

การวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อความพึงพอใจในการ
ทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน :
กรณีศึกษาโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในจังหวัดชลบุรี*

A MULTIVARIATE ANALYSIS OF VARIANCE OF PERSONAL FACTORS AFFECTING JOB
SATISFACTION AND ORGANIZATIONAL ENGAGEMENT OF EMPLOYEE:
A CASE STUDY OF AN AUTOMOTIVE PARTS FACTORY IN CHONBURI.

วรรณภา ลือกิตินันท์

Wannapa Luekitinan

คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา, ประเทศไทย

Faculty of Business Administration, Burapha University, Thailand

E-mail: wannapa.w236@gmail.com

โทรศัพท์ 083-1124070

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาอิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ การศึกษา และประสบการณ์การทำงานที่มีต่อความพึงพอใจของพนักงานและความผูกพันของพนักงานของพนักงาน กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ จำนวน 325 คน ใช้การเลือกตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ และเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม โดยแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์และนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลมีจำนวน 305 คน คิดเป็นอัตราการตอบกลับ ร้อยละ 93.84 สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ ร้อยละ และการวิเคราะห์ความแปรปรวนเชิงพหุคูณ ผลการศึกษาพบว่าพนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานเพศชาย มีอายุ 41 ปีขึ้นไป จบการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี และมีอายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป ทั้งนี้พบว่าอายุมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยมีขนาดอิทธิพลปานกลาง ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.06 ส่วนการศึกษาและประสบการณ์การทำงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานเพียงอย่างเดียว ซึ่งมีขนาดอิทธิพลน้อย โดยมีค่าเท่ากับ 0.04

คำสำคัญ: ความพึงพอใจของพนักงาน ความผูกพันของพนักงาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณ

* Received 14 May 2026; Revised 21 May 2026; Accepted 25 May 2026

Abstract

This research aimed to 1) study the influence of age on employees' job satisfaction and organizational commitment, 2) study the influence of education on employees' job satisfaction and organizational commitment, and 3) study the influence of work experience on employees' job satisfaction and organizational commitment. This study was quantitative research. The research instrument was a questionnaire. The sample group consisted of 325 employees in an automotive parts manufacturing factory, determined by using Taro Yamane's formula at an error level of 0.05 and selected through stratified sampling. The completed questionnaires from 305 respondents were analyzed using descriptive statistics, including frequency, percentage, mean, standard deviation, and Multivariate Analysis of Variance (MANOVA). The research findings revealed that: 1) age significantly influenced employees' job satisfaction and organizational commitment, with a medium effect size of 0.06; 2) education influenced only employees' job satisfaction, with a small effect size of 0.04; and 3) work experience influenced only employees' job satisfaction, with a small effect size of 0.04.

Keywords: Job Satisfaction, Organizational Engagement, MANOVA

บทนำ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการในการบริหารจัดการพนักงานภายในองค์กร โดยเริ่มตั้งแต่การวางแผนอัตรากำลังคน การสรรหาว่าจ้าง การพัฒนาพนักงาน การบริหารผลการปฏิบัติงาน และการจ่ายค่าจ้างเงินเดือน รวมไปถึงการดูแลทุกข์สุขและคุณภาพชีวิตของพนักงานในการทำงานให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่นและมีประสิทธิภาพ (ภิราช รัตนันต์, 2560) รวมถึงพนักงานที่มีความสุขในการทำงาน มีสมรรถนะในการทำงานที่สูง ย่อมส่งเสริมการยกระดับการทำงานขององค์กรให้สูงขึ้น และได้เปรียบเทียบทางการแข่งขันเหนือคู่แข่ง ซึ่งจะเห็นได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีย่อมส่งผลต่อผลการดำเนินงานและผลประกอบการขององค์กร (ชุติมา แหวนนาค และ ชินโสณ วัฒนินธิกิจ, 2564) รวมถึงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดียังส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน (ธัญพิมล วสยางกูร และจารุวรรณ พลอยดวงรัตน์, 2565) โดยแนวคิดดังกล่าวสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ซึ่งอธิบายว่าความพึงพอใจในการทำงานเกิดจากปัจจัยจูงใจ (Motivators) เช่น ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับ และโอกาสในการเติบโต ขณะที่ความไม่พึงพอใจเกิดจากปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เช่น ค่าตอบแทน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Herzberg, Mausner, & Snyderman, The motivation to work, 1959) ดังนั้น หากองค์กรสามารถบริหารจัดการปัจจัยทั้งสองด้านได้อย่างเหมาะสม ย่อมส่งผลต่อความพึงพอใจและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ที่อธิบายว่ามนุษย์มีความต้องการหลายระดับ ตั้งแต่ความต้องการพื้นฐานด้านร่างกาย ความมั่นคง ความสัมพันธ์ทางสังคม การได้รับการยอมรับ



จนถึงการเติมเต็มศักยภาพของตนเอง (Maslow, 1943) ซึ่งองค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานในแต่ละระดับได้อย่างเหมาะสม จะช่วยส่งเสริมแรงจูงใจและความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานมากยิ่งขึ้น

