



Influence of Motivation Factors Affecting Employee Engagement in Real Estate Businesses in Bangkok

Duangrat Kiatpiti¹ & Thanakon Ratchatakulpat^{2*}

¹ Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Phra Nakhon, Thailand

² Faculty of Business Administration, Rajamangala University of Technology Phra Nakhon, Thailand

* Corresponding author. duangratkiatpiti@gmail.com

Abstract

This research aimed to 1) study the demographic factors that influence employee engagement in real estate businesses, and 2) examine the motivational factors that affect employee engagement in organizations within the real estate sector in Bangkok. It is a descriptive research study that collected data via a questionnaire from employees at the top 10 registered real estate businesses listed on the Stock Exchange of Thailand, using purposive sampling to obtain a sample of 400 individuals. The statistical analyses employed include descriptive statistics such as frequency, percentage, mean, and standard deviation, as well as inferential statistics, including one-way analysis of variance (ANOVA) and multiple regression analysis. The research findings indicate that personal characteristics influencing employee engagement in real estate organizations include education level, which has a statistically significant effect. In contrast, gender, age, marital status, and length of employment do not significantly impact employee engagement. Regarding motivational factors affecting employee engagement, hygiene factors and the work environment had a statistically significant influence on employee attachment to the organization at the 0.05 level, whereas motivational factors did not affect engagement in this context. These findings suggest that organizations should prioritize creating job security, fair policies, and a positive work environment to retain their employees.

Keywords: Demography, Motivation Factors, Hygiene Factors, Personal Characteristics, Work Environment, Organizational Commitment



อิทธิพลของปัจจัยจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ในกรุงเทพมหานคร

ดวงรัตน์ เกียรติปิტი¹ และธนากร รัชตกุลพัฒน์^{2*}

1 คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

2 คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร

* Corresponding author. Email: duangratkiatpiti@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาปัจจัยทางประชากรศาสตร์ที่มีส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในกรุงเทพมหานคร และ 2) ศึกษาปัจจัยจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กรในองค์กรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในกรุงเทพมหานคร เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย โดยทำการเก็บรวบรวมข้อมูลผ่านแบบสอบถามจากพนักงานในกลุ่มธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยจำนวน 10 อันดับแรก โดยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจงได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 400 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ คือ ระดับการศึกษา ซึ่งมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่เพศ อายุ สถานภาพ และระยะเวลาการทำงานไม่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร สำหรับปัจจัยจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร พบว่า ปัจจัยค่าจ้าง และปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่ปัจจัยแรงจูงใจไม่ส่งผลต่อความผูกพันในบริบทนี้ ข้อค้นพบนี้ชี้ให้เห็นว่าองค์กรควรให้ความสำคัญกับการสร้างความมั่นคง นโยบายที่เป็นธรรม และสภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อรักษาบุคลากร

คำสำคัญ: ประชากรศาสตร์, ปัจจัยจูงใจ, ปัจจัยค่าจ้าง, ลักษณะส่วนบุคคล, สภาพแวดล้อมในการทำงาน, ความผูกพันต่อองค์กร

บทนำ

ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในประเทศไทยถือเป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนเศรษฐกิจของประเทศ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในพื้นที่กรุงเทพมหานครซึ่งเป็นศูนย์กลางทางเศรษฐกิจ การบริหารจัดการ และการลงทุน จากข้อมูลปี 2566 พบว่ามีโครงการเปิดตัวใหม่เพิ่มขึ้นถึง 78,459 หน่วย ซึ่งสะท้อนการขยายตัวอย่างต่อเนื่อง อย่างไรก็ตาม ท่ามกลางการเติบโตนี้ องค์กรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์กลับต้องเผชิญกับความท้าทายด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะปัญหาการรักษาบุคลากรที่มีคุณภาพ ข้อมูลจากกรมพัฒนาฝีมือแรงงาน (2566) ระบุว่าอัตราการลาออกของพนักงานในภาคอสังหาริมทรัพย์ในกรุงเทพมหานครสูงถึงร้อยละ 18.4 ต่อปี ซึ่งสูงกว่าค่าเฉลี่ยของภาคธุรกิจค้าปลีกและการผลิต ในขณะเดียวกัน ธุรกิจอสังหาริมทรัพย์มีลักษณะการแข่งขันสูง วัฏจักรเศรษฐกิจผันผวน และพึ่งพา “คน” ในงานขาย งานพัฒนาโครงการ งานบริการลูกค้า และ



