

อิทธิพลของแรงจูงใจในงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน และความพึงพอใจในงาน ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีอาชีพเสริม

ขวัญชนิตร์ ยุติธรรมนนท์¹

อรวี ศรีบุญลือ^{2*}

Received 11 March 2025

Revised 21 March 2025

Accepted 26 March 2025

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาอิทธิพลของแรงจูงใจในงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน และความพึงพอใจในงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีอาชีพเสริม ซึ่งทำงานในบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล และ 2) เพื่อเสนอแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ช่วยส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีอาชีพเสริม การวิจัยเรื่องนี้เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ ใช้วิธีการสำรวจโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล กลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานบริษัทเอกชนที่มีอาชีพเสริมและทำงานภายในองค์กรที่ดำเนินกิจการในพื้นที่กรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 385 คน สถิติเชิงพรรณนาที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติเชิงอนุมานที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน คือ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน และการวิเคราะห์ในรูปแบบของโมเดลสมการโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุดบางส่วน (PLS-SEM)

ผลการวิจัย พบว่า แรงจูงใจในงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีอาชีพเสริม นอกจากนี้ แรงจูงใจในงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและงานและความพึงพอใจในงาน ในขณะที่ความพึงพอใจในงาน และความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีอาชีพเสริม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 สำหรับบทบาทของความสมดุลระหว่างชีวิตและงานในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่างแรงจูงใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า แรงจูงใจในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีอาชีพเสริม ผ่านความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน ในขณะที่แรงจูงใจในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีอาชีพเสริม ผ่านความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ผลการวิจัยนี้เน้นย้ำถึงบทบาทสำคัญของแรงจูงใจในงานในการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับพนักงานที่มีอาชีพเสริม

คำสำคัญ: แรงจูงใจในงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร อาชีพเสริม

^{1 2} ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

email: kwanchanid.y@ku.th

* Corresponding author email: orawee.sr@ku.th

THE INFLUENCE OF JOB MOTIVATION, WORK-LIFE BALANCE, AND JOB SATISFACTION ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES WITH SIDE JOBS

Kwanchanid Yutithumnon¹

Orawee Sriboonlue^{2*}

Abstract

The purpose of this study was to 1) examine the influence of job motivation, work-life balance, and job satisfaction on organizational commitment of employees with side jobs working in private companies in the Bangkok metropolitan area and 2) suggest human resource management approaches to improve organizational commitment of employees with side jobs. The research methodology was quantitative research with survey methods using questionnaires to collect data. The respondents were 385 participants working in private companies with side jobs in the Bangkok metropolitan area. Descriptive statistics such as frequency, percentage, mean and standard deviation were used to analyze the data. Based on the hypothesis tests, Pearson's product-moment correlation coefficient and partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM) were used as inferential statistics.

The research results showed that job motivation had a positive impact on organizational commitment of employees with side jobs. Moreover, job motivation had a positive influence on work-life balance and job satisfaction at .001 level of significance, while both job satisfaction and work-life balance positively influenced organizational commitment of employees with side jobs. Regarding the mediating role of work-life balance in the relationship between job motivation and organizational commitment, the results showed that job motivation positively influences employees' organizational commitment through work-life balance. At the same time, job motivation also increases employees' organizational commitment through job satisfaction at a significance level of .001. These research findings highlight the crucial role of job motivation in enhancing employees' commitment to the organization, especially for employees with side jobs.

Keywords: Job Motivation, Work-Life Balance, Job Satisfaction, Organization Commitment, Side Job

^{1 2} Department of Management, Faculty of Business Administration, Kasetsart University

email: ¹ kwanchanid.y@ku.th

* Corresponding author email: orawee.sr@ku.th

บทนำ

ในโลกสังคมปัจจุบัน แนวโน้มการทำงานและรูปแบบการประกอบอาชีพได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว หนึ่งในปัจจัยสำคัญที่ผลักดันการเปลี่ยนแปลงนี้ คือ การแพร่ระบาดของโรคติดเชื้อไวรัสโคโรนา (COVID-19) ซึ่งสร้างผลกระทบต่อพนักงานหลากหลายภาคส่วน ไม่เพียงแต่เกิดการสูญเสียงานหรือการลดรายได้ แต่ยังส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงครั้งใหญ่ในตลาดแรงงานทั่วโลก การเติบโตของรูปแบบการทำงานใหม่ ๆ เพิ่มขึ้นเป็นอย่างมาก ไม่ว่าจะเป็นการทำงานชั่วคราว การทำงานอิสระแบบฟรีแลนซ์ งานออนไลน์ หรือการทำงานจากที่บ้าน (Work From Home) และที่เห็นได้ชัด คือการมีอาชีพเสริม (Side Jobs) ซึ่งได้รับความนิยมอย่างมาก และแนวโน้มดังกล่าวยังคงขยายตัวต่อไปอย่างรวดเร็ว โดยเฉพาะอย่างยิ่งในกลุ่มคนรุ่นใหม่ที่ต้องการความยืดหยุ่นและความมั่นคงทางการเงิน

สอดคล้องกับบทความจากงานวิจัยของ Henley Business School (2018) ประเทศอังกฤษ ที่นำเสนอแนวโน้มใหม่ที่กำลังเกิดขึ้น นั่นคือ การทำอาชีพที่สองหรืออาชีพเสริมของคนทำงานองค์กรที่มีผลดีมากกว่าผลเสีย และมีส่วนสร้างรายได้ให้กับเศรษฐกิจในภาพรวมถึงร้อยละ 20 งานวิจัยดังกล่าวทำการเก็บข้อมูลในองค์การธุรกิจของประเทศอังกฤษ ปัจจุบันพนักงาน 1 ใน 4 มีอาชีพมากกว่าหนึ่งอาชีพ ซึ่งมาจากความชอบส่วนตัว อาทิ การเป็นเทรนเนอร์ในฟิตเนส การทำงานฝีมือขายทางออนไลน์ กระทั่งกล่าวขยายตัวอย่างรวดเร็วโดยเฉพาะในคนรุ่นใหม่ ไม่เพียงแต่เป็นการสร้างรายได้เพิ่มขึ้น แต่ยังเติมเต็มคุณค่าในชีวิตที่ได้ทำในสิ่งที่ตนรักอีกด้วย ผู้บริหารร้อยละ 60 เห็นด้วยว่า การมีอาชีพที่สองทำให้พนักงานมีความสุขมากขึ้น และยังมีส่วนในการพัฒนาทักษะในการทำงานที่องค์กรไม่ต้องลงทุน นอกจากนี้ การศึกษาของ Gallup (2018) ได้ชี้ให้เห็นว่า พนักงานที่มีอาชีพเสริมในสหรัฐอเมริกาเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญในช่วงหลายปีที่ผ่านมา โดยพบว่าประมาณร้อยละ 36 ของแรงงานในสหรัฐอเมริกามีส่วนร่วมในเศรษฐกิจกิ๊ก (Gig Economy) ซึ่งรวมถึงการมีอาชีพเสริมด้วย (Gallup, 2018; McKinsey Global Institute, 2016)

ถึงแม้อาชีพเสริมจะมีประโยชน์ แต่ในขณะเดียวกัน ปรากฏการณ์นี้ก็สร้างความท้าทายใหม่ให้กับทั้งพนักงานและองค์กร โดยเฉพาะในประเด็นเรื่องการจัดสรรเวลา ความทุ่มเทให้กับงานหลัก และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร การเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจที่รวดเร็ว ค่าครองชีพที่สูงขึ้น และความไม่แน่นอนทางการเงิน เป็นปัจจัยผลักดันสำคัญที่ทำให้พนักงานจำนวนมากต้องแสวงหาแหล่งรายได้เพิ่มเติม คำถามสำคัญที่องค์กรกำลังเผชิญคือ ทำอย่างไรจึงจะสามารถรักษาและส่งเสริมความผูกพันของพนักงานเหล่านี้ต่อองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