ความพึงพอใจของพนักงานเป็นความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานรอบตัว โดยผู้ที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูง มีแนวโน้มที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงานให้แก่องค์กรมากและจะส่งผลให้องค์กรได้มีผลงานที่ดีตามไปด้วย ขณะที่ผู้ที่มีความพึงพอใจในการทำงานต่ำ จะทุ่มเทต่อการทำงานน้อยกว่าผลงานก็ด้อยกว่า รวมถึงผู้ที่มีความพึงพอใจในงานจะเป็นผู้ที่มีทัศนคติทางบวกกับการทำงาน และส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ซึ่งพนักงานจะมีความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร รวมถึงทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มกำลังเพื่อประโยชน์ขององค์กร และต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป (พรรัตน์ แสดงหาญ, 2560) แนวคิดดังกล่าวสามารถอธิบายเพิ่มเติมได้ด้วยทฤษฎี Social Exchange Theory ซึ่งเสนอว่าความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงานเป็นความสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน เมื่อพนักงานรับรู้ว่าการให้การสนับสนุน ดูแล และปฏิบัติต่อพนักงานอย่างเป็นธรรม พนักงานจะตอบแทนองค์กรด้วยพฤติกรรมเชิงบวก เช่น ความทุ่มเทในการทำงาน ความไว้วางใจ และความผูกพันต่อองค์กร (Blau, 1964) นอกจากนี้ แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรยังสอดคล้องกับทฤษฎี Organizational Commitment Theory ของ Meyer and Allen (1991) ซึ่งอธิบายว่าความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันด้านอารมณ์ (Affective Commitment) ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) โดยพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงจะมีแนวโน้มที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และมีอัตราการลาออกต่ำกว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่ำ

ทั้งนี้ทัศนคติในการทำงานของพนักงานนี้ก็จะมีความแตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล เนื่องจากสิ่งเร้าต่างๆ เช่น การอบรมเลี้ยงดู การเรียนรู้ ประสบการณ์ โดยทัศนคตินั้นสามารถเปลี่ยนแปลงได้ง่าย (นิติพล ภูตะโชติ, 2559) แม้ว่างานวิจัยที่ผ่านมาได้ศึกษาผลของปัจจัยส่วนบุคคล เช่น อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน ที่มีต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร แต่ผลการวิจัยยังคงมีความไม่สอดคล้องกัน โดยบางการศึกษาพบความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญ ขณะที่บางการศึกษากลับพบความสัมพันธ์ในระดับต่ำ เป็นเชิงลบหรือไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (Ng & Feldman, 2015) และงานวิจัยที่ผ่านมาใช้การวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว (ANOVA) แยกตัวแปรทีละตัว ทำให้ไม่สามารถอธิบายผลรวมของตัวแปรตามหลายตัวได้

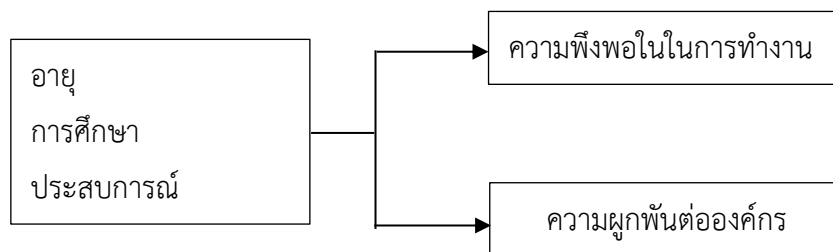
โรงงานผลิตชิ้นส่วนรถยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรีประสบกับปัญหาด้านการดำเนินงานด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ไม่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน แม้ว่าสถิติการร้องเรียนด้วยลายลักษณ์อักษรจะไม่น่ามากนัก แต่ปัญหาด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและสัมพันธภาพในการทำงานของพนักงานภายในองค์กรส่งผลต่อทัศนคติในการทำงาน ความพึงพอใจ ความไม่พึงพอใจ และอัตราการคงอยู่ของพนักงานภายในองค์กร ทั้งนี้ในองค์กรยังมีการกำหนดนโยบายการลดอัตราการลาออกของพนักงานกลุ่มมีทักษะฝีมือ อันเนื่องจากการแข่งขันการแย่งตัวผู้สมัครงานในพื้นที่นิคมอุตสาหกรรม (บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง, 2566)

สำหรับการศึกษานี้เป็นการศึกษาอิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งผลการศึกษาจะเป็นประโยชน์ในวางแผนพัฒนาองค์กร และการกำหนดนโยบาย

