

Work Motivation Affecting Organizational Commitment of Personnel at Nakhon Phanom University

Rujirada Suksanhansa¹ Chanwit Hanrin^{2*} and Paitoon Puangyod²

¹ *Master's degree student, Educational Administration and Development Program, Faculty of Education, Nakhon Phanom University, Thailand*

² *Lecturer, Educational Administration and Development, Faculty of Education, Nakhon Phanom University, Thailand*

* *Corresponding author. E-mail: Chanwit.h@npu.ac.th*

ABSTRACT

This article aimed to 1) study and compare work motivation of personnel classified by employment status and type of personnel, 2) study and compare organizational commitment of personnel classified by employment status and type of personnel, 3) examine the relationship between work motivation and organizational commitment of personnel, and 4) investigate work motivation factors that influence the organizational commitment of personnel. The sample consisted of 162 personnel of Nakhon Phanom University. The research instruments were: (1) a work motivation questionnaire, and (2) an organizational commitment questionnaire. The statistics used for data analysis were percentage, mean, standard deviation, independent-samples t-test, one-way analysis of variance (one-way ANOVA), Pearson's product-moment correlation coefficient, and stepwise multiple regression analysis. The result of the study found that: 1) Overall, work motivation was at a high level. When classified by employment status, no significant differences were found in overall opinions. When classified by type of personnel, overall work motivation was also not significantly different; however, when considering each dimension, the dimension of salary, wage, and remuneration showed a statistically significant difference 2) Overall, organizational commitment was at a high level. The comparison by type of personnel revealed no significant difference in overall organizational commitment; however, when considering each dimension, the dimension of acceptance of the organization's culture, goals, and values was significantly different 3) Work motivation of personnel and organizational commitment at Nakhon Phanom University were positively correlated at a high level And 4) The work motivation variables that affected the organizational commitment of personnel at Nakhon Phanom University comprised four dimensions: achievement in work (X4), salary, wage, and remuneration (X2), career advancement (X5), and recognition and appreciation (X1). These variables could significantly predict organizational commitment and jointly accounted for 83% of the variance.

Keywords: Work Motivation, Organizational Commitment of Personnel, Nakhon Phanom University

แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยนครพนม

รุจิรดา สุขสันต์พรรษา¹ ชาญวิทย์ หาญรินทร์^{2*} และ ไพฑูรย์ พวงยอด²

¹ นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม ประเทศไทย

² อาจารย์ประจำ สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครพนม ประเทศไทย

* Corresponding author. E-mail: Chanwit.h@npu.ac.th

บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาและเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร จำแนกตามสถานภาพและประเภทของบุคลากร 2) ศึกษาและเปรียบเทียบความผูกพันในองค์กรของบุคลากร จำแนกตามสถานภาพและประเภทของบุคลากร 3) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันในองค์กรของบุคลากร และ 4) ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของบุคลากร กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากร มหาวิทยาลัยนครพนม จำนวน 162 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ (1) แบบสอบถามแรงจูงใจในการทำงาน (2) แบบสอบถามความผูกพันในองค์กร สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าที แบบอิสระ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการศึกษาพบว่า 1) แรงจูงใจในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก จำแนกตามสถานภาพ พบว่าโดยรวม มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน จำแนกตามประเภทของบุคลากร พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน มีความแตกต่างกัน 2) ความผูกพันในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบจำแนกประเภทของบุคลากร พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการยอมรับวัฒนธรรมเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร แตกต่างกัน 3) แรงจูงใจในการทำงานบุคลากรกับความผูกพันในองค์กรมหาวิทยาลัยนครพนม มีความสัมพันธ์กันทางบวกในระดับสูง และ 4) ตัวแปรแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม มี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน (X_4) ด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน (X_2) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง (X_5) และด้านการยอมรับนับถือ การยกย่อง (X_1) สามารถพยากรณ์ได้ โดยร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 83

คำสำคัญ: แรงจูงใจในการทำงาน, ความผูกพันในองค์กร, มหาวิทยาลัยนครพนม

© 2026 JSDP: Journal of Spatial Development and Policy

บทนำ

สถาบันอุดมศึกษาทั่วโลกและในประเทศไทยต้องเผชิญกับสภาพการแข่งขันที่รุนแรงมากขึ้น ทั้งด้านการเปิดหลักสูตรรูปแบบใหม่ การเรียนการสอนผ่านอินเทอร์เน็ต และการพัฒนาหลักสูตรปริญญาควบ ในขณะที่ทรัพยากรมีจำกัด ผู้เรียนมีทางเลือกมากขึ้นและต้องการการศึกษาที่มีคุณภาพ สอดคล้องตลาดแรงงาน ส่งผลให้สถาบันอุดมศึกษาต้องสร้างเอกลักษณ์และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน พร้อมทั้งปรับตัวต่อภาวะเศรษฐกิจที่ผันผวนและข้อจำกัดด้านอัตราค่าจ้างคน (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2558; ธิริญญา เพ็ญญะ และไชยา ยัมวิไล, 2562) องค์กรสมัยใหม่จึงต้องพัฒนาทั้งระบบงาน และทรัพยากรมนุษย์ควบคู่กัน เน้นการบริหารทุนมนุษย์ (Human Capital) ให้บุคลากรมีแรงจูงใจ คุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี และความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญต่อประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขันของสถาบันอุดมศึกษา (ประพันธ์ ชัยกิจจอรใจ, 2560)

มหาวิทยาลัยนครพนมจัดตั้งขึ้นจากการหลอมรวมสถาบันการศึกษาหลายแห่งในจังหวัดนครพนม เพื่อใช้ทรัพยากรการศึกษาให้เกิดประโยชน์สูงสุดและเป็นกลไกขับเคลื่อนการพัฒนาเศรษฐกิจ-สังคมของภูมิภาคและอนุภูมิภาคอินโดจีน อย่างไรก็ตาม การหลอมรวมทำให้ภายในมหาวิทยาลัยมีความหลากหลายทั้งด้านวัฒนธรรมองค์การ ภารกิจ และสถานภาพ