งานสนับสนุนหลังการขายอย่างมาก ทำให้องค์กรเผชิญความเสี่ยงด้านอัตราการลาออก ความต่อเนื่องของงาน และต้นทุนการสรรหา-พัฒนา หากบุคลากรขาด “ความผูกพันต่อองค์กร” (organizational commitment) องค์กรอาจสูญเสียความรู้เชิงประสบการณ์ ความสัมพันธ์กับลูกค้า และประสิทธิภาพการทำงานโดยรวม งานวิจัยในบริบทอสังหาริมทรัพย์ไทยชี้ว่า ความผูกพันมีบทบาทเชื่อมโยงแรงจูงใจไปสู่ผลลัพธ์การทำงาน (เช่น ประสิทธิภาพ) อย่างมีนัยสำคัญ (กิตติศักดิ์ สิริหัตถ์วรกิจ, 2564) และการศึกษาพนักงานในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ ยังพบว่าองค์ประกอบความผูกพันบางมิติ เช่น ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และความทุ่มเท มีอิทธิพลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพการทำงาน จึงสะท้อนว่า “ความผูกพัน” เป็นปัจจัยเชิงกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์สำหรับองค์กรอสังหาริมทรัพย์ (จุฑาพร จูประจบ, 2566)

ในเชิงทฤษฎี ความผูกพันต่อองค์กรได้รับการอธิบายอย่างเป็นระบบด้วยโมเดล 3 องค์ประกอบของ Meyer & Allen (1991) ได้แก่ (1) ความผูกพันด้านความรู้สึก (affective) (2) ความผูกพันด้านการคงอยู่/ต้นทุนการออก (continuance) และ (3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน/คุณค่าทางศีลธรรม (normative) ซึ่งสัมพันธ์กับพฤติกรรมคงอยู่กับองค์กรและแนวโน้มการลาออก เมื่อนำกรอบนี้มาพิจารณาในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ที่งานมีความกดดันจากเป้าหมายยอดขายและกำหนดส่งมอบโครงการ การทำความเข้าใจว่า “อะไร” ทำให้พนักงานรู้สึกอยากอยู่ (affective) “จำเป็นต้องอยู่” (continuance) หรือ “ควรอยู่” (normative) จึงมีความสำคัญต่อการวางนโยบายรักษาคณะและสร้างขีดความสามารถการแข่งขันระยะยาว

สำหรับ “ปัจจัยจูงใจ” งานคลาสสิกอย่างทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg เสนอว่าปัจจัยจูงใจ (เช่น ความสำเร็จ การยอมรับนับถือ ความรับผิดชอบ ลักษณะงาน) เป็นตัวขับเคลื่อน “ความพึงพอใจ/แรงผลักดันภายใน” ขณะที่ปัจจัยค้ำจุน/สุขอนามัย (เช่น นโยบาย องค์กร การกำกับดูแล สภาพงาน สวัสดิการ) ลดความไม่พึงพอใจ ขณะเดียวกัน Self-Determination Theory อธิบายว่าแรงจูงใจที่มีคุณภาพสูงเกิดจากการได้รับการสนับสนุนความต้องการพื้นฐาน (อิสระ-ความสามารถ-ความสัมพันธ์) ซึ่งเอื้อต่อแรงจูงใจภายในและความเป็นอยู่ที่ดีในการทำงาน หลักฐานเชิงประจักษ์ในไทยสอดคล้องกับกรอบเหล่านี้ เช่น การศึกษาพนักงานอสังหาริมทรัพย์ จังหวัดชลบุรีพบว่าความมีอิสระในการปฏิบัติงานและลักษณะงาน (ด้านจูงใจ) รวมถึงสวัสดิการ นโยบายและการบริหาร และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (ด้านค้ำจุน) ส่งผลต่อระดับความผูกพันอย่างมีนัยสำคัญ และงานในบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ในกรุงเทพฯ พบว่า “ความผูกพัน” ทำหน้าที่เป็นตัวแปรคั่นกลางเชื่อมโยงแรงจูงใจไปสู่ประสิทธิภาพการทำงาน (ปวีณา ราศี, 2561; กิตติศักดิ์ สิริหัตถ์วรกิจ, 2564)