การดูแลพนักงานเพื่อเพิ่มอัตราการคงอยู่ ลดอัตราการลาออก และสร้างความสุขในการทำงานให้กับพนักงาน และเป็นการต่อยอดองค์ความรู้เชิงวิชาการเกี่ยวกับตัวแปรที่มีอิทธิพลร่วมต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของอายุที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี
2. เพื่อศึกษาอิทธิพลของการศึกษาที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี
3. เพื่อศึกษาอิทธิพลของประสบการณ์ที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีพื้นที่วิจัย คือ โรงงานผลิตชิ้นส่วนแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี โดยมีการแบ่งขั้นตอนการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานประจำในโรงงานผลิตชิ้นส่วนแห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี จำนวนทั้งสิ้น 667 คน และใช้วิธีการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรทาร์โรว์ ยามาเน่ ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ความคลาดเคลื่อนที่ยอมให้เกิดขึ้นร้อยละ 5 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 250 คน ทั้งนี้ผู้วิจัยยังเก็บแบบสอบถามเพิ่มเติมอีกร้อยละ 30 เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและลดค่าความคลาดเคลื่อนในการเก็บข้อมูล รวมเก็บแบบสอบถามทั้งสิ้น 325 ชุด จากนั้นจึงใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) โดยใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูล 2 เดือน ตั้งแต่ 1 พฤศจิกายน 2567 – 31 ธันวาคม 2567

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นจากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้อง จากนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดคำนิยามศัพท์แล้วนำมากำหนดข้อคำถามในแบบสอบถาม โดยข้อคำถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ



ตอนที่ 1) ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะคำถามเป็นแบบรายการ (Check Lists) จำนวน 5 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อาชีพงาน

ตอนที่ 2) ความพึงพอใจของพนักงาน จำนวน 40 ข้อ พัฒนาทฤษฎีสองปัจจัยของ (Two Factors Theory) ของ Herzberg (1964)

ตอนที่ 3) ความผูกพันของพนักงาน จำนวน 10 ข้อ พัฒนาตามแนวคิด Aon Hewitt (2015) ใน 3 ประเด็น คือ การพูดถึง (Say) การคงอยู่ (Stay) ความทุ่มเทต่อองค์กร (Strive)

โดยข้อคำถามของส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 เป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating Scale) ให้ค่าคะแนน 1-5 โดย 1 หมายถึง ระดับน้อยที่สุด และ 5 หมายถึงระดับมากที่สุด และกำหนดเกณฑ์การแปลค่าเฉลี่ย โดยกำหนดช่วงคะแนนที่คำนวณช่วงคะแนนโดยใช้ค่าพิสัย ดังนี้

1.00 - 1.80 หมายถึง	น้อยที่สุด
1.81 - 2.60 หมายถึง	น้อย
2.61 - 3.40 หมายถึง	ปานกลาง
3.41 - 4.20 หมายถึง	มาก
4.21 - 5.00 หมายถึง	มากที่สุด

3. การพัฒนาแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่พัฒนาขึ้นไปหาค่าความเที่ยงตรงและค่าความเชื่อมั่น โดยดำเนินการ ดังนี้

3.1 ค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน พิจารณาความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ จากนั้นจึงหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) ซึ่งพบว่ามีความระหว่าง 0.66-1.00 ถือว่าแบบสอบถามมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา ข้อคำถามในแบบสอบถามสามารถนำไปใช้ได้

3.2 ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) นำแบบสอบถามไปทดลองใช้กับพนักงานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา จึงนำมาหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha) ซึ่งแบบสอบถามด้านความพึงพอใจในการทำงานมีค่าเท่ากับ 0.95 และแบบสอบถามด้านความผูกพันของพนักงานมีค่าเท่ากับ 0.86 ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์

4. การรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยประสานงานไปยังฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทเพื่อขออนุญาตเข้าเก็บรวบรวมข้อมูล โดยช่วงเวลาการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นช่วงพักของพนักงาน และการตอบคำถามเป็นไปตามความสมัครใจของพนักงาน ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลคำนึงถึงผลกระทบในการดำเนินชีวิตส่วนตัวและผลกระทบในการทำงานของพนักงานเป็นสำคัญ

5. การวิเคราะห์ข้อมูล เมื่อได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามพบว่าแบบสอบถามที่สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้มีจำนวน 305 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 93.84 ของแบบสอบถามทั้งหมด สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วยค่าเฉลี่ย ร้อยละ และการวิเคราะห์ความแปรปรวนเชิงพหุคูณ (The Multivariate Analysis of Variance: MANOVA) ซึ่งมีความเหมาะสมในกรณีที่วิเคราะห์ความสัมพันธ์



ของตัวแปรต้นที่เป็นตัวแปรเชิงกลุ่ม กับตัวแปรตามที่เป็นตัวแปรต่อเนื่องตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป และตัวแปรตามนั้นมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง โดยการวิเคราะห์ข้อมูลนี้จะช่วยลดความแปรปรวนที่จะเกิดขึ้น เมื่อเทียบกับการวิเคราะห์ข้อมูลที่ละตัวแปร สำหรับการแปลค่าอิทธิพลนั้นใช้เกณฑ์การแปลขนาดอิทธิพลของ (Cohen, 1988) โดยกำหนดให้ค่า Partial Eta Squared ที่ 0.01-0.05 = มีขนาดอิทธิพลน้อย 0.06-0.13 = มีขนาดอิทธิพลปานกลาง และ 0.14 ขึ้นไป = มีขนาดอิทธิพลมาก

