัย ได้แก่ (1) ความรู้สึกว่ามีคุณค่าในองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (β) = 0.50, $p(0.001) < 0.05$ แสดงให้เห็นว่าการรู้สึกว่าตนเองมีบทบาทสำคัญในองค์กรเป็นปัจจัยหลักที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร (2) การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (β) = 0.38, $p(0.011) < 0.05$ แสดงให้เห็นว่าการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานเป็นอีกหนึ่งปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรสูง และ (3) การสนับสนุนจากผู้บริหาร มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (β) = 0.30, $p(0.011) < 0.05$ แสดงให้เห็นว่าการสนับสนุนจากผู้บริหารมีผลต่อความผูกพันในองค์กร

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่าง ความพึงพอใจในงาน และ ความผูกพันต่อองค์กร กับ ประสิทธิภาพการทำงาน ของบุคลากรสายสนับสนุน ผลการวิเคราะห์ทางสถิติชี้ให้เห็นความสัมพันธ์เชิงบวกที่มีนัยสำคัญ ดังนี้

(3.1) ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและประสิทธิภาพการทำงาน มีผลการวิเคราะห์แสดงค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) = 0.65, $p(0.021) < 0.05$ แสดงให้เห็นว่า

ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับประสิทธิภาพการทำงาน ซึ่งหมายความว่าเมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจในงานสูง ประสิทธิภาพในการทำงานก็มีแนวโน้มสูงขึ้น

(3.2) ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r = 0.70$, $p(0.033) < 0.05$) แสดงว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับประสิทธิภาพการทำงาน โดยเมื่อบุคลากรมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรในระดับสูง ประสิทธิภาพในการทำงานก็มีแนวโน้มเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

(3.3) ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ($r = 0.75$, $p(0.032) < 0.05$) แสดงว่าความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงมาก ซึ่งแสดงว่าบุคลากรที่พึงพอใจในงานจะมีแนวโน้มที่จะผูกพันกับองค์กรในระดับที่สูงเช่นกัน

(3.4) การวิเคราะห์ความแปรปรวนถูกใช้เพื่อตรวจสอบความแตกต่างของประสิทธิภาพการทำงานระหว่างกลุ่มบุคลากรที่มีระดับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรต่างกัน ผลการวิเคราะห์พบว่า กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป มีประสิทธิภาพการทำงานสูงกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

4. ผลการพัฒนาข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและกลยุทธ์ในการยกระดับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีดังนี้

(4.1) ส่งเสริมความยืดหยุ่นในการทำงานเนื่องจากความยืดหยุ่นในการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน มหาวิทยาลัยควรพิจารณานโยบายที่เพิ่มความยืดหยุ่นในการทำงาน เช่น นำระบบการทำงานแบบยืดหยุ่น (Flexible Working Hours) มาใช้สนับสนุนการทำงานจากระยะไกล (Remote Working) ในตำแหน่งงานที่สามารถทำได้และการให้อิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการทำงานมากขึ้น โดยเน้นที่ผลลัพธ์ของงาน

(4.2) พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามีผลต่อความพึงพอใจในงาน มหาวิทยาลัยควรจัดอบรมทักษะการเป็นผู้นำและการสื่อสารให้กับผู้บังคับบัญชา สร้างช่องทางการสื่อสารแบบสองทางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา จัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์นอกเหนือจากเวลางาน

(4.3) สร้างความชัดเจนในบทบาทหน้าที่โดยมหาวิทยาลัยจัดทำคำอธิบายลักษณะงาน (Job Description) ที่ชัดเจนและครอบคลุม มีการทบทวนและปรับปรุงขอบเขตงานอย่างสม่ำเสมอ จัดให้มีการประชุมเพื่อชี้แจงเป้าหมายและความคาดหวังในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

(4.4) ส่งเสริมการรับรู้คุณค่าของบุคลากรเนื่องจากความรู้สึกมีคุณค่าในองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร มหาวิทยาลัยควรจัดให้มีระบบการยกย่องชมเชยและให้รางวัลแก่บุคลากรที่มีผลงานโดดเด่น สื่อสารถึงความสำคัญของงานแต่ละตำแหน่งต่อเป้าหมายขององค์กร เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและการวางแผนกลยุทธ์ขององค์กร