ขณะที่ “ปัจจัยประชากรศาสตร์” (เช่น อายุ เพศ การศึกษา รายได้ ระยะเวลาการทำงาน ตำแหน่ง) มักถูกใช้เป็นตัวแปรอธิบายความแตกต่างเชิงกลุ่ม เนื่องจากสะท้อนวิถีชีวิตการทำงาน ทุนมนุษย์ ความคาดหวัง และภาวะผูกพันส่วนบุคคลที่ต่างกัน โดยเฉพาะปัญหาการลาออกของพนักงานส่งผลกระทบต่อต้นทุนการสรรหา การสูญเสียองค์ความรู้ (Knowledge Loss) และความต่อเนื่องในการดำเนินธุรกิจ สาเหตุสำคัญส่วนหนึ่งมาจากการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมแรงงานในยุคปัจจุบัน โดยเฉพาะกลุ่ม Generation Y และ Z ที่ให้ความสำคัญกับสมดุลชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) และวัฒนธรรมองค์กร มากกว่าเพียงแค่ผลตอบแทนทางการเงิน (อารีรัตน์ เสสตะญาติ และกฤษฎา มุฮัมหมัด, 2566) และจากภาวะเศรษฐกิจและการแข่งขันที่รุนแรงทำให้พนักงานต้องทำงานภายใต้ความกดดัน ซึ่งส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรลดลง ดังนั้น แนวคิดเรื่อง “ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร” (Employee Engagement) จึงกลายเป็นหัวใจสำคัญที่องค์กรต้องเร่งสร้างให้เกิดขึ้น โดยอาศัยทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (Two-Factor Theory) มาเป็นกรอบในการวิเคราะห์ว่า ปัจจัยใดที่เป็นตัวกระตุ้นให้พนักงานอยากอยู่กับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นปัจจัยจูงใจ (เช่น ความสำเร็จ การยอมรับ) หรือปัจจัยค้ำจุน (เช่น เงินเดือน สวัสดิการ ความมั่นคง) รวมถึงปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน



วัตถุประสงค์การวิจัย

การวิจัยครั้งนี้กำหนดวัตถุประสงค์หลักไว้ 2 ประการ ดังนี้

1. เพื่อศึกษาปัจจัยทางประชากรศาสตร์ที่มีส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในกรุงเทพมหานคร
2. เพื่อศึกษาปัจจัยเชิงจิตวิทยาในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรในองค์กรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ในกรุงเทพมหานคร

หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

ทฤษฎีประชากรศาสตร์ (Demography Theory)

ลักษณะส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และระยะเวลาทำงาน เป็นปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคล Kotler (2000) และ Belch & Belch (2005) ระบุว่าลักษณะทางประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกันย่อมมีความต้องการและแรงจูงใจที่ต่างกัน ซึ่งอาจส่งผลต่อระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กร

ทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg (Two-Factor Theory)

Herzberg (1959) ได้แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors): เป็นปัจจัยที่สร้างความพึงพอใจและกระตุ้นให้เกิดผลงานที่ดีขึ้นเกี่ยวข้องกับเนื้อหาโดยตรง ได้แก่ ความสำเร็จในงาน (Achievement), การได้รับการยอมรับ (Recognition), ลักษณะของงาน (Work itself), ความรับผิดชอบ (Responsibility) และความก้าวหน้า (Advancement)
2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors): เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พึงพอใจ หากขาดไปพนักงานจะรู้สึกแย่ แต่หากมีครบก็ไม่ได้หมายความว่ากระตุ้นให้ขยันขึ้นเสมอไป ได้แก่ นโยบายการบริหาร, ความสัมพันธ์กับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน, สภาพการทำงาน, ความมั่นคงในงาน และค่าตอบแทน

ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Work Environment)