บุคลากร เช่น ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย ลูกจ้างประจำ พนักงานตามสัญญาและจ้างเหมาบริการ ซึ่งบุคลากรบางกลุ่มปฏิบัติงานมานานแต่ยังไม่ได้รับการบรรจุแต่งตั้ง มีข้อจำกัดด้านสวัสดิการ ความก้าวหน้า และความมั่นคง ส่งผลให้ขวัญกำลังใจและความผูกพันต่อองค์กรลดลง บุคลากรบางส่วนพยายามแสวงหางานที่มีความมั่นคงมากกว่า สถานการณ์ดังกล่าวอาจกระทบต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การบรรจุเป้าหมายของมหาวิทยาลัย และการสร้างความได้เปรียบเชิงแข่งขันในระยะยาว

ปัจจุบันสถาบันอุดมศึกษาแข่งขันสูงและให้ความสำคัญกับทุนมนุษย์มากขึ้น แต่มหาวิทยาลัยนครพนมยังเผชิญปัญหาขวัญกำลังใจ ความมั่นคง และความผูกพันของบุคลากรงานวิจัยเดิมส่วนใหญ่ศึกษาในบริบทเอกชน/หน่วยงานรัฐทั่วไป จึงอาจไม่สะท้อนบริบทเฉพาะของมหาวิทยาลัยได้ตรงจุดอีกทั้งยังขาดการศึกษาเชิงเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มบุคลากรสายวิชาการ สายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยเดียวกันและยังไม่ชัดเจนว่าแรงจูงใจด้านใดส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรมากที่สุด จึงจำเป็นต้องศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนมเพื่อใช้เป็นหลักฐานเชิงประจักษ์กำหนดนโยบายผลตอบแทน สวัสดิการ การพัฒนา และคุณภาพชีวิตการทำงาน เพิ่มศักยภาพการแข่งขันในอนาคต

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม จำแนกตามสถานภาพและประเภทของบุคลากร
2. เพื่อศึกษาและเปรียบเทียบความผูกพันในองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม จำแนกตามสถานภาพและประเภทของบุคลากร
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันในองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม
4. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากร กลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม จำนวน 1,078 คน ประกอบด้วยบุคลากรสายวิชาการ จำนวน 577 คน และบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 501 คน (ฐานข้อมูลบุคลากร กองบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยนครพนม ณ วันที่ 1 พฤษภาคม 2568)

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม จำนวน 162 คน จำแนกเป็นบุคลากรสายวิชาการ 85 คน บุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 77 คน ได้มาโดยใช้เกณฑ์ร้อยละ บัญชาม ศรีสะอาด (2560) การได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ มี 2 ฉบับ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นเอง โดยการศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันในองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม

การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

1) แบบสอบถามแรงจูงใจในการทำงาน จำนวน 40 ข้อโดยเลือกข้อคำถาม มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .32-.72 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .94 ซึ่งถือได้ว่ามีความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ สามารถนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

2) แบบสอบถามความผูกพันในองค์กร จำนวน 40 ข้อ โดยเลือกข้อคำถาม มีค่าอำนาจจำแนกระหว่าง .35-86 และค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .96 ซึ่งถือได้ว่ามีความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ สามารถนำไปเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3. สมมติฐานการวิจัย

3.1 บุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม ที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

3.2 บุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม แต่ละประเภท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน

3.3 บุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม ที่มีสถานภาพแตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กรแตกต่างกัน

3.4 บุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม แต่ละประเภท มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กรแตกต่างกัน

3.5 แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันในองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม

3.6 แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม อย่างน้อยหนึ่งด้านส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร ของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนมได้

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

4.1 ทำหนังสือ เพื่อขอความอนุเคราะห์และความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม

4.2 นำหนังสือขอความร่วมมืออย่างเป็นทางการ พร้อมทั้งแบบสอบถาม จัดส่งถึงคณะ วิทยาลัย สำนัก และสถาบันที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในสังกัดมหาวิทยาลัยนครพนม เพื่อขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม โดยดำเนินการเก็บข้อมูลผ่านแบบสอบถามออนไลน์ (Google Forms) หรือผู้วิจัยเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง

4.3 ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินการแจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง และตรวจสอบความสมบูรณ์ครบถ้วนของแบบสอบถามที่ได้รับคืน โดยได้แจกแบบสอบถามทั้งหมด 162 ฉบับ และได้รับคืนครบ 162 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100

4.4 ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป โดยเลือกเฉพาะวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ ดังนี้ สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีหาค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (สมนึก ภัททิยธนี, 2567) สถิติที่ใช้ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test แบบ Independent Samples) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