ผลการวิจัย

ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม พนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 196 คน (ร้อยละ 64.26) มีอายุ 41 ปี ขึ้นไป (ร้อยละ 26.56) จบการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 132 คน (ร้อยละ 43.28) และมีอายุงานมากกว่า 10 ปีขึ้นไป จำนวน 139 คน (ร้อยละ 45.57)

ตารางที่ 1 ข้อมูลทั่วไปผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม		ความถี่	ร้อยละ
เพศ	ชาย	196	64.26
	หญิง	109	35.74
อายุ	ต่ำกว่า 30 ปี	66	21.64
	31-35 ปี	78	25.57
	36-40 ปี	80	26.23
	41 ขึ้นไป	81	26.56
การศึกษา	จบ ม.6/ปวช.	126	41.31
	จบ ปวส.	47	15.41
	ป.ตรีและสูงกว่า ป.ตรี	132	43.28
ประสบการณ์การทำงาน	0-2 ปี	46	15.08
	3-5 ปี	45	14.75
	6-9 ปี	75	24.59
	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	139	45.57
	รวม	305	100.00

ทั้งนี้ก่อนการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณ (MANOVA) ผู้วิจัยได้ตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นในการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณ ในส่วนของการแจกแจงแบบปกติหนึ่งตัวแปร (Multivariate Normality Distribution) โดยพิจารณาจากค่าความเบ้ (Skewness) และความโด่ง (Kurtosis) ของตัวแปร ซึ่งตัวแปรความพึงพอใจของพนักงานมีค่าความเบ้เท่ากับ 0.268 ค่าความโด่งเท่ากับ 0.153 ส่วนตัวแปรความผูกพันต้ององค์กรมีค่า



ความเบ้เท่ากับ 0.251 ค่าความโด่งเท่ากับ 0.034 ซึ่งน้อยกว่า 3 เป็นไปตามเกณฑ์ที่สามารถยอมรับได้ โดยค่าความสัมบูรณ์ของความเบ้ควรมีค่าไม่เกิน 3.00 (Kline, 2005) และค่าสัมบูรณ์ของความโด่งควรมีค่าไม่เกิน 3.00 (Westfall & Henning, 2013) รวมถึงผลการตรวจสอบการแจกแจงแบบปกติพหุคูณของตัวแปรความพึงพอใจและความผูกพันด้วย Mardia's coefficient พบว่า ค่า Multivariate Kurtosis เท่ากับ 10.02 และค่า Critical Ratio เท่ากับ 4.41 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 5 แสดงว่าข้อมูลมีการแจกแจงใกล้เคียงแบบปกติพหุคูณ ข้อมูลสามารถนำไปวิเคราะห์ด้วยสถิติพหุคูณได้

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 1 อิทธิพลของอายุที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร จำแนกตามกลุ่มอายุ

ตัวแปร	อายุ	Mean	Std. Deviation
ความพึงพอใจในการทำงาน	ต่ำกว่า 30 ปี	3.15	0.62
	31-35 ปี	2.91	0.67
	36-40 ปี	2.78	0.74
	41 ปีขึ้นไป	3.08	0.65
	รวม	2.97	0.68
ความผูกพันต่อองค์กร	ต่ำกว่า 30 ปี	3.10	0.75
	31-35 ปี	3.28	0.72
	36-40 ปี	3.16	0.84
	41 ปีขึ้นไป	3.61	0.77
	รวม	3.30	0.79

จากตารางพบว่า ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงานในกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มอายุอื่น ในขณะที่ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในกลุ่มอายุ 41 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มอายุอื่น

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณของตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน จำแนกตามอายุ

ตัวแปร	Levene's test of Equality of Variance		Univariate test	
	F	Sig.	F	Sig
ความพึงพอใจในการทำงาน	1.161	0.325	4.667	0.003
ความผูกพันต่อองค์กร	0.344	0.793	6.749	0.000



Multivariate test: Wilks' Lambda = 0.87, Sig. = 0.00
 Bartlett's Test of Sphericity = 137.409, Sig. = 0.00
 Box's M Test = 17.044, Sig.= 0.06, Partial Eta Square = 0.06

ผู้วิจัยยังตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นเมทริกซ์ความแปรปรวนและค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปรตาม (Variance – Covariance Matrix) โดยใช้สถิติทดสอบ Box's M ซึ่งพบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า เมทริกซ์ความแปรปรวนและค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปรตามไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อข้อตกลงเป็นไปตามเงื่อนไขจึงทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณ ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์สถิติ Wilks' Lambda ปรากฏว่า ต้องมีตัวแปรอย่างน้อย 1 ตัวแปรตามที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 และเมื่อพิจารณาสถิติ Univariate test ผลปรากฏว่า อายุมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และค่า Partial Eta Square มีค่าเท่ากับ 0.06 ซึ่งแสดงว่ามีขนาดอิทธิพลปานกลาง

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 2 อิทธิพลของการศึกษาที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี

ตารางที่ 4 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร จำแนกตามระดับการศึกษา

ตัวแปร	ระดับการศึกษา	Mean	Std. Deviation
ความพึงพอใจในการทำงาน	จบ ม.6/ปวช.	2.79	0.73
	จบ ปวส.	2.98	0.67
	ป.ตรีและสูงกว่า ป.ตรี	3.14	0.60
	รวม	2.97	0.68
ความผูกพัน	จบ ม.6/ปวช.	3.26	0.85
	จบ ปวส.	3.44	0.78
	ป.ตรีและสูงกว่า ป.ตรี	3.28	0.74
	รวม	3.30	0.79

จากตารางพบว่า ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงานในกลุ่มป.ตรีและสูงกว่า ป.ตรี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มอื่น ในขณะที่ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในกลุ่มจบ ปวส. มีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มอื่น



ตารางที่ 5 การวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณของตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน จำแนกตามระดับการศึกษา

ตัวแปร	Levene's test of Equality of Variance		Univariate test	
	F	Sig.	F	Sig.
ความพึงพอใจในการทำงาน	2.367	0.095	8.606	0.000
ความผูกพันต่อองค์กร	0.992	0.372	0.971	0.380
Multivariate test: Wilks' Lambda = 0.91, Sig. = 0.00				
Bartlett's Test of Sphericity = 140.776, Sig. = 0.00				
Box's M Test = 10.106, Sig. = 0.125, Partial Eta Square = 0.04				

ผู้วิจัยยังตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นเมทริกซ์ความแปรปรวนและค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปรตาม (Variance – Covariance Matrix) โดยใช้สถิติทดสอบ Box's M ซึ่งพบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า เมทริกซ์ความแปรปรวนและค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปรตามไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อข้อตกลงเป็นไปตามเงื่อนไขจึงทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณ ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์สถิติ Wilks' Lambda ปรากฏว่า ต้องมีตัวแปรอย่างน้อย 1 ตัวแปรตามที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 และเมื่อพิจารณาสถิติ Univariate test ผลปรากฏว่า ระดับการศึกษามีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และค่า Partial Eta Square มีค่าเท่ากับ 0.04 ซึ่งแสดงว่ามีขนาดอิทธิพลน้อย

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ที่ 3 อิทธิพลของประสบการณ์ที่มีต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในโรงงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่งในจังหวัดชลบุรี

ตารางที่ 6 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของตัวแปร จำแนกตามประสบการณ์

ตัวแปร	ประสบการณ์	Mean	Std. Deviation
ความพึงพอใจในการทำงาน	0-2 ปี	3.27	0.58
	3-5 ปี	2.83	0.73
	6-9 ปี	2.83	0.75
	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	3.00	0.63
	รวม	2.97	0.68
ความผูกพันต่อองค์กร	0-2 ปี	3.20	0.77
	3-5 ปี	3.23	0.80
	6-9 ปี	3.25	0.71



	มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	3.38	0.84
	รวม	3.30	0.79

จากตารางพบว่า ค่าเฉลี่ยความพึงพอใจในการทำงานในกลุ่มประสบการณ์ 0-2 ปี มีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มอื่น ในขณะที่ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในกลุ่มประสบการณ์มากกว่า 10 ปีขึ้นไป มีค่าเฉลี่ยสูงกว่ากลุ่มอื่น

ตารางที่ 7 การวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณของตัวแปรความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน จำแนกตามประสบการณ์การทำงาน

ตัวแปร	Levene's test of Equality of Variance		Univariate test	
	F	Sig.	F	Sig.
ความพึงพอใจในการทำงาน	2.112	0.099	4.944	0.002
ความผูกพันต่อองค์กร	1.020	0.384	0.922	0.431
Multivariate test: Wilks' Lambda = 0.95, Sig. = 0.00				
Bartlett's Test of Sphericity = 141.257, Sig. = 0.00				
Box's M Test = 29.124, Sig. = 0.125, Partial Eta Square = 0.04				

ผู้วิจัยยังตรวจสอบข้อตกลงเบื้องต้นเมทริกซ์ความแปรปรวนและค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปรตาม (Variance – Covariance Matrix) โดยใช้สถิติทดสอบ Box's M ซึ่งพบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า เมทริกซ์ความแปรปรวนและค่าความแปรปรวนร่วมของตัวแปรตามไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อข้อตกลงเป็นไปตามเงื่อนไขจึงทดสอบด้วยการวิเคราะห์ความแปรปรวนพหุคูณ ทั้งนี้ผลการวิเคราะห์สถิติ Wilks' Lambda ปรากฏว่า ต้องมีตัวแปรอย่างน้อย 1 ตัวแปรตามที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 และเมื่อพิจารณาสถิติ Univariate test ผลปรากฏว่า ประสบการณ์การทำงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และค่า Partial Eta Square มีค่าเท่ากับ 0.04 ซึ่งแสดงว่ามีขนาดอิทธิพลน้อย

อภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 พบว่า อายุที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานและความผูกพันของพนักงานที่ต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานแต่ละช่วงอายุมีความต้องการความคาดหวัง และมุมมองต่อการทำงานที่ต่างกัน แรงงานอายุน้อยอยู่ในช่วงเริ่มต้นของการทำงาน จึงยังอยู่ระหว่างการค้นหาเป้าหมายชีวิตและเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน มักให้ความสำคัญกับการได้รับการยอมรับในความสามารถ การมีสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน และการสร้างสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับการทำงาน ส่งผลให้ระดับความพึงพอใจในงานแตกต่างจากพนักงานในช่วงวัยอื่น สอดคล้องกับทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ



Maslow (1943) ที่อธิบายว่ามนุษย์ในแต่ละช่วงวัยจะมีระดับความต้องการที่แตกต่างกัน รวมถึงสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1964) ที่ระบุว่าปัจจัยด้านความสำเร็จ การได้รับการยอมรับ และลักษณะงานที่ท้าทาย เป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน โดยเฉพาะในกลุ่มพนักงานรุ่นใหม่ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิด Organizational Commitment Theory ของ Meyer and Allen (1991) ที่อธิบายว่าพนักงานแต่ละช่วงวัยจะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันตามประสบการณ์และความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ที่มีต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ng & Feldman (2015) ที่พบว่า พบว่าอายุมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจของพนักงานและความผูกพันของพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานในกลุ่มที่มีอายุน้อยมากจะมีความผูกพันสูงกว่า เช่นเดียวกับ พิชญภา ใจดี (2563). พบว่าพนักงานแต่ละช่วงวัยมีระดับความพึงพอใจและความผูกพันแตกต่างกัน ทั้งนี้ Kooij et al. (2017) ยังอธิบายว่าแรงจูงใจและทัศนคติในการทำงานจะเปลี่ยนไปตามช่วงอายุ

2. ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับลักษณะงาน ตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบ รายได้ และโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพ โดยพนักงานที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีหรือสูงกว่า มักปฏิบัติงานในตำแหน่งที่มีอำนาจในการตัดสินใจ มีความเป็นอิสระในการทำงาน และบางครั้งมีบทบาทในการกำกับดูแลพนักงานระดับอื่น ส่งผลให้เกิดความรู้สึกมีคุณค่าและความภาคภูมิใจในงานมากกว่า ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg (1964) ที่ระบุว่าความรับผิดชอบ ความสำเร็จในงาน และโอกาสก้าวหน้า เป็นปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงาน นอกจากนี้ยังสามารถอธิบายได้ด้วยทฤษฎี Social Exchange Theory ของ Blau (1964) ที่เสนอว่า เมื่อพนักงานรับรู้ว่าจะได้รับผลตอบแทนหรือโอกาสที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ และระดับการศึกษาของตน พนักงานจะตอบแทนองค์กรด้วยทัศนคติและพฤติกรรมเชิงบวกต่อการทำงาน ซึ่งในงานของ Sypniewska (2020) ระบุว่าระดับการศึกษามีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน โดยพนักงานที่มีการศึกษาสูง มักมีความคาดหวังกับองค์กรสูง ในขณะที่งานของพิชญภา ใจดี (2563) พบว่าระดับการศึกษาที่แตกต่างกันทำให้ระดับความพึงพอใจของพนักงานแตกต่างกัน สอดคล้องกับงานของธนพร แก้วคำ (2564) พบว่าระดับการศึกษามีอิทธิพลต่อทัศนคติและความพึงพอใจของพนักงาน

3. ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะพนักงานที่มีประสบการณ์หรืออายุงานมากจะมีความเข้าใจต่อบริบทและวัฒนธรรมองค์กร รวมถึงรับรู้ถึงพัฒนาการด้านการบริหารจัดการขององค์กรในแต่ละช่วงเวลา โดยเฉพาะในกรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายจากผู้บริหารหรือสำนักงานใหญ่จากต่างประเทศ ซึ่งส่งผลต่อสวัสดิการและแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร พนักงานที่มีประสบการณ์มากจึงสามารถปรับตัวและประเมินความเหมาะสมของสภาพแวดล้อมในการทำงานได้แตกต่างจากพนักงานที่มีประสบการณ์น้อย สอดคล้องกับทฤษฎี Social Exchange Theory ของ Blau (1964) ที่อธิบายว่าเมื่อพนักงานปฏิบัติงานกับองค์กรเป็นระยะเวลานาน จะเกิดกระบวนการแลกเปลี่ยนทางสังคมระหว่างพนักงานกับองค์กร ซึ่งส่งผลต่อระดับความไว้วางใจ ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง และความพึงพอใจในการ

ทำงาน สอดคล้องกับ Lu et al. (2019) พบว่า ประสบการณ์มีผลต่อความพึงพอใจ เช่นเดียวสุภาวดี ศรีสมบูรณ์ (2562) ที่พบว่าอายุงาน/ประสบการณ์เป็นปัจจัยที่ทำให้ความพึงพอใจแตกต่างกัน