สภาพแวดล้อมในการทำงานครอบคลุมทั้งมิติกายภาพและจิตสังคม มีความสำคัญต่อคุณภาพชีวิตการทำงาน โดยองค์ประกอบสำคัญได้แก่ ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา, บรรยากาศในการทำงาน, ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) และระบบค่าตอบแทน งานวิจัยของ Bakker & Demerouti (2017) ในโมเดล JD-R ระบุว่าสภาพแวดล้อมที่ดีถือเป็นทรัพยากรงานที่ช่วยลดความเครียดและเพิ่มความผูกพัน

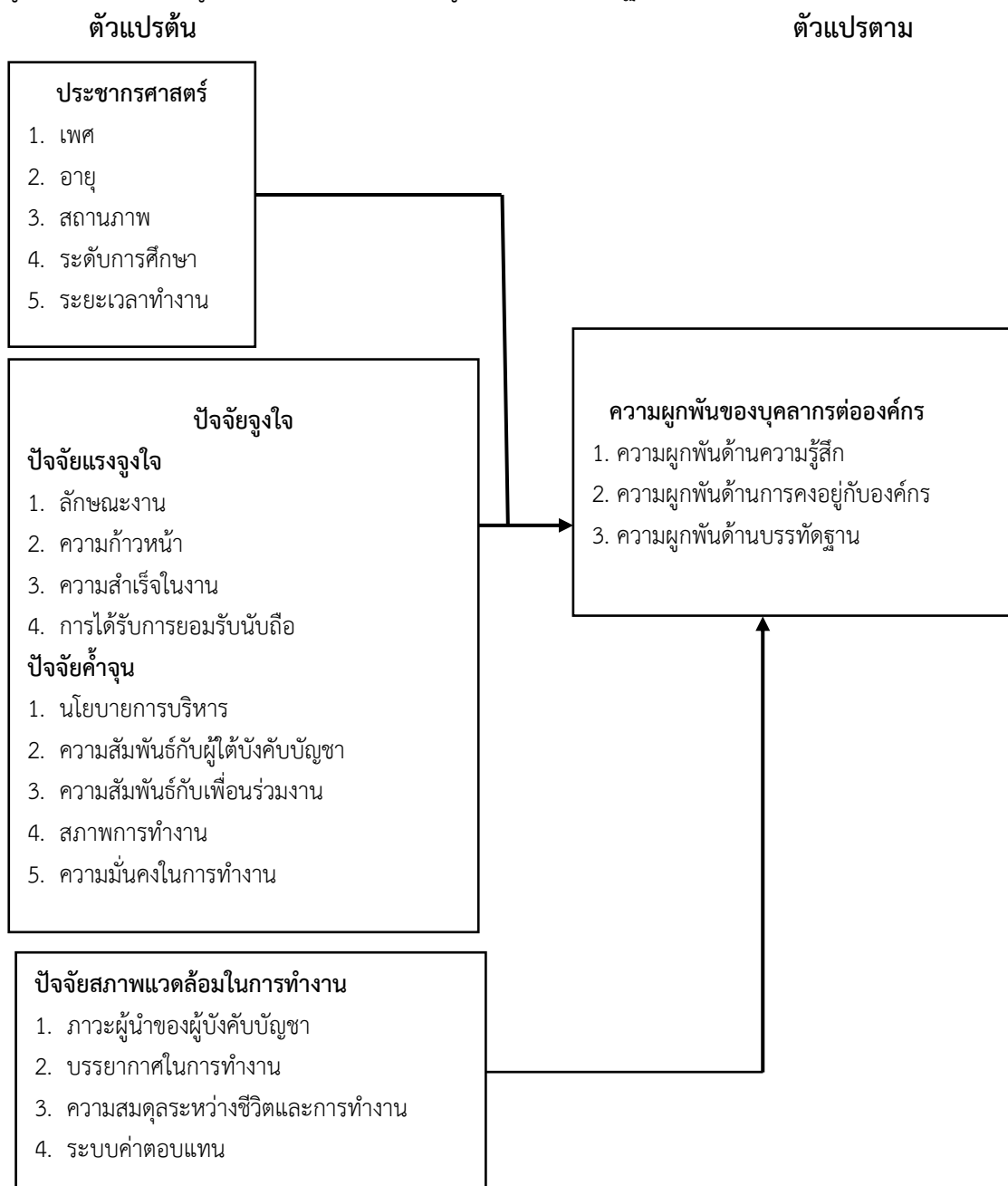
ทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรของ Meyer & Allen