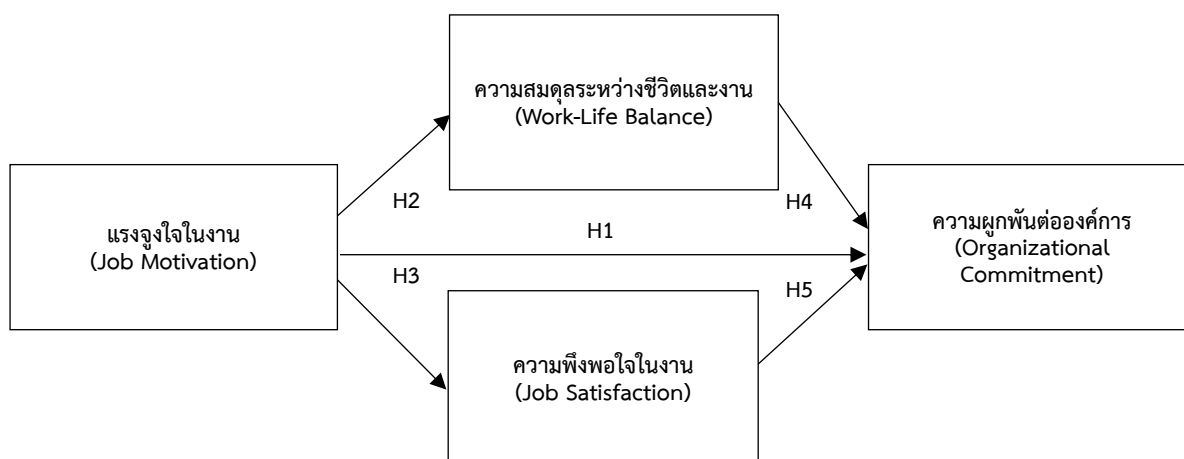
อย่างไรก็ตาม การประกอบอาชีพเสริมอาจส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร (Organization commitment) ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กรในระยะยาว จากการทบทวนวรรณกรรมพบว่า มีปัจจัยสำคัญหลายประการที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แรงจูงใจในงาน (Job motivation) ความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน (Work-life balance) และความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) ซึ่งตัวแปรเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญ กล่าวคือ แรงจูงใจในงานที่สูงมักนำไปสู่ความทุ่มเทและความพยายามในการทำงาน ซึ่งหากพนักงานได้รับการตอบสนองความต้องการและความคาดหวังก็จะเกิดความพึงพอใจในงาน อันจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด

นอกจากนี้ ความสมดุลระหว่างชีวิตและงานยังเป็นตัวแปรสำคัญที่ส่งผลโดยตรงต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะในกรณีของพนักงานที่มีอาชีพเสริม ซึ่งต้องจัดสรรเวลาและทรัพยากรระหว่างงานประจำและอาชีพเสริม การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยทั้งสามประการและผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งสำหรับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันและอนาคต

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาอิทธิพลของแรงจูงใจในงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน และความพึงพอใจในงาน ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีอาชีพเสริม
2. เพื่อเสนอแนวทางการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ช่วยส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีอาชีพเสริม

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

การทบทวนวรรณกรรม

แรงจูงใจในการทำงาน (Job motivation) Al-Madi et al. (2017) เน้นย้ำว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสำคัญต่อการทำให้องค์กรสามารถแข่งขันได้ อยู่รอดในสถานะที่ผันผวน และได้รับความมุ่งมั่นอย่างเต็มที่จากบุคลากร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการใช้ศักยภาพของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด ในมุมมองที่คล้ายกัน Dwivedula et al. (2013) อธิบายว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นแนวคิดที่มีหลายมิติ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็นแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก แรงจูงใจภายในเกี่ยวข้องกับการเลือกของบุคคลในการคาดการณ์พฤติกรรมของตนเอง เช่น ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ในขณะที่แรงจูงใจภายนอกขึ้นอยู่กับความรู้ของบุคคลต่อสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เช่น ความยุติธรรมของรางวัลเมื่อเปรียบเทียบกับความพยายามที่ทุ่มเท กล่าวโดยสรุป แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานจากทั้งสองแหล่งอ้างอิงสามารถมองได้เป็นสองมิติหลัก คือ การสร้างแรงจูงใจภายในที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกส่วนบุคคล และการจัดการแรงจูงใจภายนอกที่เกี่ยวข้องกับโครงสร้างและนโยบายขององค์กรซึ่งทั้งสองส่วนนี้เป็นปัจจัยสำคัญที่องค์กรต้องคำนึงถึงในการพัฒนา

ทรัพยากรบุคคลให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด และในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กร ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg et al. (2011) สามารถนำมาอธิบายได้ว่า พนักงานที่มีอาชีพเสริมอาจมีปัจจัยจูงใจ (Motivators) จากงานประจำไม่เพียงพอ จึงแสวงหาความสำเร็จและการพัฒนาตนเองผ่านอาชีพเสริม ในขณะที่ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เช่น เงินเดือน อาจเป็นแรงผลักดันให้พนักงานเหล่านี้ยังคงผูกพันกับองค์กร

ความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน (Work-life balance) คือ การสร้างสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่หัวหน้างานหรือส่วนหนึ่งของนโยบายขององค์กรมอบให้กับพนักงาน พนักงานจะได้รับตัวเลือกในการเลือกสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับตนเองเพื่อตัดสินใจที่เหมาะสมตามสถานการณ์และเป้าหมายปัจจุบันของตน ความสมดุลระหว่างชีวิตและงานของพนักงานสามารถเป็นได้ทั้งตารางการทำงานที่ยืดหยุ่น การจัดสรรเวลาและงานร่วมกัน (Deery, 2008; Mas-Machuca et al., 2016) ทฤษฎีสำคัญใน WLB ประกอบด้วยทฤษฎีการแบ่งแยก (Segmentation theory) ทฤษฎีการล้นออก (Spillover theory) และทฤษฎีการผสมผสานกัน (Integration theory) ซึ่งทฤษฎีเหล่านี้พยายามอธิบายว่า พนักงานจัดการความสัมพันธ์ระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวอย่างไร อีกทั้งการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า WLB ได้ขยายขอบเขตเพื่อรวมถึงปัจจัยภายนอก เช่น การสนับสนุนจากองค์กรและผลกระทบจากเทคโนโลยี โดยพบว่าการสนับสนุนจากองค์กรมีบทบาทสำคัญในการส่งเสริม WLB และองค์กรที่ให้ความสำคัญกับการสนับสนุน WLB มักจะมีผลลัพธ์ทางธุรกิจที่ดีขึ้น (Rashmi & Kataria, 2021) อีกทั้ง ทฤษฎี Work-Life Border ของ Clark (2000) อธิบายว่า บุคคลจะมีการจัดการขอบเขตระหว่างงานและชีวิตส่วนตัว โดยพนักงานที่มีอาชีพเสริมจำเป็นต้องบริหารขอบเขตที่ซับซ้อนมากขึ้น ระหว่างงานประจำ อาชีพเสริม และชีวิตส่วนตัว ซึ่งอาจส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรหลักที่ทำงานประจำ

ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) คือ สถานะทางอารมณ์ที่เป็นผลมาจากการประเมินประสบการณ์และลักษณะงานของบุคคล ซึ่งสะท้อนถึงระดับความชอบหรือไม่ชอบที่พนักงานมีต่องานของตน (Colquitt et al., 2019) สอดคล้องกับ Judge et al. (2017) ที่อธิบายว่า ความพึงพอใจในงานเป็นทัศนคติเชิงประเมินที่บุคคลมีต่องานของตน ซึ่งมีองค์ประกอบทั้งด้านความคิดและอารมณ์ ในขณะที่ Szecsenyi et al. (2011) เสนอว่า ความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อแรงจูงใจและประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน โดยเฉพาะในบริบทของอาชีพด้านสุขภาพ จากงานวิจัยที่กล่าวถึงเกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน เราสามารถสรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงาน คือการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความรู้สึกมีความสุขหรือไม่พึงพอใจจากการทำงาน ซึ่งพนักงานได้รับผลลัพธ์จากสิ่งที่เขาคาดหวังและต้องการ (Robbins & Judge, 2012)

ความผูกพันต่อองค์กร (Organization commitment) คือ ความผูกพันทางอารมณ์ที่พนักงานมีต่อองค์กร (Wertheim, 2016) ในทำนองเดียวกัน Azeem and Akhtar (2014) นิยามความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นระดับความจงรักภักดีของพนักงานและความเข้มแข็งสัมพัทธ์ของการระบุตัวตนและการมีส่วนร่วมในองค์กรนั้น ๆ รวมถึงการยอมรับค่านิยมและความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามระดับสูงในความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมาย อีกทั้ง Meyer and Allen (1997) ยังนิยามว่าความผูกพันต่อองค์กรสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ ความผูกพันด้านความรู้สึก ความผูกพันด้านการคงอยู่ และความผูกพัน

ด้านบรรทัดฐาน พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การประเภทนี้มักจะแสดงให้เห็นถึงระดับการปฏิบัติงานที่สูง ทักษคติเชิงบวกต่อการทำงาน และความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การต่อไป

อาชีพเสริม (Side job) คือ กิจกรรมการทำงานที่บุคคลดำเนินการนอกเหนือจากอาชีพหลัก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อสร้างรายได้เพิ่มเติม พัฒนาทักษะใหม่ หรือสำรวจโอกาสทางอาชีพอื่น ทั้งนี้ ผู้ประกอบอาชีพเสริมยังคงรักษาความมั่นคงจากงานประจำไว้ได้ (Caza et al., 2018) สอดคล้องกับ Stanton (1999 อ้างถึงใน เกียรติศักดิ์ แก้วมหาชัย 2550 : 47) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องอาชีพเสริมในฐานะที่เป็นการผ่อนคลายความเครียดจากการทำงานประจำ พบว่าเหตุผลหนึ่งของผู้ประกอบอาชีพเสริมนั้นคือการทำงานตามความต้องการหรือความสนใจของบุคคลนั้น ๆ จึงเป็นความสนุกสนานเพลิดเพลินหรือเป็นการผ่อนคลายประการหนึ่งจากการปฏิบัติงานตามปกติ ดังนั้น การประกอบอาชีพเสริมจึงมิใช่ภาระหนักของบุคคลบางกลุ่มที่มีความพึงพอใจและความสุขแฝงอยู่ในการประกอบอาชีพเสริม

แรงจูงใจในงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่มีอาชีพเสริม

งานวิจัยของ Hadi et al. (2023) แสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจในการทำงานส่งผลเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์การที่มีต่อกำลังแรงงานในเมืองยอกยาคาร์ตา ซึ่งอธิบายว่าแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานยิ่งสูงขึ้นก็จะยิ่งเพิ่มความผูกพันในการอยู่กับบริษัทมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ Popoola and Fagbola (2021) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์การ แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้บุคคลทำงานและอยู่รอดพร้อมกับความผูกพันอย่างแรงกล้าต่อบริษัท

งานวิจัยของ Haryono and Arafat (2017) เกี่ยวกับผลกระทบของวัฒนธรรมองค์การและแรงจูงใจในการทำงานต่อผลการปฏิบัติงานของคณาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยเอกชนในจังหวัดสุมาตราใต้ พบว่าความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งบ่งชี้ว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกและมีนัยสำคัญระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การ อีกทั้งผลเชิงประจักษ์ของการศึกษานี้ สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Kubendran et al. (2013) ซึ่งสรุปว่า แรงจูงใจส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานวิจัย สมมติฐานที่ 1 (H1) แรงจูงใจในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานที่มีอาชีพเสริม

แรงจูงใจในงานกับความสมดุลระหว่างชีวิตและงานของพนักงานที่มีอาชีพเสริม

งานวิจัยของ อทิตยา เล็กประทุม (2563) ได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของแรงจูงใจในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตและงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง พบว่า ปัจจัยทั้งสองมีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ

งานวิจัยของของ Ogbogu (2017) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตและงานในกลุ่มเจ้าหน้าที่กระทรวงสิ่งแวดล้อมของรัฐลากอส ประเทศไนจีเรีย ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่า แรงจูงใจที่สูงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดระดับความเครียด และส่งเสริมให้พนักงานสามารถจัดสรรเวลาได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้เกิดความสมดุลที่ดีขึ้นระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน

ในมุมมองที่คล้ายกับกับงานวิจัยของ Khatri and Behl (2013) ที่ได้ทำการศึกษาพนักงานจากธนาคารต่าง ๆ ที่ตั้งอยู่ในจัมมูคีและรัฐแคชเมียร์ รวมถึงธนาคาร HDFC, Bajaj Alliance และ Punjab National Bank ผลการศึกษานี้พบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างแรงจูงใจในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน โดยพนักงานที่มีแรงจูงใจสูงสามารถบริหารจัดการงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ Mastura et al. (2024) ที่ให้หลักฐานที่น่าเชื่อถือว่า ทั้งแรงจูงใจในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรุ่นมิลเลนเนียลที่สำนักงานสาขามะดัน สุคราไม ของธนาคาร SUMUT อีกทั้งยังสอดคล้องกับ Karasek (1979) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานช่วยเพิ่ม Job Control ซึ่งช่วยให้พนักงานบริหารจัดการงานและชีวิตส่วนตัวได้ดีขึ้น จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานวิจัย สมมติฐานที่ 2 (H2) แรงจูงใจในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและงานของพนักงานที่มีอาชีพเสริม

แรงจูงใจในงานกับความพึงพอใจในงานของพนักงานที่มีอาชีพเสริม

งานวิจัยของ พิรวรรณ กิตติสาก (2565) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ แรงจูงใจในงาน ความพึงพอใจในงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษาพนักงานบริษัทนำเข้าและจำหน่ายเครื่องพิมพ์ในกรุงเทพและปริมณฑล พบว่า ปัจจัยทั้งสองส่งผลโดยตรงต่อระดับความผูกพันของพนักงาน

Yang (2017) ได้สุ่มตัวอย่างพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรมในบราซิลโดยรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นผ่านการสังเกตและการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยสนับสนุนว่า แรงจูงใจสามารถส่งเสริมความพึงพอใจในงานในระดับต่าง ๆ ได้ กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของพนักงานและความพึงพอใจในงานโดยนัยถึงแนวคิดที่ว่าผู้คนจะมีแรงจูงใจเมื่อความต้องการของเขาได้รับการตอบสนอง ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์สร้างขึ้นจากความพึงพอใจซึ่งแนะนำว่าผู้คนจะจูงใจให้ก้าวขึ้นไปสู่ระดับความต้องการที่สูงขึ้นเมื่อสถานะปัจจุบันได้รับการตอบสนองแล้ว (Kian et al., 2014)

งานวิจัยของ Mubarak (2019) พบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งหมายความว่า ยิ่งพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากเท่าใด ความพึงพอใจในงานของพวกเขาก็จะยิ่งสูงขึ้นเท่านั้น แรงจูงใจในการทำงานมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงความพึงพอใจในงานของพนักงาน แรงจูงใจในการทำงานที่สูงสามารถส่งเสริมความปรารถนาที่จะทำงานได้ดี ส่งเสริมความจริงจังของพนักงานในการทำงาน ส่งเสริมความพยายามที่จะเอาชนะความรู้สึกละเลยในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน เพื่อให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย และสนับสนุนผลการศึกษาก่อน ๆ ที่ดำเนินการโดย Rees and McBrain (2007), Robbins (2003) และ Greenberg and Baron (2008) จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานวิจัย สมมติฐานที่ 3 (H3) แรงจูงใจในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานที่มีอาชีพเสริม

ความสมดุลระหว่างชีวิตและงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีอาชีพเสริม

งานวิจัยของ Hadi et al. (2023) แสดงให้เห็นว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานส่งผลในเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อกำลังแรงงานในเมืองยอกยาคาร์ตา ซึ่งอธิบายว่า

ยิ่งพนักงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมากเท่าไร พนักงานก็จะยิ่งมีความผูกพันต่อบริษัทมากขึ้นเท่านั้น สอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่ดำเนินการโดย Popoola (2021) ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ งานวิจัยอื่น ๆ ยังเผยให้เห็นอีกด้วยว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานส่งผลในเชิงบวกต่อระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กร พนักงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่ดีขึ้น ทำให้พวกเขารู้สึกสบายใจในการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบและสร้างความผูกพันที่แข็งแกร่งต่อบริษัท

อีกทั้งงานวิจัยของ Li (2018) พบว่า ระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและงานของพนักงานมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญและเป็นไปในทางบวกกับความผูกพันทางอารมณ์ ความผูกพันต่อความต่อเนื่อง ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน และความผูกพันต่อองค์กร Beauregard and Henry (2009) ใช้ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมเพื่ออธิบายความเชื่อมโยงเชิงบวกระหว่าง ความสมดุลระหว่างชีวิตและงานและความผูกพันต่อองค์กร ตามทฤษฎีนี้ เมื่อพนักงานได้รับการปฏิบัติที่ดีจากองค์กร พวกเขาจะรู้สึกว่าการจำเป็นต้องตอบสนองด้วยทัศนคติหรือพฤติกรรมที่ดีต่อแหล่งที่มาของการปฏิบัตินั้น เมื่อพนักงานบรรลุระดับความสมดุลระหว่างชีวิตและงานที่สูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผ่านแนวทางปฏิบัติความสมดุลระหว่างชีวิตและงานขององค์กร พวกเขาจะรู้สึกว่าการปฏิบัติที่ดี และจะตอบแทนในลักษณะที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร เช่น ความผูกพันที่เพิ่มขึ้น งานวิจัยยังพบอีกว่าตำแหน่งผู้จัดการและสัญญาจ้างถาวรซึ่งทั้งคู่มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันของพนักงานนั้นสามารถอธิบายความแปรปรวนโดยรวมได้ค่อนข้างมาก จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานวิจัย สมมติฐานที่ 4 (H4) ความสมดุลระหว่างชีวิตและงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีอาชีพเสริม

ความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีอาชีพเสริม

งานวิจัยของ อุทุมพร รุ่งเรือง (2555) ศึกษาเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทอุตสาหกรรมแปรรูปโครงสร้างเหล็ก พบว่า ความพึงพอใจในงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ช่วยลดอัตราการลาออกของพนักงาน

งานวิจัยของ Suyono et al. (2021) พบว่า ความพึงพอใจในงานส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรถือเป็นรูปแบบหนึ่งของความผูกพันทางจิตใจของพนักงานที่มีต่อองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะสร้างคุณค่าให้กับองค์กร นอกจากนี้ องค์กรจะมอบผลลัพธ์ที่พนักงานต้องการและคาดหวัง เพื่อให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน

งานวิจัยของ Nurlina et al. (2023) พบว่า ความพึงพอใจในงานส่งผลเชิงบวกโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งหมายความว่าความพึงพอใจในงานที่สูงส่งผลเชิงบวกโดยตรงต่อการเพิ่มความผูกพันขององค์กรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในเมืองปาเล็มบัง จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานวิจัย สมมติฐานที่ 5 (H5) ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีอาชีพเสริม

บทบาทของความสมดุลระหว่างชีวิตและงานในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่างแรงจูงใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กร

Cegarra-Navarro et al. (2015) ได้ศึกษาความสมดุลระหว่างชีวิตและงานสามารถเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้หรือไม่ และพบว่า ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตที่รับรู้ในระดับสูงส่งผลให้มีแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรที่แข็งแกร่งขึ้น ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานช่วยลดความต้องการลาออกของพนักงาน เพิ่มการมีส่วนร่วมและความผูกพันที่มีต่อองค์กร ส่งผลให้ลดการขาดงานและเพิ่มผลผลิตขององค์กร (Adame-Sanchez et al., 2016) ความคิดริเริ่มที่องค์กรนำไปปฏิบัติเพื่อช่วยให้พนักงานสามารถรักษาสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนตัวสามารถปรับปรุงผลลัพธ์ขององค์กรได้ด้วยการเสริมสร้างความพึงพอใจและความมุ่งมั่นในงาน (Cegarra-Navarro et al., 2015)

งานวิจัยของ Sinaga et al. (2024) เกี่ยวกับการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรในหมู่บ้านติดฝักร้านด้านการจัดการของประเทศอินโดนีเซีย พบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรผ่านความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยที่ดำเนินการโดย Oktosatrio (2018) ซึ่งระบุถึงความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความสมดุลระหว่างชีวิตกับแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรที่เพิ่มขึ้น จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานวิจัย สมมติฐานที่ 6 (H6) แรงจูงใจในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีอาชีพเสริม ผ่านความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน

บทบาทของความพึงพอใจในงานในฐานะตัวแปรส่งผ่านระหว่างแรงจูงใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กร

งานวิจัยของ Isik et al. (2016) พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมากระหว่าง แรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรทางการแพทย์ จากผลการศึกษา พบว่า ทั้งความพึงพอใจในงานและแรงจูงใจของผู้เชี่ยวชาญด้านการดูแลสุขภาพมีผลอย่างมากต่อความผูกพันต่อองค์กรของพวกเขา ความจริงที่ว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรนั้นยังได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยทางวิทยาศาสตร์ต่าง ๆ ผลการวิจัยของ Poyraz and Kama (2008) ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจในงานในเชิงบวก ในขณะที่ความพึงพอใจในงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในลักษณะเดียวกัน กล่าวอีกนัยหนึ่ง พนักงานที่มีความพึงพอใจในงานสูงมักจะทุ่มเทให้กับองค์กรมากกว่า ในขณะที่พนักงานที่มีความพึงพอใจในงานต่ำมักจะกระทำการในลักษณะที่อาจทำให้องค์กรเสียหายได้ ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรจะส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน งานวิจัยของ Mangkunegara and Octorend (2015) เกี่ยวกับ ผลกระทบของวินัยในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจในงานต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัท กรณีศึกษาในบริษัท PT. Dada Indonesia พบว่า วินัยในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งหมายความว่า เพื่อปรับปรุงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานให้มากยิ่งขึ้น บริษัทควรใส่ใจความถี่ในการมาทำงานของพนักงานในแต่ละเดือนและให้ความสำคัญกับเงินเดือนของพนักงานมากขึ้น จากเหตุผลดังกล่าว สามารถเขียนสมมติฐานวิจัย สมมติฐานที่ 7 (H7) แรงจูงใจในงานมี

อิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีอาชีพเสริม ผ่านความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้ จากการทบทวนวรรณกรรมดังกล่าว จึงสามารถเขียนกรอบแนวคิดได้ดังภาพที่ 1

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานบริษัทเอกชนในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งประกอบด้วย 6 จังหวัด ได้แก่ กรุงเทพมหานคร นนทบุรี นครปฐม ปทุมธานี สมุทรปราการและสมุทรสาคร ที่มีอาชีพเสริมนอกเหนือจากงานประจำ ซึ่งในที่นี้หมายถึงพนักงานที่ประกอบอาชีพเสริมในรูปแบบต่าง ๆ ได้แก่ การทำธุรกิจส่วนตัว (เช่น ขายสินค้าออนไลน์ ร้านอาหาร) การรับงานฟรีแลนซ์ (เช่น นักเขียน กราฟิกดีไซน์เนอร์ ที่ปรึกษา) งานพาร์ทไทม์ งานในระบบเศรษฐกิจแพลตฟอร์ม (เช่น ผู้ให้บริการส่งอาหาร) หรือตัวแทนขายตรง ซึ่งไม่ทราบจำนวนประชากรที่แน่นอน (Infinite population) คำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบตามข้อเสนอจาก Cochran (1953) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ความคลาดเคลื่อนร้อยละ ± 5 ได้ขนาดตัวอย่างจำนวน 385 ตัวอย่าง ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการไม่ใช้ความน่าจะเป็นแบบเฉพาะเจาะจง (Non-probability sampling with purposive technique) โดยมีการคัดกรองผู้ตอบแบบสอบถามจากคุณสมบัติเฉพาะที่กำหนด ประกอบด้วยคำถามคัดกรองเบื้องต้นที่ระบุว่าต้องเป็นพนักงานประจำในบริษัทเอกชนในพื้นที่ที่กำหนด และประกอบอาชีพเสริม โดยเครื่องมือวิจัยนี้ผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน ได้ค่า IOC ระหว่าง .66 – 1.00 และมีการทดสอบความเชื่อมั่นด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นรวมเท่ากับ .95 ทั้งนี้แบบสอบถามประกอบไปด้วย 4 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐาน (Personal Information) และคำถามคัดกรอง โดยเป็นตัวแปรด้านนามบัญญัติและเรียงลำดับโดยข้อคำถามที่มีตัวเลือกที่ถูกที่สุดเพียงข้อเดียว ในขณะที่ส่วนที่ 2 ปัจจัยที่ศึกษาซึ่งมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีอาชีพเสริม ประกอบด้วย แรงจูงใจในงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน และความพึงพอใจในงาน ส่วนที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กร โดยส่วนที่ 2 และ 3 เป็นมาตราอันตรภาคชั้นโดยใช้ข้อคำถามแบบ Likert Scale จำนวน 5 ระดับ โดยระดับที่ 1 อยู่ในระดับที่เห็นด้วยน้อยที่สุด และระดับที่ 5 อยู่ในระดับที่เห็นด้วยมากที่สุด และส่วนที่ 4 ความคิดเห็นเพิ่มเติม ซึ่งจะถูกนำมาใช้การวิเคราะห์เนื้อหาเพื่อระบุประเด็นสำคัญ รูปแบบแนวโน้ม และเป็นแนวทางในการพัฒนาข้อเสนอแนะเพื่อประโยชน์ของงานวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน เพื่อใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ สมการโครงสร้าง (Structural Equation Model) โดยจะต้องผ่านการทดสอบความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า (Convergent validity) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant validity) ค่า AVE ที่มากกว่า .50 แสดงว่าตัวแปรแฝงสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ได้มากกว่าร้อยละ 50 ทำให้มั่นใจได้ว่ามีความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ของ Bagozzi and Yi (1988) ที่ระบุว่า AVE ควรมีค่าไม่น้อยกว่า .50 และค่ารากที่สองของ AVE ของแต่ละตัวแปรแฝงจะต้องมากกว่าค่าสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงนั้นกับตัวแปรแฝงอื่น ๆ ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ของ Fornell and Larcker (1981)

ผลการวิจัย

ปัจจัยส่วนบุคคล

ตารางที่ 1 ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัย	จำนวน	ร้อยละ	ปัจจัย	จำนวน	ร้อยละ
เพศ			อายุงานในองค์กรปัจจุบัน		
- ชาย	191	49.6	- น้อยกว่า 1 ปี	72	18.7
- หญิง	194	50.4	- 1-5 ปี	204	53.0
อายุ			- มากกว่า 5 ปี	109	28.3
- ต่ำกว่า 25 ปี	45	11.7	รายได้ต่อเดือน		
- 26-30 ปี	118	30.6	- ต่ำกว่า 15,000 บาท	20	5.2
- 31-35 ปี	153	39.7	- 15,001 – 25,000 บาท	147	38.2
- 36-40 ปี	36	9.4	- 25,001 – 35,000 บาท	106	27.5
- 41-45 ปี	13	3.4	- 35,001 – 45,000 บาท	50	13.0
- มากกว่า 46 ปี	20	5.2	- มากกว่า 45,000 บาท	62	16.1
สถานภาพ			ระดับการศึกษาสูงสุด		
- โสด	210	54.5	- ต่ำกว่าปริญญาตรี	30	7.8
- สมรส	165	42.9	- ปริญญาตรี	298	77.4
- หย่าร้าง	10	2.6	- สูงกว่าปริญญาตรี	57	14.8