(4.5) สร้างวัฒนธรรมการยอมรับและการทำงานเป็นทีมเพื่อเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร และยกระดับความพึงพอใจในการทำงานร่วมกัน มหาวิทยาลัยควรจัดกิจกรรมสร้างทีมและกิจกรรมนอกสถานที่ ส่งเสริมการทำงานข้ามสายงานเพื่อเพิ่มการปฏิสัมพันธ์และการเรียนรู้ร่วมกัน และจัดให้มีระบบ Peer Recognition

(4.6) พัฒนาโอกาสในการเติบโตและก้าวหน้าในอาชีพ เพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน โดยเฉพาะในกลุ่มที่มีประสบการณ์ตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป มหาวิทยาลัยควรจัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจน สนับสนุนการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะอย่างต่อเนื่อง และให้โอกาสในการหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เพื่อเพิ่มทักษะและประสบการณ์

(4.7) ปรับปรุงสมดุลชีวิตการทำงาน เนื่องจากความสามารถในการจัดการเวลาส่วนตัว และเวลาการทำงานได้รับคะแนนต่ำสุดมหาวิทยาลัยควรจัดให้มีสวัสดิการที่สนับสนุนการดูแลครอบครัว เช่น การลาเพื่อดูแลบุตรหรือผู้สูงอายุ ส่งเสริมกิจกรรมที่ช่วยลดความเครียดจากการทำงาน

อภิปรายผลการวิจัย

1. ระดับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนมีความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ($M = 3.87$, $S.D. = 0.71$ และ $M = 4.08$, $S.D. = 0.52$ ตามลำดับ) ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ที่ระบุว่าเมื่อปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนได้รับการตอบสนองอย่างเหมาะสม จะส่งผลให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานสูง (Herzberg et al., 2017); (วรณรัตน์ อาจแก้ว และ บุษกร ลิเจียวะระ, 2565) นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริลักษณ์ จันทรวง และ ทองฟู ศิริวงศ์ (2567) ที่พบว่าบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาไทยมีแนวโน้มที่จะมีความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง โดยเฉพาะเมื่อได้รับการสนับสนุนจากองค์กรอย่างเหมาะสม

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อมหาวิทยาลัย การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแสดงให้เห็นว่า ความยืดหยุ่นในการทำงาน ($\beta = 0.40$, $p(0.011) < 0.05$) และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ($\beta = 0.35$, $p(0.012) < 0.05$) เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงาน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ Bakker and Demerouti (2017) เกี่ยวกับทรัพยากรในงาน (Job Resources) ที่ระบุว่าความยืดหยุ่นในการทำงานและการสนับสนุนจากหัวหน้างานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งเสริมความพึงพอใจและความผูกพันในงาน ในด้านความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ความรู้สึกมีคุณค่าในองค์กร ($\beta = 0.50$, $p(0.001) < 0.05$) เป็นปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด สอดคล้องกับการศึกษาของ อรนนท์กลั่นทะปุระ และ วัชรพงษ์ หิรัณยะวิสิต (2563)

และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ที่เสนอว่าเมื่อพนักงานรู้สึกว่าคุณค่าของตนเอง มีคุณค่าและได้รับการยอมรับจากองค์กร จะส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น (Cropanzano et al., 2017)

3. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพการทำงาน ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แสดงความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และประสิทธิภาพการทำงาน ($r = 0.65$, $p(0.012) < 0.05$ และ $r = 0.70$, $p(0.031) < 0.05$ ตามลำดับ) สอดคล้องกับโมเดล Job Demands-Resources (JD-R) ที่เสนอว่าทรัพยากรในงานที่เพียงพอจะนำไปสู่ความพึงพอใจ ความผูกพัน และประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น (Bakker & Demerouti, 2017)

4. ความแตกต่างของประสิทธิภาพการทำงานตามประสบการณ์ ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวน พบว่า กลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป มีประสิทธิภาพการทำงานสูงกว่ากลุ่มที่มีประสบการณ์น้อยกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สอดคล้องกับทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) ที่เสนอว่าประสบการณ์การทำงานเป็นการสะสมทุนมนุษย์ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานที่สูงขึ้น (Becker, 2017)

5. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายและกลยุทธ์ ข้อเสนอแนะที่ได้จากการวิจัยนี้ สอดคล้องกับแนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ (Strategic Human Resource Management) ที่เน้นการสร้างรายได้เปรียบในการแข่งขันผ่านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Jiang et al., 2017) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในประเด็นของการส่งเสริมความยืดหยุ่นในการทำงาน การพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา และการส่งเสริมการรับรู้คุณค่าของบุคลากร