Meyer & Allen (1991) ได้นำเสนอทฤษฎีหลักที่ใช้วัดตัวแปรตาม แบ่งความผูกพันออกเป็น 3 มิติ ได้แก่ ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment): ความรัก ความภูมิใจ และเต็มใจที่จะอยู่กับองค์กร ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment): การอยู่ต่อเพราะเงื่อนไขทางเศรษฐกิจหรือต้นทุนในการลาออกสูง และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment): การอยู่ต่อเพราะความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณหรือหน้าที่ทางจริยธรรม

จากการศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องดังกล่าว ผู้วิจัยจึงกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัยประกอบด้วย ตัวแปรต้น คือ 1) ประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา และระยะเวลาทำงาน 2) ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ลักษณะงาน, ความก้าวหน้า, ความสำเร็จในงาน, การได้รับการยอมรับนับถือ ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ 1) นโยบายการบริหาร 2) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 3) ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 4) สภาพการทำงาน 5) ความมั่นคงในการทำงาน และ 3) ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ 1)



ภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชา 2) บรรยากาศในการทำงาน 3) ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน 4) ระบบค่าตอบแทน และตัวแปรตาม คือ ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร ได้แก่ 1) ความผูกพันด้านความรู้สึกร 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร และ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงบรรยาย (Descriptive Research) โดยมีการดำเนินการวิจัย ดังนี้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ พนักงานในบริษัทกลุ่มธุรกิจพัฒนาอสังหาริมทรัพย์ที่จดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย (ปี 2568) จำนวน 13,041 คน กลุ่มตัวอย่างกำหนดขนาดโดยสูตร Taro Yamane ที่ระดับความ



เชื่อมั่น 95% ได้จำนวน 400 คน โดยใช้วิธีการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากบริษัท 10 อันดับแรกที่มีมูลค่าทุนจดทะเบียนสูงสุด เช่น บมจ.แลนด์ แอนด์ เฮ้าส์, บมจ.แสนสิริ, บมจ.ศุภาลัย เป็นต้น

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) แบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) แบ่งเป็น 6 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคล, ปัจจัยแรงจูงใจ, ปัจจัยค้ำจุน, ปัจจัยสภาพแวดล้อม, ความผูกพันต่อองค์กร, และข้อเสนอแนะ โดยหาคุณภาพด้านความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารธุรกิจ จำนวน 5 คน โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) และกำหนดเกณฑ์คุณภาพของค่า IOC ตั้งแต่ .60 ขึ้นไป พบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง .80-1.00 ทุกข้อ แล้วนำไปหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจาก 10 บริษัทดังกล่าว บริษัทละ 3 คน รวม 30 คน พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .945

การวิเคราะห์ข้อมูล

วิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Frequency, Percentage, Mean, S.D.) เพื่ออธิบายข้อมูลทั่วไป และสถิติเชิงอนุมาน (t-test, One-way ANOVA, Multiple Linear Regression) เพื่อทดสอบสมมติฐาน

สรุปผลการวิจัยและอภิปรายผล

สรุปผลการวิจัย

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 53.80) มีอายุระหว่าง 31-40 ปี (ร้อยละ 29.30) มีระดับการศึกษาสูงสุดปริญญาโท (ร้อยละ 53.50) สถานภาพโสด (ร้อยละ 38.40) และมีระยะเวลาในการทำงาน 1-5 ปี (ร้อยละ 34.40)

2. ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัย

2.1 ปัจจัยแรงจูงใจ โดยรวมอยู่ในระดับ "มาก" ($\bar{X} = 3.79$) ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ "ความก้าวหน้า" โดยเฉพาะเรื่องโอกาสเรียนรู้ระบบงาน

2.2 ปัจจัยค้ำจุนโดยรวมอยู่ในระดับ "มาก" ($\bar{X} = 3.80$) ซึ่งเป็นด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในทุกปัจจัย โดยข้อที่มีคะแนนสูงสุดคือ "ความมั่นคงในการทำงาน" (ความเชื่อมั่นในวิชาชีพ) และ "สภาพการทำงาน" (สถานที่ทำงานเป็นสัดส่วน)