ตารางที่ 1 แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน 385 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (จำนวน 194 คน หรือร้อยละ 50.4) มีอายุระหว่าง 31-35 ปี (จำนวน 153 คน หรือร้อยละ 39.7) มีสถานภาพโสด (210 คน หรือร้อยละ 54.5) อายุงานในองค์กรปัจจุบัน 1-5 ปี (จำนวน 204 คน หรือร้อยละ 53.0) รายได้ต่อเดือน 15,001-25,000 บาท (จำนวน 147 ราย หรือร้อยละ 38.2) การศึกษาสูงสุดระดับปริญญาตรี (จำนวน 298 ราย หรือร้อยละ 77.4)

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ประกอบด้วย แรงจูงใจในงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ

ตารางที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ประกอบด้วย แรงจูงใจในงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การ

รายการ	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	ระดับความคิดเห็น
แรงจูงใจในงาน (JM)	3.866	1.105	เห็นด้วยมาก
ความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน (WLB)	3.596	1.105	เห็นด้วยมาก
ความพึงพอใจในงาน (JS)	3.571	1.030	เห็นด้วยมาก
ความผูกพันต่อองค์การ (OCM)	3.688	1.016	เห็นด้วยมาก

จากตารางที่ 2 แสดงค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับความคิดเห็นของตัวแปรที่เกี่ยวข้อง โดยผลการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับ แรงจูงใจในงาน (JM) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.866 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.105 ในขณะที่ความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน (WLB) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.596 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.105 ความพึงพอใจในงาน (JS) อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.571 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.030 และความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.688 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.016

การประเมินแบบจำลองโครงสร้าง (Structural Model)

การประเมินแบบจำลองโครงสร้าง มีขึ้นเพื่อตรวจสอบความน่าเชื่อถือของตัวบ่งชี้ (Item Reliability) ความน่าเชื่อถือของตัวแปรแฝง (Construct Reliability) ความเที่ยงตรงเชิงลู่เข้า (Convergent Validity) และความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

ตารางที่ 3 น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient หรือ CA) ความเชื่อถือได้เชิงประกอบ (Composite Reliability หรือ CR) และความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted หรือ AVE)

ตัวบ่งชี้	ประเด็น	Factor Loading	CA	CR	AVE
แรงจูงใจในงาน (Job Motivation: JM)			.774	.868	.686
JM1	ท่านคิดว่างานของท่านมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร	.824			
JM2	ท่านคิดว่างานของท่านมีความหมายและคุณค่า	.816			
JM5	ท่านคิดว่าอาชีพเสริมของท่านไม่ทำให้ท่านเกิดความเบื่อหน่ายในงานหลัก	.844			
ความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน (Work-Life Balance: WLB)			.706	.819	.606
WLB2	ท่านพอใจกับชีวิตการทำงานและชีวิตนอกรงาน ซึ่งท่านสามารถรักษาสมดุลของทั้งสองอย่างได้เป็นอย่างดี	.850			
WLB3	ท่านพอใจกับโอกาสที่ท่านมีในการทำงานและยังสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่ไม่เกี่ยวข้องกับงานได้อย่างเพียงพอ	.626			
WLB4	ท่านมีความยืดหยุ่นในการจัดตารางเวลาในการทำงานเสริม	.839			
ความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction: JS)			.765	.851	.590
JS2	งานของท่านทำให้ท่านมีโอกาสแข่งขันกับคนอื่น	.864			
JS3	งานที่ท่านทำในที่ทำงานเป็นงานที่น่าสนุก	.777			
JS4	ท่านพอใจกับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาตนเองในองค์กร	.727			
JS6	โดยรวมแล้ว ท่านมีความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่ในองค์กรนี้	.693			

ตารางที่ 3 น้ำหนักองค์ประกอบ (Factor Loading) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient หรือ CA) ความเชื่อถือได้เชิงประกอบ (Composite Reliability หรือ CR) และความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted หรือ AVE) (ต่อ)

ตัวบ่งชี้	ประเด็น	Factor Loading	CA	CR	AVE
ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment: OCM)			.924	.936	.597
OCM1	ท่านภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดีในการทำงาน	.752			
OCM2	ท่านภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้	.861			
OCM3	ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อช่วยให้องค์กรนี้ประสบความสำเร็จ	.831			
OCM4	ท่านรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวในองค์กรนี้	.833			
OCM6	ท่านคิดว่าจะมีค่าใช้จ่ายสูงหากท่านตัดสินใจลาออกจากองค์กรนี้ทันที	.747			
OCM7	ท่านกลัวว่าจะไม่ได้รับสวัสดิการที่ดีหากเปลี่ยนงาน	.738			
OCM8	ตำแหน่งงานปัจจุบันของท่านตรงกับความเชี่ยวชาญของท่านมากที่สุด	.711			
OCM9	การอยู่กับองค์กรนี้ทำให้ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพมากกว่าที่อื่น	.772			
OCM10	ผลประโยชน์ที่ท่านได้รับจากองค์กรนี้ทำให้ท่านไม่คิดจะลาออก	.729			
OCM11	ท่านรู้สึกผิดหากต้องลาออกจากองค์กรนี้ในตอนนี	.737			

ตารางที่ 3 แสดงค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) ของตัวบ่งชี้ในแบบจำลอง พบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง .626 ถึง .864 ซึ่งมากกว่าค่าขั้นต่ำที่ .50 (Peterson, 2000; Bagozzi & Yi, 2012) แสดงว่าตัวแปรแฝงทุกตัวในแบบจำลอง มีค่าความเที่ยงของตัวบ่งชี้ในเกณฑ์ดี ทั้งนี้ JM3, JM4, JM6, WLB1, WLB5, JS1, JS5, OCM5, OCM12, OCM13, OCM14, OCM15 ได้ถูกคัดออกจากการวิเคราะห์ภายหลังกระบวนการปรับปรุงการวัด (Measurement purification) เนื่องจากมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำ หรือไม่ผ่านเกณฑ์ความเที่ยงตรงเชิงกลุ่ม ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient: CA) ของแต่ละโครงสร้าง อยู่ในช่วงระหว่าง .706 ถึง .924 ซึ่งหมายความว่า โครงสร้างทั้งหมดมีค่าเชื่อถือได้ตามค่ามาตรฐานที่แนะนำคือ .70 (Fornell & Larcker, 1981) โดยทั่วไป ค่า Cronbach's Alpha ที่มากกว่า .70 ถือว่ามีความเชื่อมั่นที่ยอมรับได้ (Nunnally & Bernstein, 1994) ค่าความเชื่อถือได้เชิงประกอบ (Composite Reliability: CR) ของตัวแปรแต่ละตัว ในแบบจำลองมีค่ามากกว่า .7 ซึ่งสอดคล้องกับคำแนะนำของ Nunnally and Bernstein (1994) ที่กำหนดไว้สำหรับการทดสอบความเที่ยงของตัวแปรแฝงในงานวิจัยพื้นฐาน ค่าความแปรปรวนที่สกัดได้เฉลี่ย (Average Variance Extracted หรือ AVE) ของตัวแปรแต่ละตัวในโมเดลการวัดนี้สูงกว่าค่าขั้นต่ำที่ .5 สอดคล้องกับคำแนะนำของ Bagozzi and Yi (1988) แสดงว่า ตัวแปรแฝงแต่ละตัวสามารถอธิบายความแปรปรวนของตัวบ่งชี้ได้มากกว่าร้อยละ 50 หรือมีความเที่ยงตรงเชิงกลุ่มในระดับดี

ตารางที่ 4 แสดงผลการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก

	JM	JS	OCM	WLB
JM	.828			
JS	.273	.768		
OCM	.309	.689	.773	
WLB	.190	.237	.389	.778

หมายเหตุ: ในแนวทแยงคือค่า $\sqrt{AVE}$ หรือค่าในแนวทแยง หมายถึง ค่ารากกำลังสองของค่าเฉลี่ยความแปรปรวนที่สกัดได้

จากตารางที่ 4 แสดงค่ารากที่สองของ AVE ของตัวแปรแฝงแต่ละตัวกับค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงตัวนั้นและตัวแปรแฝงอื่นในแบบจำลองโครงสร้าง จะเห็นว่า ค่ารากที่สองของ AVE ของตัวแปรแฝงแต่ละตัว (ซึ่งแสดงอยู่ในแนวเส้นทแยงมุมของตาราง) มีค่าสูงกว่าค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงตัวนั้นและตัวแปรแฝงอื่นในแบบจำลอง (ซึ่งแสดงอยู่นอกแนวเส้นทแยงมุมของตาราง) ผลการทดสอบนี้ชี้ให้เห็นว่าตัวแปรแฝงแต่ละตัวในแบบจำลองนี้มีความแปรปรวนร่วมกับตัวบ่งชี้ของตัวแปรนั้น ๆ มากกว่าตัวแปรแฝงอื่น ๆ ในแบบจำลองหรือมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกในระดับดี (Fornell & Larcker, 1981) อย่างไรก็ตาม เพื่อตรวจสอบว่าตัวแปรในโมเดลจะไม่เกิด Multicollinearity ผู้วิจัยได้ทำการทดสอบความสัมพันธ์กันโดยใช้ค่าทางสถิติ คือ Tolerance และ ค่า Variance Inflation Factor (VIF) จากตารางที่ 5 พบว่า ค่า Tolerance ทุกตัวมีค่าเกิน .2 และ ค่า VIF ทุกตัวมีค่าน้อยกว่า 5 ตามคำแนะนำของ Hair et al. (2013) ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ตัวแปรแต่ละตัวไม่มีระดับความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน หรือมีความเป็นอิสระจากกัน