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1. ส่งเสริมความยืดหยุ่นในการทำงาน นำระบบ Flexible Working Hours และ Remote Working มาใช้
2. พัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา: จัดอบรมทักษะการเป็นผู้นำและสร้างช่องทางการสื่อสารแบบสองทาง
3. ส่งเสริมการรับรู้คุณค่าของบุคลากร จัดระบบยกย่องชมเชยและให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
4. พัฒนาโอกาสในการเติบโตทางอาชีพ จัดทำแผนพัฒนาความก้าวหน้าในอาชีพ และสนับสนุนการฝึกอบรม
5. ปรับปรุงสมรรถนะชีวิตการทำงาน จัดทำนโยบายส่งเสริมสมดุลชีวิตและสวัสดิการที่เหมาะสม

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อ

1. การขยายขอบเขตการวิจัยโดยศึกษาเปรียบเทียบความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยทั่วประเทศไทย เพื่อให้ได้ภาพรวมที่ครอบคลุมมากขึ้น
2. การศึกษาผลกระทบของปัจจัยภายนอก เช่น การแพร่ระบาดของโรค หรือ การเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี ที่มีต่อความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรสายสนับสนุน

เอกสารอ้างอิง

กรมการจัดหางาน. (2564). *รายงานสถิติแรงงานประจำปี 2564*. กระทรวงแรงงาน.

กฤตภาคิน มิ่งโสภา และกฤษดา เขียววัฒนสุข. (2565). ความผูกพันในงานของบุคลากรทางการศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนไทย. *วารสารวิชาการการตลาดและการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี*, 9(1), 1-18.

วรณรัตน์ อาจแก้ว และบุษกร ลีเจียวะระ. (2565). กลยุทธ์การตลาดในการเพิ่มยอดขายของโรงงานน้ำแข็งสมชัย อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น. *วารสารวิชาการและวิจัยมหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*, 12(1), 187-198.

ศิริลักษณ์ จันทรวง และทองฟู ศิริวงศ์. (2567). ความพึงพอใจในงานที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยแห่งหนึ่งในจังหวัดนนทบุรี. *วารสารเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรม*, 23(1), 37-51.

สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย. (2564). *รายงานต้นทุนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในประเทศไทย ปี พ.ศ. 2564*. สมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย.

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา. (2563). *รายงานการสำรวจความผูกพันของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษาไทย ประจำปี 2563*. กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม.

อรนันท์ กลั่นทะประ และวัชรพงษ์ หิรัญะวิสิต. (2563). ความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ กลุ่มบริการและสนับสนุนการบริหารมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์. *วารสารรัฐศาสตร์ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*, 7(2), 120-135.

Bakker, A. B., & Demerouti, E. (2017). Job demands–resources theory: Taking stock and looking forward. *Journal of Occupational Health Psychology*, 22(3), 273-285.
<https://doi.org/10.1037/ocp0000056>

Becker, G. S. (2017). *Human capital: A theoretical and empirical analysis, with special reference to education*. University of Chicago Press.

Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. John Wiley & Sons.

- Creswell, J. W., & Plano Clark, V. L. (2018). *Designing and conducting mixed methods research*. (3rd ed.). SAGE Publications.
- Cropanzano, R., Anthony, E. L., Daniels, S. R., & Hall, A. V. (2017). Social exchange theory: A critical review with theoretical remedies. *Academy of Management Annals*, 11(1), 479-516. <https://doi.org/10.5465/annals.2015.0099>
- Drucker, P. F. (1999). *Management challenges for the 21st century*. Harper Business.
- Gallup. (2021). *State of the global workplace: 2021 report*. Gallup Press.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2017). *The motivation to work*. Routledge.
- Jiang, K., Lepak, D. P., Hu, J., & Baer, J. C. (2017). How does human resource management influence organizational outcomes? A meta-analytic investigation of mediating mechanisms. *Academy of Management Journal*, 55(6), 1264-1294. <https://doi.org/10.5465/amj.2011.0088>
- Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Focus groups: A practical guide for applied Research*. (5th ed.). Sage Publications.
- Lavrakas, P. J. (2008). *Encyclopedia of survey research methods*. SAGE Publications.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370–396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61–89.
- World Economic Forum. (2023). *The future of jobs report 2003*. World Economic Forum.