2.3 ปัจจัยสภาพแวดล้อม โดยรวมอยู่ในระดับ "มาก" ($\bar{X} = 3.79$) ข้อที่โดดเด่นคือ "บรรยากาศในการทำงาน" (ความรู้สึกปลอดภัยและไว้วางใจเพื่อนร่วมงาน)

2.4 ความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับ "มาก" ($\bar{X} = 3.80$) โดยมีมิติ "ความผูกพันด้านการคงอยู่" และ "ด้านความรู้สึก" มีคะแนนสูง โดยเฉพาะเรื่องความยินดีเมื่อองค์กรประสบความสำเร็จ และความรู้สึกมั่นคงในชีวิตเมื่อทำงานที่นี่

3. ผลการทดสอบสมมติฐาน

3.1 สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กร จากการวิเคราะห์ความแปรปรวน (ANOVA) พบว่า ระดับการศึกษา เป็นเพียงปัจจัยเดียวที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (Sig = 0.032 สำหรับด้านความรู้สึก และ 0.021 สำหรับด้านการคงอยู่) ในขณะที่ เพศ อายุ สถานภาพ และระยะเวลาทำงาน ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ



3.2 สมมติฐานที่ 2 ปัจจัยจูงใจ (แรงจูงใจและค่าจูง) กับความผูกพันต่อองค์กร จากการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ พบว่า ปัจจัยค่าจูง (Hygiene Factors) มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($Beta = 0.743$, $Sig = 0.000$) ในขณะที่ ปัจจัยแรงจูงใจ (Motivator Factors) ไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ ($Beta = 0.015$, $Sig = 0.717$) โดยตัวแบบนี้สามารถพยากรณ์ความผูกพันได้ร้อยละ 41.40

3.3 สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($Beta = 0.275$, $Sig = 0.000$)

อภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้มีประเด็นที่น่าสนใจและสามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

ประเด็นแรก อิทธิพลของระดับการศึกษา การที่ระดับการศึกษามีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Meyer & Allen (1991) พนักงานที่มีการศึกษาสูง (ส่วนใหญ่ในกลุ่มตัวอย่างจบปริญญาโท) มักมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่และเป้าหมายองค์กรชัดเจนกว่า อีกทั้งยังมีความคาดหวังต่อความก้าวหน้าในอาชีพ เมื่อองค์กรธุรกิจสั่งหาริมทรัพย์ขนาดใหญ่ (Top 10) สามารถตอบสนองความต้องการด้านความก้าวหน้าและการเรียนรู้ได้ จึงทำให้บุคลากรกลุ่มนี้เกิดความผูกพันสูงกว่ากลุ่มอื่น

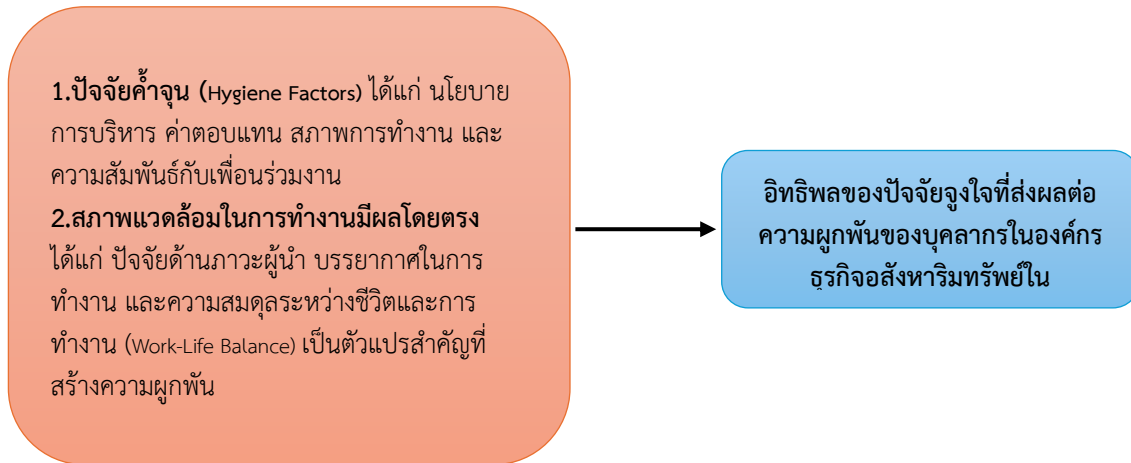
ประเด็นที่สอง ทำไม "ปัจจัยค่าจูง" ถึงสำคัญกว่า "ปัจจัยแรงจูงใจ" ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจ (ความสำเร็จ, การยอมรับ) ไม่ส่งผล ต่อความผูกพัน แต่ ปัจจัยค่าจูง (เงินเดือน, ความมั่นคง, ความสัมพันธ์) ส่งผลอย่างมาก นั้น ขัดแย้งกับความเชื่อทั่วไปที่ว่าต้องสร้างแรงบันดาลใจเพื่อดึงดูดคน แต่สอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg ในบริบทที่ปัจจัยพื้นฐานยังมีความสำคัญสูงสุด