ตารางที่ 5 ค่า Tolerance และ ค่า Variance Inflation Factor (VIF)

(n =385)

ตัวแปร	ค่า Tolerance	VIF
JM	.622	1.608
JS	.557	1.794
OCM	.315	3.178
WLB	.718	1.393

หมายเหตุ: ตัวแปรตาม คือ ความผูกพันต่อองค์กร

การวิเคราะห์แบบจำลองขั้นสุดท้ายและการทดสอบสมมติฐาน

ผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์แบบจำลองขั้นสุดท้ายเพื่อทำการทดสอบสมมติฐาน โดยมีการพิจารณาค่า t -value และค่า p -value เป็นค่าสำคัญหลักในการพิจารณา ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้าง

ตารางที่ 6 ค่าน้ำหนักมาตรฐาน (Path coefficients) ค่า t-value และค่า p-value

Hypothesis		Path coefficients (β)	t statistics	P values	ผลลัพธ์
R ²	JS = .074	OCM = .538	WLB = .036		
Direct Effects					
1	JM -> OCM	.101	2.869	.004**	สนับสนุน
2	JM -> WLB	.190	4.248	.000***	สนับสนุน
3	JM -> JS	.273	6.267	.000***	สนับสนุน
4	WLB -> OCM	.226	5.533	.000***	สนับสนุน
5	JS -> OCM	.608	18.226	.000***	สนับสนุน
Indirect Effects					
6	JM -> WLB -> OCM	.043	3.042	.002**	สนับสนุน
7	JM -> JS -> OCM	.166	5.716	.000***	สนับสนุน
Total Effects					
	JM -> OCM	.309	8.039	.000***	สนับสนุน

หมายเหตุ: * p < .05; ** p < .01; *** p < .001 (two-tailed test)

อิทธิพลทางตรง (Direct Effects)

จากตารางที่ 6 ผลการวิเคราะห์สมการโครงสร้างแสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจในงาน (JM) มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความผูกพันต่อองค์กร (OCM) ($\beta = .101$, $p < .01$), ความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน (WLB) ($\beta = .190$, $p < .001$) และความพึงพอใจในงาน (JS) ($\beta = .273$, $p < .001$) นอกจากนี้ ความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน (WLB) ($\beta = .226$, $p < .001$) และความพึงพอใจในงาน (JS) ($\beta = .608$, $p < .001$) มีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร (OCM) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ผลการทดสอบสมมติฐานข้างต้นสนับสนุนสมมติฐานที่ 1, 2, 3, 4 และ 5

อิทธิพลของความสมดุลระหว่างชีวิตและงานและความพึงพอใจในงานในฐานะตัวแปรส่งผ่าน (Mediating Effects)

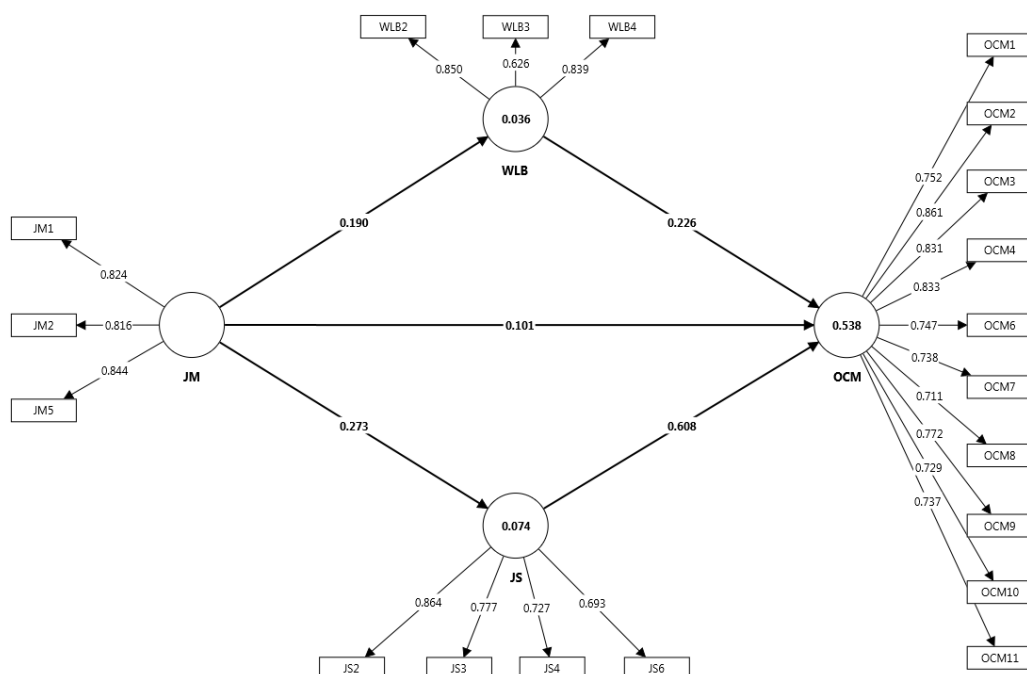
จากตารางที่ 6 ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอิทธิพลทางตรง พบว่า แรงจูงใจในงาน (Job Motivation: JM), ความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน (Work-Life Balance: WLB) และความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction: JS) มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อ ความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment: OCM) ดังนั้น ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามแนวทางการวิเคราะห์ของ Baron and Kenny (1986) และ Tippins and Sohi (2003) เพื่อทดสอบอิทธิพลของ ความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน (WLB) และความพึงพอใจในงาน (JS) ในฐานะตัวแปรส่งผ่าน และตรวจสอบอิทธิพลทางอ้อมของ แรงจูงใจในงาน (JM) ผ่านตัวแปรดังกล่าว

ผลการวิเคราะห์พบว่า แรงจูงใจในงาน (JM) มีอิทธิพลทางตรงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อ ความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน (WLB) ($\beta = .190$, $p < .001$) และ ความพึงพอใจในงาน (JS) ($\beta = .273$, $p < .001$) ขณะที่

ความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตและงาน (WLB) มีอิทธิพลทางตรงต่อ ความผูกพันต่อองค์กร (OCM) ($\beta = .226$, $p < .001$) และ ความพึงพอใจในงาน (JS) มีอิทธิพลทางตรงต่อ ความผูกพันต่อองค์กร (OCM) ($\beta = .608$, $p < .001$)

เมื่อพิจารณาบทบาทของความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน (WLB) ในฐานะตัวแปรส่งผ่าน พบว่า อิทธิพลของแรงจูงใจในงาน (JM) ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร (OCM) ลดลงจาก $\beta = .101$ เป็น $\beta = .043$ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน (WLB) เป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วน (Partial Mediation) โดยอิทธิพลทางอ้อมผ่านความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน (WLB) มีค่า $\beta = .043$, $p < .01$ ในขณะเดียวกัน เมื่อพิจารณาบทบาทของความพึงพอใจในงาน (JS) ในฐานะตัวแปรส่งผ่าน พบว่า อิทธิพลของแรงจูงใจในงาน (JM) ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร (OCM) เพิ่มขึ้นจาก $\beta = .101$ เป็น $\beta = .166$ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ความพึงพอใจในงาน (JS) เป็นตัวแปรส่งผ่านบางส่วน (Partial Mediation) โดยอิทธิพลทางอ้อมผ่านความพึงพอใจในงาน (JS) มีค่า $\beta = .166$, $p < .001$

เมื่อรวมอิทธิพลทั้งหมด พบว่า แรงจูงใจในงาน (JM) มีอิทธิพลรวม (Total Effects) ต่อความผูกพันต่อองค์กร (OCM) เท่ากับ $\beta = .309$, $p < .001$ ซึ่งประกอบด้วย อิทธิพลทางตรง (Direct Effect) $\beta = .101$, $p < .01$ และอิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects) $\beta = .209$, $p < .001$ โดยแบ่งเป็นผ่านความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน (WLB) $\beta = .043$, $p < .01$ และผ่านความพึงพอใจในงาน (JS) $\beta = .166$, $p < .001$ ดังนั้น ผลการทดสอบสนับสนุนสมมติฐานที่ 6 และ 7