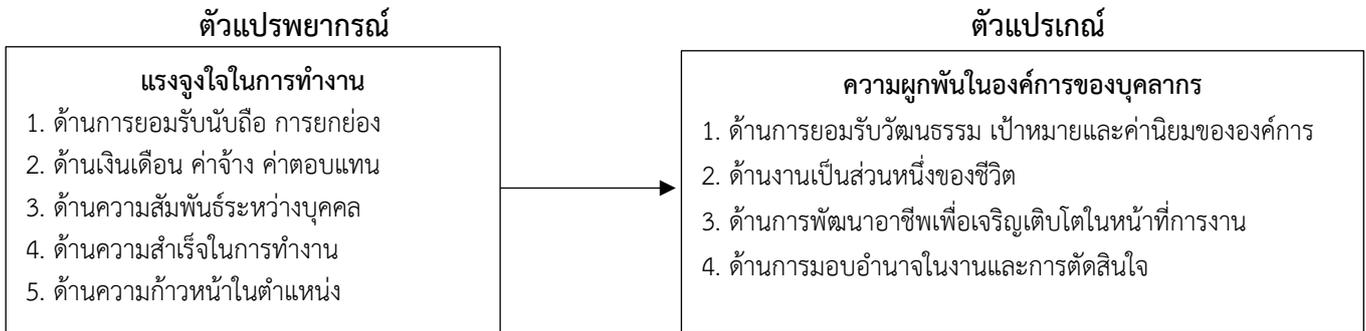
กรอบแนวคิดในการวิจัย

การศึกษานี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดของนักวิชาการและสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบของแรงจูงใจในการทำงาน ตามกรอบแนวคิดของ Herzberg (1966); Robbins, Stephen P. (2003); สุรางค์ โค้วตระกูล (2559); ชัชพล ทรงสุนทรวงศ์ และวิโรจน์ เจษฎาลักษณ์ (2559); ญัญพัทธ์ ลาภบำรุงวงศ์ (2562) และเกียรติชญา ภูมิเพ็ง (2564) ผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลดังกล่าวมาสรุปองค์ประกอบของแรงจูงใจในการทำงานสรุปได้องค์ประกอบของแรงจูงใจในการทำงาน มี 5 ด้าน ดังนี้ (1) การยอมรับนับถือ การยกย่อง (2) เงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน (3) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (4) ความสำเร็จในการทำงาน (5) ความก้าวหน้าในตำแหน่ง

2. องค์ประกอบของความผูกพันในองค์กร ตามกรอบแนวคิดของ May et al. (2004); Woodruff, C (2006); ัญญชัชชาธร ัญญชัชชาธารค์ และคณะ (2568); บงกช ตั้งจิระศิลป์ (2564) และอนุกุล ประดิษฐ์เขียน และคณะ (2567)

ผู้วิจัยจึงได้นำข้อมูลดังกล่าวมาสรุปองค์ประกอบของความผูกพันในองค์กร สรุปได้องค์ประกอบของความผูกพันในองค์กร มี 4 ด้าน ดังนี้ (1) การยอมรับวัฒนธรรม เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (2) งานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต (3) การพัฒนาอาชีพเพื่อเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน (4) การมอบอำนาจในงานและการตัดสินใจ สามารถสรุปแผนภาพกรอบแนวคิด (Conceptual Framework) ได้ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย พบว่า

1. ผลการศึกษาและเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม จำแนกตามสถานภาพและประเภทของบุคลากร

1.1 การวิเคราะห์และเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงาน ดังตารางที่ 1

ตารางที่ 1 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับ แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร

แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร	ระดับการปฏิบัติ			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	ลำดับ
1. ด้านการยอมรับนับถือ การยกย่อง	4.41	.42	มาก	2
2. ด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน	4.46	.33	มาก	1
3. ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	4.21	.33	มาก	5
4. ด้านความสำเร็จในการทำงาน	4.24	.39	มาก	4
5. ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง	4.30	.32	มาก	3
รวม	4.32	.29	มาก	-

จากตารางที่ 1 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยนครพนม โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.32$, S.D. = .29) โดยเรียงค่าเฉลี่ยสูงสุด ไปต่ำสุด ได้แก่ คือ ด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ($\bar{X} = 4.46$, S.D. = .33) ด้านการยอมรับนับถือ การยกย่อง ($\bar{X} = 4.41$, S.D. = .42) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง ($\bar{X} = 4.30$, S.D. = .32) ด้านความสำเร็จในการทำงาน ($\bar{X} = 4.24$, S.D. = .39) และด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = .33)

จากตารางที่ 3 การเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยนครพนม จำแนกตามประเภทของบุคลากร ระหว่างข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และพนักงานราชการและลูกจ้าง โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน

2. ผลการศึกษาและเปรียบเทียบความผูกพันในองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม จำแนกตามสถานภาพและประเภทของบุคลากร

2.1 การวิเคราะห์ความผูกพันในองค์กรของบุคลากร ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และอันดับ ความผูกพันในองค์กร โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

ความผูกพันในองค์กร	ระดับการปฏิบัติ			
	\bar{X}	S.D.	แปลผล	อันดับ
1. ด้านการยอมรับวัฒนธรรม เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร	4.38	.42	มาก	2
2. ด้านงานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต	4.25	.40	มาก	3
3. ด้านการพัฒนาอาชีพเพื่อเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน	4.19	.35	มาก	4
4. ด้านการมอบอำนาจในงานและการตัดสินใจ	4.44	.30	มาก	1
รวม	4.34	.43	มาก	-

จากตารางที่ 4 พบว่า ความผูกพันในองค์กร มหาวิทยาลัยนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = .43) โดยเรียงค่าเฉลี่ยสูงสุด ไปต่ำสุด ได้แก่ ด้านการมอบอำนาจ ในงานและการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = .30) ด้านการยอมรับวัฒนธรรม เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = .42) ด้านงานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ($\bar{X} = 4.25$, S.D. = .40) และด้านการพัฒนาอาชีพเพื่อเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = .35)

2.2 การเปรียบเทียบความผูกพันในองค์กร จำแนกตามสถานภาพ ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 ผลการเปรียบเทียบความผูกพันในองค์กร จำแนกตามสถานภาพ โดยภาพรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

ความผูกพันในองค์กร	สถานภาพ					
	สายวิชาการ		สายสนับสนุน		t	Sig
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านการยอมรับวัฒนธรรม เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร	4.43	.36	4.33	.47	1.39	.08
2. ด้านงานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต	4.26	.39	4.25	.41	.19	.42
3. ด้านการพัฒนาอาชีพเพื่อเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน	4.21	.31	4.16	.40	.98	.18
4. ด้านการมอบอำนาจในงานและการตัดสินใจ	4.46	.56	4.41	.40	.99	.16
รวม	4.34	.26	4.28	.32	1.08	.14

จากตารางที่ 5 ผลการเปรียบเทียบความผูกพันในองค์กร มหาวิทยาลัยนครพนม จำแนกตามสถานภาพ โดยภาพรวมและรายด้าน พบว่า บุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุนมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กรไม่แตกต่างกัน