จากผลวิจัยดังกล่าวสะท้อนให้เห็นว่า ในบริบทของธุรกิจสั่งหาริมทรัพย์ที่มีความผันผวนทางเศรษฐกิจสูง พนักงานจะให้ความสำคัญกับ "ความอยู่รอด" และ "ความมั่นคง" (Survival & Security) เป็นอันดับแรก พนักงานต้องการค่าตอบแทนที่เหมาะสมและสวัสดิการที่มั่นคงมากกว่ารางวัลทางจิตใจ เมื่อปัจจัยพื้นฐานเหล่านี้ได้รับการตอบสนอง (Hygiene Factors) พนักงานจึงจะเกิดความพอใจและผูกพันกับองค์กร (Continuance Commitment) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ลี เหมิง (2565) และ พัชรหทัย (2563) ที่พบว่าความมั่นคงและสวัสดิการเป็นตัวแปรหลักในการรักษาคคน

ประเด็นที่สาม ความสำคัญของสภาพแวดล้อมในการทำงาน ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพัน สะท้อนให้เห็นว่า พนักงานในธุรกิจสั่งหาริมทรัพย์ต้องการบรรยากาศที่ปลอดภัย การสนับสนุนจากหัวหน้างาน และความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน (Work-Life Balance) การที่ผู้บังคับบัญชาสามารถให้คำแนะนำและสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร จะช่วยลดความตึงเครียดจากการทำงานที่ต้องแข่งขันสูง ส่งผลให้พนักงานเต็มใจที่จะทุ่มเทให้กับองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด JD-R Model ที่มองว่าสภาพแวดล้อมที่ดีคือทรัพยากรที่สำคัญในการทำงาน

องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

องค์ความรู้สำคัญสำหรับธุรกิจสั่งหาริมทรัพย์ทั่วไปคือ "ปัจจัยค่าจูง" (เช่น เงินเดือน สวัสดิการ ความมั่นคง) และ "สภาพแวดล้อมการทำงาน" เป็นตัวแปรหลักที่สร้างความผูกพันของพนักงานได้จริง ขณะที่ปัจจัยจูงใจภายใน (เช่น ความสำเร็จ หรือการยอมรับ) ที่ไม่ส่งผลในบริบทนี้ ดังนั้น การบริหารคนในอุตสาหกรรมนี้ต้องเน้นสร้างระบบค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและความมั่นคงในอาชีพเป็นรากฐานสำคัญที่สุด เพื่อรักษาศักยภาพบุคลากรท่ามกลางสภาวะตลาดที่แข่งขันสูง ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 องค์ความรู้ใหม่จากการวิจัย

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. เน้นปัจจัยห้าเป็นฐาน: องค์กรต้องให้ความสำคัญสูงสุดกับการบริหารจัดการระบบค่าตอบแทน และสวัสดิการให้มีความเป็นธรรมและแข่งขันได้ในตลาด รวมถึงสร้างความมั่นคงในอาชีพให้ชัดเจน เนื่องจากเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลสูงสุดต่อความผูกพัน