องค์ความรู้ใหม่

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัยครั้งนี้แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยส่วนบุคคลมีบทบาทต่อทัศนคติในการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมการผลิตขึ้นส่วนยานยนต์ในลักษณะที่แตกต่างกัน โดยอายุมีอิทธิพลต่อทั้งความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ สะท้อนให้เห็นว่าอายุเป็นตัวแปรสำคัญที่สามารถอธิบายความแตกต่างของทัศนคติของพนักงานได้อย่างชัดเจน ทั้งในมิติของความรู้สึกต่อการทำงานและความสัมพันธ์กับองค์กร ขณะที่ระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงาน พบว่ามีอิทธิพลเฉพาะต่อความพึงพอใจในการทำงานเท่านั้น แต่ไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสะท้อนให้เห็นว่า แม้ปัจจัยทั้งสองจะมีบทบาทต่อการรับรู้และความรู้สึกต่องาน แต่ยังไม่เพียงพอที่จะส่งผลต่อความสัมพันธ์เชิงลึกกับองค์กร ทั้งนี้งานวิจัยนี้เป็นหลักฐานยืนยันว่า อายุเป็นตัวแปรประชากรศาสตร์ที่มีอิทธิพลต่อทั้งความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรในบริบทอุตสาหกรรมการผลิตขึ้นส่วนยานยนต์ไทย ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอุตสาหกรรมการผลิต ควรคำนึงถึงการบริหารตามช่วงอายุ นอกจากนี้การใช้การวิเคราะห์พหุความแปรปรวน (MANOVA) ทำให้สามารถอธิบายอิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคลต่อชุดตัวแปรตามหลายตัวพร้อมกัน ซึ่งช่วยลดข้อจำกัดของการวิเคราะห์แบบตัวแปรเดียว

สรุปและข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาพบว่า อายุเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อทั้งความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีอายุแตกต่างกันอาจมีความต้องการ ความคาดหวัง และมุมมองต่อการทำงานที่แตกต่างกัน องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับการออกแบบแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่สอดคล้องกับลักษณะของพนักงาน นอกจากนี้ผลการศึกษาในระดับการศึกษาและประสบการณ์การทำงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงาน แม้จะมีขนาดอิทธิพลในระดับน้อย แต่ก็แสดงให้เห็นว่าความแตกต่างด้านพื้นฐานของบุคคล อาจส่งผลต่อการรับรู้และการประเมินประสบการณ์ในการทำงานของพนักงาน โดยมีผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะจากผลการศึกษา ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1) จากผลการศึกษาที่พบว่าอายุแตกต่างกัน มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานที่แตกต่างกัน องค์กรต้องให้ความสำคัญกับปัจจัยที่จะกระตุ้นความผูกพันของพนักงานในกลุ่มอายุที่ต่างกัน นโยบายการบริหารแบบเดิมที่มองว่านโยบายเดียวใช้กับทุกคน (One Size Fit All) นั้น อาจไม่สามารถใช้ได้ ดังนั้นนโยบายการบริหารควรเน้นการบริหารตามช่วงวัย ทั้งนี้ในพนักงานกลุ่มที่มีอายุมากมักให้ความสำคัญกับความมั่นคงและการยอมรับในประสบการณ์ อาจเน้นไปที่การตระหนักถึงคุณค่าพนักงาน เช่น การยกย่องเป็นพนักงานชำนาญงาน (Master) และให้สอนงานรุ่นน้อง ในขณะที่พนักงานรุ่นใหม่ให้ความสำคัญกับความก้าวหน้า เทคโนโลยี และความสมดุลชีวิต



กับการทำงาน องค์กรเน้นเรื่องการกำหนดเส้นทางสายอาชีพในการทำงานให้ชัดเจน ส่วนในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างช่วงวัยของพนักงาน อาจใช้รูปแบบการให้คำปรึกษาแบบย้อนกลับทางด้านเทคโนโลยี (Reverse Mentoring) โดยให้พนักงานรุ่นใหม่เป็นพนักงานที่ปรึกษาด้านเทคโนโลยีให้กับพนักงานกลุ่มอายุมาก