2.3 การเปรียบเทียบความผูกพันในองค์กร จำแนกตามประเภทของบุคลากร ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ผลการเปรียบเทียบความผูกพันในองค์กร จำแนกตามประเภทของบุคลากร โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

ความผูกพันในองค์กร	แหล่ง ความแปรปรวน	SS	df	MS	F	Sig
1. ด้านการยอมรับวัฒนธรรมเป้าหมายและค่านิยม ขององค์กร	ระหว่างกลุ่ม	1.39	2	.69	4.16*	.02
	ภายในกลุ่ม	26.47	159	.17		
	รวม	27.56	161			
2. ด้านงานเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต	ระหว่างกลุ่ม	.02	2	.01	.07	.93
	ภายในกลุ่ม	25.98	159	.16		
	รวม	26.00	161			
3. ด้านการพัฒนาอาชีพเพื่อเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน	ระหว่างกลุ่ม	.06	2	.03	.24	.79
	ภายในกลุ่ม	20.20	159	.13		
	รวม	20.26	161			
4. ด้านการมอบอำนาจในงานและการตัดสินใจ	ระหว่างกลุ่ม	.42	2	.21	.90	.09
	ภายในกลุ่ม	13.75	159	.09		
	รวม	14.17	161			
โดยรวม	ระหว่างกลุ่ม	.23	2	.12	1.33	.27
	ภายในกลุ่ม	13.95	159	.09		
	รวม	14.18	161			

หมายเหตุ: * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 6 ผลการเปรียบเทียบความผูกพันในองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยนครพนม จำแนกประเภทของบุคลากร พบว่า โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านการยอมรับวัฒนธรรมเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันในองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยนครพนม

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรกับความผูกพันในองค์กรของบุคลากร พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานบุคลากรกับความผูกพันในองค์กรมหาวิทยาลัยนครพนม พบว่า โดยภาพรวมแรงจูงใจในการทำงานบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r_{xy} = 0.88$) ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานบุคลากรกับความผูกพันในองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยนครพนม

ตัวแปร	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y
X ₁	1.00	.71**	.40**	.76**	.49**	.86**	.74**	.44**	.70**	.72**	.80**
X ₂		1.00	.47**	.63**	.55**	.84**	.63**	.34**	.59**	.95**	.75**
X ₃			1.00	.45**	.57**	.70**	.32**	.39**	.51**	.62**	.47**
X ₄				1.00	.50**	.85**	.68**	.50**	.95**	.62**	.85**
X ₅					1.00	.76**	.56**	.29**	.63**	.60**	.64**
X						1.00	.74**	.44**	.85**	.87**	.88**

ตารางที่ 7 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานบุคลากรกับความผูกพันในองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยนครพนม (ต่อ)

ตัวแปร	X ₁	X ₂	X ₃	X ₄	X ₅	X	Y ₁	Y ₂	Y ₃	Y ₄	Y
Y ₁							1.00	.49**	.33**	.73**	.49**
Y ₂								1.00	.49**	.33**	.73**
Y ₃									1.00	.60**	.86**
Y ₄										1.00	.77**
Y											1.00

หมายเหตุ: ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

4. ผลการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม

ตารางที่ 8 การวิเคราะห์หาอำนาจพยากรณ์แรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของบุคลากร

ตัวแปร	B	SE _b	Beta	t	Sig
ด้านความสำเร็จในการทำงาน (X ₄)	.35	.04	.46	8.92**	.01
ด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน(X ₂)	.19	.05	.21	4.23**	.01
ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง(X ₅)	.17	.04	.20	4.62**	.01
ด้านการยอมรับนับถือ การยกย่อง (X ₁)	.14	.04	.19	3.62**	.01

R = .91 R² = .83 R²_{adj} = .83 SE_{est} = .12 F = 194.74 a = .59

หมายเหตุ: ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

จากตารางที่ 8 พบว่า การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) ได้ตรวจสอบแรงจูงใจในการทำงานทั้ง 5 ด้านที่นำมาวิเคราะห์ ผลการวิเคราะห์พบว่า มีจำนวน 4 ด้านที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันในองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนมได้ โดยสามารถเรียงลำดับตัวแปรพยากรณ์จากค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย B สูงไปต่ำได้ดังนี้ ด้านความสำเร็จในการทำงาน (X₄) ด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน (X₂) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง (X₅) และด้านการยอมรับนับถือ การยกย่อง (X₁) สามารถพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยตัวแปรพยากรณ์ทั้ง 4 ด้าน ร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 83 (R² = .83) และสามารถเขียนสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานได้ดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ

$$Y' = .59 + .35X_4 + .19 X_2 + .17X_5 + .14X_1$$

และสมการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$Zy' = .46 Z_4 + .21 Z_2 + .20Z_5 + .19Z_1$$