2. พัฒนาสภาพแวดล้อมและบรรยากาศ ควรส่งเสริมกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ (Team Building) และพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาให้เป็นผู้สนับสนุน (Supportive Leader) เพื่อสร้างความไว้วางใจในทีม

3. วางแผนเส้นทางอาชีพ (Career Path): เนื่องจากระดับการศึกษาส่งผลต่อความผูกพัน องค์กรควรมีแผนพัฒนาพนักงานที่มีศักยภาพสูงให้มีโอกาสเติบโต เพื่อตอบสนองความต้องการของกลุ่มพนักงานที่มีการศึกษาสูง

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. ขยายขอบเขตกลุ่มตัวอย่างไปยังธุรกิจสหการพิมพ์ประเภทอื่นๆ เช่น นายหน้า หรือบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้เห็นภาพรวมที่กว้างขึ้น

2. เพิ่มตัวแปรด้านจิตวิทยา เช่น บุคลิกภาพ หรือค่านิยมส่วนบุคคล

3. ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Method) เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึก เพื่อค้นหาเหตุผลเบื้องลึกว่าทำไมปัจจัยจูงใจถึงไม่มีผลในบริบทนี้

เอกสารอ้างอิง

กรมพัฒนาฝีมือแรงงาน. (2566). รายงานสถานการณ์แรงงานประจำปี 2566. สืบค้นจาก

<https://www.dsd.go.th>

กิตติศักดิ์ สิริหทัยวรกิจ. (2564). อิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงแรงจูงใจสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี, 11(3), 19-25.



- กิตติศักดิ์ สิริหทัยวรกิจ. (2564). อิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กรในฐานะตัวแปรคั่นกลางที่เชื่อมโยงแรงจูงใจสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทพัฒนาอสังหาริมทรัพย์แห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี*, 11(3), 55–69.
- จุฑาพร จูประจวบ. (2566). การศึกษาปัจจัยความผูกพันที่มีผลต่อประสิทธิภาพการทำงานของพนักงาน ในธุรกิจอสังหาริมทรัพย์. สารนิพนธ์หลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล. <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://archive.cm.mahidol.ac.th/bitstream/123456789/5399/1/TP%20HOM.035%202566.pdf>
- ณิชากรีย์ หาญแสงสิน, และ พรภัส สุวรรณรัตน์. (2567). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการกำกับและส่งเสริมการประกอบธุรกิจประกันภัย. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 29(2), 50–60.
- นริศรา ฉัตรเจริญศิริ. (2562). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานที่ปฏิบัติงานด้านโลจิสติกส์ในพื้นที่กรุงเทพมหานคร. สารนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต, วิทยาลัยการจัดการมหาวิทยาลัยมหิดล.
- ปวีณา ราศี. (2561). ปัจจัยจูงใจและการดำรงรักษาที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กรธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ จังหวัดชลบุรี. <https://dspace.spu.ac.th/items/2513800c-4691-4bd1-bc9e-4288cf01b953>
- พัชรหทัย จารุทวีผลนุกูล, ธัญวฤณ วัทโล, และ วิลาสิณี สุดประเสริฐ. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เอสเอสเค โลจิสติกส์ จำกัด. *วารสารวิจัยมหาวิทยาลัยรังสิต (ฉบับสังคมศาสตร์)*, 2(3), 45–56.
- ลี เหมิง. (2565). การศึกษาปัจจัยแรงจูงใจ คุณภาพชีวิตทำงาน และภาวะผู้นำ ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานระดับบริการธุรกิจ SME ในเขตกรุงเทพมหานคร. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.
- อารีรัตน์ เสสตะญาติ และกฤษฎา มุฮัมหมัด. (2566). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชน กลุ่มเจนเนอเรชั่นซี ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. *วารสารวไลยอลงกรณ์ปริทัศน์ (มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์)*, 13(2), 161-176.
- Belch, G. E., & Belch, M. A. (2005). *Advertising and Promotion: An Integrated Marketing Communications Perspective* (6th ed.). New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Herzberg, F. (1959). *The Motivation to Work*. New York: Wiley.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management: The Millennium Edition* (10th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J.P. & Allen, J.A. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/105348229190011Z?utm_source=chatgpt.com
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.