2) จากผลการศึกษาที่พบว่าอายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจของพนักงานที่แตกต่างกัน ทั้งนี้องค์กรอาจจะต้องพิจารณาความต้องการตามโครงสร้างประชากรศาสตร์ขององค์กร โดยละเอียดให้ใช้การบริหารงานทรัพยากรมนุษย์แบบเน้นคนเป็นศูนย์กลาง (Human Centric) เพื่อสร้างความพึงพอใจของพนักงาน อาทิ ด้านอายุ คนต่างวัยมีความต้องการพื้นฐานในงานไม่เหมือนกัน เช่นในเรื่องสวัสดิการอาจใช้นโยบายสวัสดิการแบบยืดหยุ่น ที่ให้พนักงานเลือกสวัสดิการได้ เนื่องจากพนักงานอายุน้อยอาจต้องการเงินสนับสนุนค่าเดินทางหรือคอร์สเรียนออนไลน์ ส่วนพนักงานอายุมากอาจต้องการประกันสุขภาพกลุ่มที่ครอบคลุมถึงโรคร้ายแรงหรือคู่สมรส หรือมีการปรับสภาพแวดล้อมตามสรีระ (Ergonomics) เพราะพนักงานสูงอายุมักมีปัญหาเรื่องความเหนื่อยล้า สำหรับด้านระดับการศึกษา ซึ่งจากแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องที่ระบุว่า ระดับการศึกษาที่ต่างกัน ส่งผลต่อความคาดหวังต่อองค์กรต่างกัน ดังนั้นในประเด็นความก้าวหน้าและการใช้ทักษะองค์กรต้องมีเส้นทางเติบโตที่ชัดเจนสำหรับทั้งสายวิชาชีพ (Specialist) และสายบริหาร (Managerial) และจัดวางคนให้ตรงกับงาน (Job-Person Fit) ส่วนด้านประสบการณ์การทำงาน องค์กรอาจจัดระบบพี่เลี้ยงให้คำปรึกษาพนักงานใหม่ในองค์กร (Mentoring) เพื่อสร้างการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรโดยเร็ว ส่วนพนักงานที่มีประสบการณ์ในการทำงาน เน้นการให้อำนาจในการตัดสินใจในงาน (Empowerment) และการยอมรับในฐานะผู้เชี่ยวชาญ เช่น การแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้าโครงการหรือวิทยากรภายในโรงงาน ซึ่งเป็นการเพิ่มการมีส่วนร่วมกับองค์กรและตระหนักถึงความสำคัญของพนักงาน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งถัดไป

1. ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างกลุ่มช่วงวัย เช่น Baby Boomers, Generation X, Generation Y และ Generation Z เพื่อทำความเข้าใจความแตกต่างด้านความคาดหวัง แรงจูงใจ และรูปแบบความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจะเป็ประโยชน์ต่อการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต

2. ควรมีการศึกษาวิจัยในลักษณะติดตามผล (Longitudinal Study) เพื่อศึกษาการเปลี่ยนแปลงของความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในระยะยาว ซึ่งจะช่วยให้เข้าใจพัฒนาการและปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- ชุดิมา แหวนนาค และ ชินโสณ วิสิฐนิธิกิจจา. (2564). ความสุขในการทำงานที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน 1(2), *วารสารสหวิทยาการวิจัยและวิชาการ*, 2(1), 1-14.
- ธนพร แก้วคำ. (2564). อิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏ*, 2(14), 77-90.



- ธัญพิมล วสยางกูร และจารุวรรณ พลอยดวงรัตน์. (2565). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ในยุคการเปลี่ยนแปลงพลิกผันด้วยการสร้างองค์กรแห่งความคล่องตัว. *วารสารสมาคมพัฒนาวิชาชีพการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทย*, 4(4), 15-27.
- นิติพล ภูตะโชติ. (2559). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- บริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง. (2566). รายงานประจำปีบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์แห่งหนึ่ง ปี 2565. ชลบุรี.
- พรรัตน์ แสดงหาญ. (2560). *พฤติกรรมองค์กร*. ชลบุรี: บริษัท เก็ทกู๊ดครีเอชั่น จำกัด.
- พิชญาภา ใจดี. (2563). ความแตกต่างระหว่างช่วงวัยกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน. *วารสารการบริหารองค์กร*, 2(12), 45-60.
- ภิราช รัตนันต์. (2560). การจัดการทรัพยากรมนุษย์ร่วมสมัยในองค์กร. *วารสารบริหารธุรกิจและการบัญชีมหาวิทยาลัยขอนแก่น*, 1(1), 21-38.
- สุภาวดี ศรีสมบุญ. (2562). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน. *วารสารบริหารธุรกิจ*, 1(10), 33-48.
- Aon Hewitt. (2015). 2015 Trends in global employee engagement. *Aon Hewitt Corp*, 1, 9-12.
- Blau, P. M. (1964). *Exchange and power in social life*. . USA: Wiley.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Herzberg, F. (1964). The Motivation-Hygiene Concept and Problems of Manpower. *Personnel Administration*, 27(1), 3-7.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. USA: John Wiley & Sons.
- Kline, R. B. (2005). *Principles and practice of structural equation modeling*. New York: Guilford Press.
- Kooij, D. T., Jansen, P. G., Dijkers, J. S., & De Lange, A. H. (2017). Managing aging workers: A mixed-method review. *Journal of Organizational Behavior*, 4(38), 509-529.
- Lu, H., Zhao, Y., & While, A. (2019). Job satisfaction among hospital nurses: A literature review. *International Journal of Nursing Studies*, 4(9), 21-31.
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2015). The relationships of age with job attitudes: A meta-analysis. *Personnel Psychology*, 68(4), 677-718.



Sypniewska, B. A. (2020). Determinants of job satisfaction: A review of literature. *International Journal of Contemporary Management*, 2(19), 7–26.

Westfall, P., & Henning, K. (2013). *Understanding Advanced Statistical Methods*. London: CRC Press.