อภิปรายผล

แรงจูงใจในการทำงานบุคลากร มหาวิทยาลัยนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่เอื้อต่อ “แรงจูงใจเชิงคุณภาพ” เช่น การสนับสนุนความเป็นอิสระในการทำงาน การทำให้บุคลากรรู้สึกมีความสามารถ และมีความสัมพันธ์ที่ดีในที่ทำงาน ซึ่งเชื่อมโยงกับความผูกพัน ความพึงพอใจ และผลลัพธ์การทำงานที่ดีขึ้นตามกรอบแนวคิดการกำหนดตนเอง (McAnally & Hagger, 2024) ซึ่งสอดคล้องกับ เอมอร์ ลิงห์พันธ์ และพรเพชร ศรีเวียงยา (2565) พบว่า ระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ของบุคลากร คณะศึกษาศาสตร์ พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก 5 ด้าน คือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ด้านการได้รับการยอมรับ ด้านความมั่นคงในงาน และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับมาก 5 ด้าน คือ ด้านการควบคุมดูแลของหัวหน้างาน/ผู้บังคับบัญชา ด้านค่าตอบแทนและผลประโยชน์ ด้านสภาพในการทำงาน ด้านความเจริญก้าวหน้าในการทำงานและด้านการได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ตามลำดับ โดยสรุปบุคลากรคณะศึกษาศาสตร์ มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมากในด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ด้านการได้รับการยอมรับ และด้านความมั่นคงในงาน โดยเฉพาะการได้ทำงานที่มีคุณค่า ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจ ก็จะส่งผลให้การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ของบุคลากรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และเป็นผลดีต่อหน่วยงาน ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชา ควรให้ความสำคัญและควรมีการส่งเสริม สนับสนุนในด้านต่าง ๆ ให้กับบุคลากร เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพและประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยนครพนม จำแนกตามสถานภาพ พบว่าบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยมีระบบ นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคลที่กำหนดมาตรฐานร่วมกัน ครอบคลุมทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน (เช่น แผนพัฒนาบุคลากร การประเมินผล และแนวทางพัฒนาศักยภาพ) ทำให้ทั้งสองกลุ่มรับรู้แรงเสริมและโอกาสการพัฒนาใกล้เคียงกัน (มหาวิทยาลัยนครพนม, 2568) ซึ่งสอดคล้องกับ ปรัชญาภรณ์ แก้วรอด และวนิชย์ ไชยแสง (2566) พบว่า ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน และปัจจัยด้านแรงจูงใจมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันองค์กร พบว่า ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความรับผิดชอบในงาน ด้านการได้รับการยอมรับและด้านลักษณะงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 ซึ่งปัจจัยด้านแรงจูงใจโดยสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 87

ผลการเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยนครพนม จำแนกตามประเภทของบุคลากร พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม ประเภทข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และพนักงานราชการและลูกจ้าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนมจะต่างประเภทการจ้าง (ข้าราชการ/พนักงานมหาวิทยาลัย/พนักงานราชการและลูกจ้าง) แต่ปฏิบัติงานภายใต้พันธกิจเดียวกัน โครงสร้างงานและระบบบริหารทรัพยากรบุคคลร่วมกัน (เช่น การกำกับเป้าหมายงาน การประเมินผล และบรรยากาศการทำงาน) ทำให้ “แรงจูงใจเชิงเนื้อหา” อย่างความสำเร็จในงาน ความรับผิดชอบ การยอมรับนับถือ และโอกาสเติบโต ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อน มีแนวโน้มถูกหล่อหลอมในทิศทางคล้ายกัน จึงทำให้แรงจูงใจโดยภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ

ผลการศึกษาความผูกพันในองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนมมีสภาพแวดล้อมการทำงาน และระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ค่อนข้างเอื้อต่อการผูกพันต่อองค์กร ทั้งในมิติด้านจิตใจ ด้านบรรทัดฐาน และด้านการคงอยู่ กล่าวคือ เมื่อบุคลากรรับรู้ถึงคุณภาพชีวิตการทำงานที่ดี โดยเฉพาะมิติด้านเศรษฐกิจ ด้านส่วนตัว และด้านสังคม เช่น ความมั่นคง สวัสดิการ ความสัมพันธ์ในงาน และสมดุลชีวิต-งาน จะยิ่งส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม ซึ่งสอดคล้องกับ จรรยา ชูทับ และอรจันทร์ ศิริโชติ (2567) พบว่าระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยทักษิณ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านเรียงตามลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านจิตใจ ด้านบรรทัดฐาน และด้านการคงอยู่ในองค์กร ตามลำดับ

ผลการเปรียบเทียบความผูกพันในองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม จำแนกตามสถานภาพ พบว่าบุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ มหาวิทยาลัยนครพนมมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลและวัฒนธรรมองค์การที่ใช้ “มาตรฐานเดียวกัน” สำหรับบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุน เช่น เกณฑ์ประเมินผล/ตัวชี้วัดระดับหน่วยงาน ระบบสื่อสารเป้าหมายองค์กร สวัสดิการพื้นฐาน และกลไกการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเชิงบริหาร ทำให้ทั้งสองกลุ่มรับรู้

“การสนับสนุนจากองค์กร” และบรรยากาศการทำงานใกล้เคียงกัน จึงสะท้อนเป็นระดับความผูกพันในองค์กรที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับ จรรยา ชูทับ และอรจันทร์ ศิริโชติ (2567) พบว่า ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยทักษิณ จำแนกตามปัจจัยพื้นฐานส่วนบุคคล พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยทักษิณที่มีอายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน สถานภาพ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และหน่วยงานที่สังกัดแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมแตกต่างกันที่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .05 ความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม .897 และผลการเปรียบเทียบรายคู่ โดยวิธี LSD พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยทักษิณ จำแนกตามปัจจัยพื้นฐาน ระดับการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน สถานภาพ และรายได้ มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ทั้ง 3 ด้าน คือด้านจิตใจด้านการคงอยู่ในองค์กร และด้านบรรทัดฐานและอายุมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันในด้านจิตใจและด้านการคงอยู่ในองค์กร

ผลการเปรียบเทียบความผูกพันในองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม จำแนกตามประเภทของบุคลากร พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม ประเภทข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และพนักงานราชการและลูกจ้าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการยอมรับวัฒนธรรม เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยมีระบบการบริหารทรัพยากรบุคคลและการสื่อสารทิศทางองค์กรที่ “ใช้มาตรฐานใกล้เคียงกัน” ครอบคลุมบุคลากรทุกประเภท (ข้าราชการ/พนักงานมหาวิทยาลัย/พนักงานราชการ/ลูกจ้าง ฯลฯ) เช่น การปฐมนิเทศเพื่อทำความเข้าใจวิสัยทัศน์ พันธกิจ “ค่านิยมและวัฒนธรรมองค์กร” แนวทางความก้าวหน้า สวัสดิการ และการประเมินผล จึงทำให้บุคลากรส่วนใหญ่รับรู้เป้าหมายและความคาดหวังขององค์กรในทิศทางเดียวกัน ส่งผลให้ “ความผูกพันในองค์กรโดยภาพรวม” ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญเมื่อจำแนกตามประเภทบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พรชชวล กัดอ่ำ และ ศิริธัญญา วิรุณราช (2567) พบว่า ผลการเปรียบเทียบด้านปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สายงานที่ ปฏิบัติงาน ประเภทบุคลากร และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกันมีผลต่อความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรไม่ แตกต่างกัน และพบว่า ปัจจัยการคงใจอยู่ในระดับมาก โดยด้านความสำเร็จของงาน ด้านการยกย่องนับถือหรือการยอมรับ ด้านลักษณะของงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งของงานส่งผลต่อความสำเร็จของงานอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ .05 ส่วนปัจจัยด้านการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก โดยด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ ด้าน สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้าน ประสบการณ์การทำงาน ด้านการฝึกอบรม ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร ส่งผลต่อ ความสำเร็จของงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานบุคลากรกับความผูกพันในองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม พบว่า โดยภาพรวมแรงจูงใจในการทำงานบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r_{xy} = 0.88$) กับความผูกพันในองค์กรในระดับสูง ทั้งนี้อาจเป็นเพราะ บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ทั้งจากความสนใจในงาน ความภาคภูมิใจ และการมองว่างานมีความหมาย จะส่งผลให้เกิดทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร ความเต็มใจทุ่มเท และความตั้งใจคงอยู่กับองค์กรมากขึ้น และสอดคล้องกับหลักฐานเชิงอภิมานตามแนวคิด Self-Determination Theory ที่ชี้ว่าแรงจูงใจแบบมีความเป็นอิสระ มีความหมายสัมพันธ์เชิงบวกกับทัศนคติและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ในองค์กร ในบริบทสถาบันอุดมศึกษา ปัจจัยเชิงงานที่ช่วยเสริมแรงจูงใจ เช่น ค่าตอบแทนและรางวัล ความสมดุลชีวิตการทำงาน และโอกาสเติบโต มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันของบุคลากร/คณาจารย์ (Abebe & Assemie, 2023) ซึ่งสอดคล้องกับ นิตยา ดานีสะมัน และคึกฤทธิ์ ศิลาลาย (2568) พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน กรุงเทพมหานคร กลุ่ม 16 มีความสัมพันธ์ทางบวกอยู่ในระดับสูง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จากผลการวิจัยดังกล่าวสามารถนำข้อมูลไปใช้ในการจัดการองค์กร ในด้านการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน จนเกิดเป็นความผูกพันต่อองค์กรเพื่อและทำให้องค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

ผลจากการวิจัยวัตถุประสงค์ที่ 4 พบว่า อำนาจพยากรณ์ของแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยนครพนม มี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านเงินเดือน ค่าจ้าง

จากภาพที่ 2 องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยสามารถอธิบายได้ดังนี้ คือ แรงจูงใจในการทำงานที่นำมาวิเคราะห์ พบว่ามีจำนวน 4 ด้าน ที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันในองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง และด้านการยอมรับนับถือ การยกย่อง องค์ความรู้ดังกล่าวยังสะท้อนให้เห็นว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในสถาบันอุดมศึกษาไม่อาจมุ่งเน้นเพียงปัจจัยด้านค่าตอบแทนเชิงตัวเงินเท่านั้น หากแต่จำเป็นต้องให้ความสำคัญกับการออกแบบระบบงานและบรรยากาศการทำงานที่เอื้อต่อความสำเร็จของบุคลากร การสร้างโอกาสความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการสร้างวัฒนธรรมการยกย่องชมเชยอย่างจริงจังและต่อเนื่อง เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจภายในควบคู่กับแรงจูงใจภายนอก ซึ่งจะนำไปสู่ความผูกพันในองค์กร และการคงอยู่ของบุคลากรที่มีคุณภาพในระยะยาว องค์ความรู้นี้จึงสามารถใช้เป็นฐานคิดในการกำหนดนโยบาย และมาตรการด้านแรงจูงใจในการทำงานของมหาวิทยาลัยนครพนม รวมทั้งประยุกต์ใช้ในสถาบันอุดมศึกษาอื่นที่มีบริบทใกล้เคียงกันต่อไปได้อย่างมีนัยสำคัญทางวิชาการและทางปฏิบัติ

สรุปผลการวิจัย

จากผลการศึกษาวิจัย ผู้วิจัยสรุปผลการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษาและเปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม จำแนกตามสถานภาพและประเภทของบุคลากร

1.1 ผลการศึกษาแรงจูงใจในการทำงานบุคลากร มหาวิทยาลัยนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

1.2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยนครพนม จำแนกตามสถานภาพ พบว่า บุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานโดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

1.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยนครพนม จำแนกตามประเภทของบุคลากร พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม ประเภทข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และพนักงานราชการและลูกจ้าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านการยอมรับนับถือ การยกย่อง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านความสำเร็จในการทำงาน และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

2. ศึกษาและเปรียบเทียบความผูกพันในองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม จำแนกตามสถานภาพและประเภทของบุคลากร

2.1 ผลการศึกษาความผูกพันในองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการมอบอำนาจในงาน และการตัดสินใจ และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาอาชีพเพื่อเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน

2.2 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความผูกพันในองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม จำแนกตามสถานภาพ พบว่า บุคลากรสายวิชาการและบุคลากรสายสนับสนุน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร ภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

2.3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความผูกพันในองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม จำแนกตามประเภทของบุคลากร พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม ประเภทข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และพนักงานราชการและลูกจ้าง มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการยอมรับวัฒนธรรม เป้าหมายและค่านิยมขององค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนด้านงาน

เป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ด้านการพัฒนาอาชีพเพื่อเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน และด้านการมอบอำนาจในงาน และการตัดสินใจ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

3. ผลวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานบุคลากรกับความผูกพันในองค์กรมหาวิทยาลัยนครพนม พบว่า โดยภาพรวมแรงจูงใจในการทำงานบุคลากร มีความสัมพันธ์ทางบวก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r_{xy} = 0.88$) กับความผูกพันในองค์กรในระดับสูง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

4. ผลการวิเคราะห์แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม มี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง และด้านการยอมรับนับถือ การยกย่อง โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) อยู่ระหว่าง .40 - .76 โดยตัวแปรทั้ง 4 ด้าน ร่วมกันทำนายอธิบายความแปรปรวนความผูกพันในองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยนครพนม ได้ร้อยละ 83 ($R^2 = .83$) ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1.1 .ผลจากการศึกษาแรงจูงใจในการทำงาน มหาวิทยาลัยนครพนม พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรรับรู้ถึงการสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตรและเกื้อกูลกัน ดังนั้น ผู้บริหารควรกำหนดมาตรการฟื้นฟูความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นวาระเร่งด่วน ได้แก่ สร้างบรรยากาศปลอดภัยทางจิตใจ (psychological safety) ด้วยกติกาการสื่อสารเชิงบวก จัดกิจกรรมทีมข้ามหน่วย/ PLC แลกเปลี่ยนงานจริง (show & share) และโครงการร่วมที่มีเป้าหมายเดียวกัน เพื่อลดกำแพงระหว่างฝ่าย และพัฒนาทักษะหัวหน้างานด้านโค้ชงาน การไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้ง และการชื่นชมทันเวลา เพื่อเป็นต้นแบบความร่วมมือ รวมถึงเปิดช่องทางสื่อสารภายในที่เป็นมิตร (เช่น กลุ่มสนทนา/กิจกรรมสังคม) ควบคุมการทำงานร่วมกันในพื้นที่จริง กำหนดตัวชี้วัดเฉพาะ เช่น คะแนนบรรยากาศเป็นมิตรและความร่วมมือระหว่างหน่วยงาน เพื่อยกระดับแรงจูงใจโดยรวม

1.2 ผลจากการศึกษาความผูกพันในองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยนครพนม พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการพัฒนาอาชีพเพื่อเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ บุคลากรได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเป็นธรรมและโปร่งใส ดังนั้น มหาวิทยาลัยควรกำหนด นโยบายพัฒนาอาชีพและประเมินผลโปร่งใสเป็นวาระเร่งด่วน โดยปรับระบบประเมินผลด้วยเกณฑ์สมรรถนะผลลัพธ์ที่ชัดเจน มีตัวอย่างหลักฐานผลงานและน้ำหนักคะแนน พร้อมคู่มือผู้ประเมิน จัดสรรงบประมาณ up/reskilling และระบบพี่เลี้ยง (mentoring) สำหรับสายวิชาการ สายสนับสนุน พร้อมโอกาสหมุนเวียนงาน/โครงการพิเศษเพื่อสร้างแฟ้มผลงาน รวมถึงผูกผลการพัฒนาอาชีพกับผลตอบแทน/การยกย่องอย่างยุติธรรม และสื่อสารความคืบหน้าผ่านแดชบอร์ดหน่วยงาน รายไตรมาส ตั้งเป้า 12 เดือน ให้คะแนนความเป็นธรรม โปร่งใส และโอกาสเติบโต เพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ พร้อมอัตราเลื่อนตำแหน่งตามแผนไม่น้อยกว่า 80%

1.3 ผลจากการศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยนครพนม พบว่า ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านเงินเดือน ค่าจ้าง ค่าตอบแทน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง และด้านการยอมรับนับถือ การยกย่อง ดังนั้นผู้บริหารของมหาวิทยาลัยนครพนม ควรขับเคลื่อนนโยบายเสริมแรงจูงใจเชิงระบบเพื่อยกระดับความผูกพันของบุคลากรเริ่มจากออกแบบงานให้มีเป้าหมาย ตัวชี้วัดชัดเจน พร้อมสะท้อนผลแบบทันที เพื่อให้เห็นความสำเร็จในการทำงาน อย่างเป็นรูปธรรมปรับโครงสร้างค่าตอบแทนและสวัสดิการให้ยุติธรรม โปร่งใส และแข่งขันได้ สอดคล้องสมรรถนะและผลสัมฤทธิ์กำหนดเส้นทางความก้าวหน้าในตำแหน่งที่ชัดเจน ควบคุมระบบพี่เลี้ยงและการพัฒนาสมรรถนะตามสายอาชีพสร้างวัฒนธรรมยอมรับ ยกย่องที่ถี่ ทันเวลา และมีความหมาย และผูกเข้ากับแฟ้มผลงาน เกณฑ์เลื่อนตำแหน่ง สื่อสารภายในให้เชื่อมโยงยุทธศาสตร์องค์กรกับบทบาทของแต่ละคนอย่างชัดเจน พร้อมพัฒนาภาวะผู้นำหัวหน้างานด้านโค้ชงานและสะท้อนผล มาตรการทั้งหมดจะทำให้แรงจูงใจด้านความสำเร็จ ค่าตอบแทน ความก้าวหน้า และการยอมรับ ทำงานสอดคล้องกันก่อเกิดความผูกพันอย่างยั่งยืน ขอเรียนตามนี้เพราะเป็นข้อเสนอแนะ

เพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ ผลจากการศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยนครพนม

2. ข้อเสนอแนะด้านการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรศึกษาวิจัยแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของบุคลากร ในสถานศึกษาระดับอื่น ๆ เช่น มหาวิทยาลัยเอกชน สถานศึกษา ศูนย์การศึกษาพิเศษ เป็นต้น เพื่อให้เกิดการพัฒนาที่เหมาะสมเพิ่มขึ้น

2.2 ควรศึกษาวิจัยแนวทางการพัฒนาแรงจูงใจในการทำงาน มหาวิทยาลัยนครพนมต่อไป

2.3 ควรศึกษาวิจัยแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนางานวิจัยของบุคลากร สายวิชาการ และสายสนับสนุน เพื่อพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการต่อไป

เอกสารอ้างอิง

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2558). *ทิศทางพัฒนาครูในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: ชัคเชส มีเดีย.

เกียรติศึกษา ภูมิเพ็ง. (2564). *การศึกษาความต้องการและแรงจูงใจในการทำงานวิจัยสถาบันของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการ คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา* (รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์). ชลบุรี: งานบุคลากรคณะเทคโนโลยี คณะวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.

จรรยา ชูทับ และ อรจันทร์ ศิริโชติ. (2567). ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยทักษิณ. *วารสารการจัดการและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี*, 11(1), 143-156.

ชัชพล ทรงสุนทรวงศ์ และ วิโรจน์ เกษภูลักษ์ณ. (2559). อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงานและการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กรที่ส่งผลต่อความเป็นเลิศในการปฏิบัติงานของบุคลากรสำนักเทคโนโลยีการศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช. *วารสารอิเล็กทรอนิกส์การเรียนรู้ทางไกลเชิงนวัตกรรม*, 6(1), 133-150.

ณัฐพัชร์ ลาภบำรุงวงศ์. (2562). การประยุกต์ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 9(2), 161-171.

ธัญญ์ชนารธร ธัญญ์ชญญาธารค์, ศศิวิมล ฟองตา และ ทศยาภรณ์ กาตาสาย. (2568). การศึกษาระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในคณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยพะเยา. *วารสารวิชาการ ปชมท.*, 14(3), e2469.

ธีรญา เพ็ญญา และ ไชยา ยี่มิวิไล. (2562). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรใน ส่วนการศึกษา โรงเรียนนายร้อยพระจุลจอมเกล้า จังหวัดนครนายก. *วารสารสหวิทยาการวิจัย: ฉบับบัณฑิตศึกษา*, 8(2), 153-161.

นิตยา ดานีสะมัน และ ศักดิ์ฤทธิ ศิลาฉาย. (2568). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของครูสังกัดสำนักงาน คณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชน พื้นที่กรุงเทพมหานคร กลุ่ม 16. *วารสารวิเทศศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 15(2), 42-54.

บงกช ตั้งจิระศิลป์. (2564). ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กร และผลการปฏิบัติงานของนักบัญชีในจังหวัดระยอง. *วารสารบริหารธุรกิจอุตสาหกรรม*, 3(2), 55-70.

บุญชม ศรีสะอาด. (2560). *การวิจัยเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 10 ฉบับปรับปรุงใหม่). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

ประพันธ์ ชัยกิจอรุณี. (2560). *คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์และโทรคมนาคม* (รายงานการวิจัย). กรุงเทพฯ: วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

ปรัชญาภรณ์ แก้วรอด และ วณิชย์ ไชยแสง. (2566). ปัจจัยด้านแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกรมการปกครองในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. *Journal of Roi Et Rajabhat University*, 17(2), 188-199.

พรรษชล กลัดอำ และ ศิริญา วิรุณราช. (2567). ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี. *วารสารศิลปศาสตร์และอุตสาหกรรมบริการ*, 7(2), 299-312.

- มหาวิทยาลัยนครพนม. (2568). รายงานผลการดำเนินงานแผนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยนครพนม ประจำปีงบประมาณ 2567. สืบค้นจาก https://www.npu.ac.th/files_upload/HRDP2024.pdf.
- สมนึก ภัททิยธนี. (2567). *การวัดผลการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 14). กภาพสินธุ์: ประสานการพิมพ์.
- สุรางค์ ไคว์ตระกูล. (2559). *จิตวิทยาการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 12). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสาวลักษณ์ คำวงษ์ และภูมิพิชัย ธารดำรงค์. (2567). แรงจูงใจในการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์. *Procedia of Multidisciplinary Research*, 2(10), 1-17.
- อนุกุล ประดิษฐ์เขียน, เอนก ประดิษฐ์รามณ์ และ กิตติ ชุณหศรีวงศ์. (2567). ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัทคอสเดนท จำกัด. *วารสารศิลปการจัดการ*, 8(4), 191-210.
- เอมอร สิงห์พันธ์ และ พรเพชร ศรีเวียงยา. (2565). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาสารคาม*, 16(2), 222-233.
- Abebe, A., & Assemie, A. (2023). Quality of work life and organizational commitment of the academic staff in Ethiopian universities. *Heliyon*, 9(4), e15139.
- Herzberg, F. (1966). *Work and the nature of man*. Cleveland, OH: World Publishing.
- Hosen, S., Hamzah, S. R., Ismail, I. A., Alias, S. N., Abd Aziz, M. F., & Rahman, M. M. (2024). Training & development, career development, and organizational commitment as the predictor of work performance. *Heliyon*, 10(1), e23903.
- Huang, Y., Chen, X., Premanichukul, V., & Swatdikun, T. (2024). Compensation and commitment: Exploring the impact among early career staff in a University of Science & Engineering. *Journal for Strategy and Enterprise Competitiveness*, 3(7), 71-84.
- Jung, G., & Moon, K.-K. (2024). Examining public service motivation's impact on organizational commitment: Focusing on moderating roles of hygiene and motivation factors. *Behavioral Sciences*, 14(6), 476.
- Manreal, G., Secretaria, N. M., Jesus, J. B., Delegencia, J. J., & Castillo, R. C. (2025). Examining organizational support practices and job characteristics in fostering employee commitment: A case study. *Human Behavior, Development and Society*, 26(3), 395-407.
- May, D. R., Gilson, R. L., & Harter, L. M. (2004). The psychological conditions of meaningfulness, safety and availability and the engagement of the human spirit at work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 77(1), 11-37.
- McAnally, K., & Hagger, M. S. (2024). Self-determination theory and workplace outcomes: A conceptual review and future research directions. *Behavioral Sciences*, 14(6), 428.
- Robbins, S. P. (2003). *Organizational behavior*. (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Woodruffe, C. (2006). The crucial importance of employee engagement. *Human Resource Management International Digest*, 14(1), 3-5.