ภาพที่ 2 ผลการทดสอบแบบจำลองโครงสร้างของกรอบแนวคิด

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

ผลการวิจัยอิทธิพลของแรงจูงใจในงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน และความพึงพอใจในงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีอาชีพเสริม: กรณีศึกษาบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จากการวิเคราะห์สมการโครงสร้าง พบว่า

แรงจูงใจในงาน (JM) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (OCM) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .01 ในขณะที่แรงจูงใจในงาน (JM) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน (WLB) และความพึงพอใจในงาน (JS) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 ดังนั้น สรุปได้ว่า ผลการทดสอบสมมติฐานข้างต้นสนับสนุนสมมติฐานที่ 1, 2 และ 3

แรงจูงใจในงาน (JM) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (OCM) ตามสมมติฐานที่ 1 ของงานวิจัย สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Hadi et al. (2023) ที่แสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจในการทำงานส่งผลเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อกำลังแรงงานในเมืองยอกยาการ์ตา ซึ่งอธิบายว่าแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานยิ่งสูงขึ้นก็จะยิ่งเพิ่มความผูกพันในการอยู่กับบริษัทมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Popoola and Fagbola (2021) ที่กล่าวว่า แรงจูงใจในการทำงานส่งผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเป็นเหตุผลสำคัญที่ทำให้บุคคลทำงานและอยู่รอดพร้อมกับความผูกพันอย่างแรงกล้าต่อบริษัท อีกทั้งผลเชิงประจักษ์ของการศึกษานี้สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Kubendran et al. (2013) ซึ่งสรุปว่า แรงจูงใจส่งผลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

แรงจูงใจในงาน (JM) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน (WLB) ตามสมมติฐานที่ 2 ของงานวิจัย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Ogbogu (2017) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตและงานในกลุ่มเจ้าหน้าที่กระทรวงสิ่งแวดล้อมของรัฐลากอส ประเทศไนจีเรีย ผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าแรงจูงใจที่สูงช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ลดระดับความเครียด และส่งเสริมให้พนักงานสามารถจัดสรรเวลาได้อย่างเหมาะสม ส่งผลให้เกิดความสมดุลที่ดีขึ้นระหว่างชีวิตส่วนตัวและการทำงาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Khatri and Behl (2013) ที่ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับพนักงานจากธนาคารต่าง ๆ ที่ตั้งอยู่ในจัมมูชิตีและรัฐแคชเมียร์ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญระหว่างแรงจูงใจในการทำงานและความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน โดยพนักงานที่มีแรงจูงใจสูงสามารถบริหารจัดการงานและชีวิตส่วนตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

แรงจูงใจในงาน (JM) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน (JS) ตามสมมติฐานที่ 3 ของงานวิจัย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Yang (2017) ที่ได้สุ่มตัวอย่างพนักงานในอุตสาหกรรมโรงแรมในบราซิลโดยรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นผ่านการสังเกตและการสัมภาษณ์ ผลการวิจัยสนับสนุนว่า แรงจูงใจสามารถส่งเสริมความพึงพอใจในงานในระดับต่าง ๆ ได้ กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจของพนักงานและความพึงพอใจในงานโดยนัยถึงแนวคิดที่ว่าผู้คนจะมีแรงจูงใจเมื่อความต้องการของเขาได้รับการตอบสนอง ลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์สร้างขึ้นจากความพึงพอใจซึ่งแนะนำว่าผู้คนจะจูงใจให้ก้าวขึ้นไปสู่ระดับความต้องการที่สูงขึ้นเมื่อสถานะปัจจุบันได้รับการตอบสนองแล้ว (Kian et al., 2014) อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Mubarak (2019) ที่พบว่าแรงจูงใจในการทำงานมีผลอย่างมีนัยสำคัญต่อความพึงพอใจในงาน ซึ่งหมายความว่า ยิ่งพนักงานมีแรงจูงใจใน

การทำงานมากเท่าใด ความพึงพอใจในงานของพวกเขาจะยิ่งสูงขึ้นเท่านั้น แรงจูงใจในการทำงานมีบทบาทสำคัญในการปรับปรุงความพึงพอใจในงานของพนักงาน แรงจูงใจในการทำงานที่สูงสามารถส่งเสริมความปรารถนาที่จะทำงานได้ดี ส่งเสริมความจริงจังของพนักงานในการทำงาน ส่งเสริมความพยายามที่จะเอาชนะความรู้สึกไม่ชอบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน เพื่อให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติหน้าที่ ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย และสนับสนุนผลการศึกษาก่อน ๆ ที่ดำเนินการโดย Rees and McBrain (2007), Robbins (2003) และ Greenberg and Baron (2008)

ความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตและงาน (WLB) และความพึงพอใจในงาน (JS) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (OCM) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .001 มี ดังนั้น สรุปได้ว่า ผลการทดสอบสมมติฐานข้างต้นสนับสนุนสมมติฐานที่ 4 และ 5

ความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตและงาน (WLB) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (OCM) ตามสมมติฐานที่ 4 ของงานวิจัย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hadi et al. (2023) ที่แสดงให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตกับการทำงานส่งผลในเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อกำลังแรงงานในเมืองยอกยาคาร์ตา ซึ่งอธิบายได้ว่า ยิ่งพนักงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงานมากเท่าไร พนักงานก็จะยิ่งมีความผูกพันต่อบริษัทมากขึ้นเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยก่อนหน้านี้ที่ดำเนินการโดย Popoola (2021) ที่แสดงให้เห็นว่า ความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตกับการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ งานวิจัยอื่น ๆ ยังแสดงให้เห็นอีกด้วยว่า ความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตกับการทำงานส่งผลในเชิงบวกต่อระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กร พนักงานมีความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานที่ดีขึ้น ทำให้พวกเขารู้สึกสบายใจในการปฏิบัติหน้าที่ตามความรับผิดชอบและสร้างความผูกพันที่แข็งแกร่งต่อบริษัท

ความพึงพอใจในงาน (JS) มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร (OCM) ตามสมมติฐานที่ 5 ของงานวิจัย สอดคล้องกับงานวิจัยของ Suyono et al. (2021) ที่พบว่า ความพึงพอใจในงานส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรถือเป็นรูปแบบหนึ่งของความผูกพันทางจิตใจของพนักงานที่มีต่อองค์กร กล่าวคือ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะสร้างคุณค่าให้กับองค์กร นอกจากนี้ องค์กรจะมอบผลลัพธ์ที่พนักงานต้องการและคาดหวัง เพื่อให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน และยังคงสอดคล้องกับงานวิจัยของ Nurlina et al. (2023) ที่พบว่า ความพึงพอใจในงานส่งผลเชิงบวกโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งหมายความว่า ความพึงพอใจในงานที่สูงส่งผลเชิงบวกโดยตรงต่อการเพิ่มความผูกพันขององค์กรของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาของรัฐในเมืองปาเล็มบัง

แรงจูงใจในงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีอาชีพเสริม ผ่านความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตและงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในขณะที่แรงจูงใจในงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีอาชีพเสริม ผ่านความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ดังนั้น สรุปได้ว่า ผลการทดสอบสมมติฐานข้างต้นสนับสนุนสมมติฐานที่ 6 และ 7

แรงจูงใจในงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีอาชีพเสริม ผ่านความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตและงาน ตามสมมติฐานที่ 6 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Cegarra-Navarro et al. (2015) ที่พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างชีวิตและงานสามารถเป็นประโยชน์ต่อองค์กรได้หรือไม่ และพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่าง

งานกับชีวิตที่รับรู้ในระดับสูงส่งผลให้มีแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรที่แข็งแกร่งขึ้น ซึ่งช่วยเพิ่มประสิทธิภาพขององค์กร ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ช่วยลดความต้องการลาออกของพนักงาน เพิ่มการมีส่วนร่วมและความผูกพันที่มีต่อองค์กร ส่งผลให้ลดการขาดงานและเพิ่มผลผลิตขององค์กร (Adame-Sanchez et al., 2016) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Sinaga et al. (2024) เกี่ยวกับการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรในหมู่บ้านติดฝักร้านด้านการจัดการของประเทศอินโดนีเซีย พบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรผ่านความสมดุลระหว่างชีวิตกับการทำงาน ผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยที่ดำเนินการโดย Oktosatrio (2018) ซึ่งระบุถึงความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญระหว่างความสมดุลระหว่างชีวิตกับแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรที่เพิ่มขึ้น

แรงจูงใจในงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีอาชีพเสริม ผ่านความพึงพอใจในงาน ตามสมมติฐานที่ 7 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Isik et al. (2016) ที่พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมากระหว่าง แรงจูงใจ ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรทางการแพทย์ จากผลการวิจัยพบว่า ทั้งความพึงพอใจในงานและแรงจูงใจของผู้เชี่ยวชาญด้านการดูแลสุขภาพมีผลอย่างมากต่อความผูกพันต่อองค์กรของพวกเขา ความจริงที่ว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกระหว่างความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรนั้นยังได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยทางวิทยาศาสตร์ต่าง ๆ ตามผลการวิจัยที่ดำเนินการโดย Poyraz and Kama (2008) ความผูกพันต่อองค์กรส่งผลต่อความพึงพอใจในงานในเชิงบวก ในขณะที่ความพึงพอใจในงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในลักษณะเดียวกัน กล่าวอีกนัยหนึ่ง พนักงานที่มีความพึงพอใจในงานสูงมักจะทุ่มเทให้กับองค์กรมากกว่า ในขณะที่พนักงานที่มีความพึงพอใจในงานต่ำมักจะกระทำการในลักษณะที่อาจทำให้องค์กรเสียหายได้ ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรจะส่งเสริมสนับสนุนซึ่งกันและกัน งานวิจัยของ Mangkunegara and Octorend (2015) เกี่ยวกับผลกระทบของวินัยในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงาน และความพึงพอใจในงานต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัท กรณีศึกษาในบริษัท PT. Dada Indonesia พบว่า วินัยในการทำงาน แรงจูงใจในการทำงานและความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งหมายความว่า เพื่อปรับปรุงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานให้มากยิ่งขึ้น บริษัทควรใส่ใจความถี่ในการมาทำงานของพนักงานในแต่ละเดือนและให้ความสำคัญกับเงินเดือนของพนักงานมากขึ้น

ข้อเสนอแนะและข้อจำกัดที่ได้จากการวิจัย

1. องค์กรควรพัฒนานโยบายที่ส่งเสริมความสมดุลระหว่างชีวิตและงาน เช่น การกำหนดเวลาทำงานที่ยืดหยุ่น หรือการสนับสนุนสวัสดิการที่ช่วยลดภาระนอกงาน เพื่อให้พนักงานสามารถจัดการภาระงานและเวลาส่วนตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ในด้านการส่งเสริมแรงจูงใจในงาน องค์กรควรออกแบบระบบการให้รางวัลและโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพที่เหมาะสมสำหรับพนักงานที่มีอาชีพเสริม โดยคำนึงถึงการพัฒนาและความพึงพอใจในงาน เพื่อรักษาระดับแรงจูงใจและส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กร

3. งานวิจัยนี้มีข้อจำกัดด้านกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยไม่ได้ครอบคลุมทุกอุตสาหกรรม เนื่องจากการมีอุตสาหกรรมต่าง ๆ อาจมีลักษณะงานและความต้องการที่แตกต่างกัน จึงจะมีผลต่อการตีความผลลัพธ์ของงานวิจัย

ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

1. การศึกษาปัจจัยอื่น ๆ เพิ่มเติมที่อาจส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีอาชีพเสริม เช่น วัฒนธรรมองค์การ รูปแบบการบริหารของผู้บังคับบัญชา หรือการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน ซึ่งการศึกษาประเด็นเหล่านี้จะช่วยให้เข้าใจภาพรวมได้ดียิ่งขึ้น

2. งานวิจัยในอนาคตควรใช้วิธีเก็บข้อมูลระยะยาว (Longitudinal Study) เพื่อตรวจสอบว่าการเปลี่ยนแปลงของแรงจูงใจในงานและความสมดุลระหว่างชีวิตและงานส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรในระยะยาวอย่างไร

3. ควรมีการแนะนำให้เพิ่มเติมวิธีการในการขยายกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยในอนาคต เช่น การใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างจากหลายอุตสาหกรรมหรือการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะงานที่หลากหลายเพื่อเพิ่มความหลากหลายในการตีความผล

เอกสารอ้างอิง

เกียรติศักดิ์ แก้วมหาชัย. (2550). แรงจูงใจในการเลือกประกอบอาชีพเสริมของชาวนาในเขตตำบลเชียงหวาง

อำเภอเพ็ญ จังหวัดอุดรธานี [วิทยานิพนธ์ปริญญาเอกที่ไม่มีการตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยศิลปากร.

พิราวรรณ กิตติสากล. (2565). ปัจจัยด้านแรงจูงใจในงานความพึงพอใจในงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อ

องค์กร ของพนักงาน กรณีศึกษา: พนักงานบริษัทนำเข้าและจำหน่ายเครื่องพิมพ์ [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทที่ไม่มีการตีพิมพ์]. มหาวิทยาลัยมหิดล.

อติธยา เล็กประทุม. (2563). แรงจูงใจในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงานกับความผูกพัน

ต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง. วารสารสังคมศาสตร์และ

มนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 46(1), 174-217.

อุทุมพร รุ่งเรือง. (2555). ความพึงพอใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท

อุตสาหกรรมแปรรูปโครงสร้างเหล็ก [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทที่ไม่มีการตีพิมพ์].

มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

Adame-Sanchez, C., González-Cruz, T. F., & Martínez-Fuentes, C. (2016). Do firms implement work-life balance policies to benefit their workers or themselves?. *Journal of Business Research*, 69(11), 5519-5523. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.04.164>

Al-Madi, F. N., Assal, H., Shrafat, F., & Zeglat, D. (2017). The impact of employee motivation on organizational commitment. *European Journal of Business and Management*, 9(15), 134-145.

- Azeem, S. M., & Akhtar, N. (2014). The influence of work life balance and job satisfaction on organizational commitment of healthcare employees. **International journal of human resource studies**, 4(2), 18. <https://doi.org/10.5296/ijhrs.v4i2.5667>
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 16(1), 74-94. <https://doi.org/10.1007/BF02723327>
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. **Journal of the Academy of Marketing Science**, 40(1), 8-34. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0278-x>
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Beauregard, T. A., & Henry, L. C. (2009). Making the link between work-life balance practices and organizational performance. **Human Resource Management Review**, 19(1), 9–22. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2008.09.001>
- Caza, B. B., Moss, S., & Vough, H. (2018). From synchronizing to harmonizing: The process of authenticating multiple work identities. **Administrative Science Quarterly**, 63(4), 703-745. <https://doi.org/10.1177/0001839217733972>
- Cegarra-Navarro, J. G., Cegarra-Leiva, D., Sánchez-Vidal, M. E., & Wensley, A. K. P. (2015). Congenital learning, organisational performance and work-life balance culture. **Knowledge Management Research & Practice**, 13(1), 105–114. <https://doi.org/10.1057/kmrp.2013.35>
- Clark, S. C. (2000). Work/family border theory: A new theory of work/family balance. **Human Relations**, 53(6), 747-770. <https://doi.org/10.1177/0018726700536001>
- Cochran, W. (1953). **Sampling techniques**. John Wiley & Sons. Inc.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2019). **Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace** (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Deery, M. (2008). Talent management, work-life balance and retention strategies. **International Journal of Contemporary Hospitality Management**, 20(7), 792–806. <https://doi.org/10.1108/09596110810897619>
- Dwivedula, R., Bredillet, C., & Muller, R. (2013). Work motivation as a determinant of organisational and professional commitment in temporary organisations: Theoretical lenses and propositions. **Project Management Research and Practice**, 4(1), 11–29. <https://doi.org/10.5130/pppm.v4i1.2610>

- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Structural equation models with unobservable variables and measurement error: Algebra and statistics. **Journal of Marketing Research**, **18**(3), 382–388. <https://doi.org/10.2307/3150980>
- Gallup. (2018). **The gig economy and alternative work arrangements**.
<https://www.gallup.com/workplace/240878/gig-economy-paper-2018.aspx>
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (2008). **Behavior in organizations** (9th ed.). Pearson Education.
- Hadi, S., Pebrianti, E., & Kirana, K. C. (2023). Analysis of the effect of work-life balance, self-esteem and work motivation on organizational commitment moderated by organizational justice on workers in Yogyakarta. **Journal of Education, Teaching, and Learning**, **8**(1), 7–14. <https://dx.doi.org/10.26737/jetl.v8i1.3313>
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2013). **A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)**. Sage.
- Haryono, S., & Arafat, Y. (2017). Effects of organizational culture and work motivation on job performance among the private universities' full-time faculties in South Sumatera Province. **International Information Institute (Tokyo). Information**, **20**(8A), 5563–5575.
- Henley Business School. (2018). **The side hustle economy: A white paper from the Henley Business School**. Henley Business School, University of Reading.
https://assets.henley.ac.uk/defaultUploads/PDFs/news/Journalists-Regatta-Henley_Business_School_whitepaper_DIGITAL.pdf
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (2011). **The motivation to work** (Vol. 1). Transaction publishers.
- Isık, O., Ugurluoglu, Ö., Mollahaliloglu, S., Kosdak, M., & Taşkaya, S. (2016). The effect of job satisfaction and motivation of health care professionals on their organizational commitment: The case of Turkey. **TAF Preventive Medicine Bulletin**, **15**(2), 102–108. <http://doi.org/10.5455/pmb.1-1433923798>
- Judge, T. A., Weiss, H. M., Kammeyer-Mueller, J. D., & Hulin, C. L. (2017). Job attitudes, job satisfaction, and job affect: A century of continuity and of change. **Journal of Applied Psychology**, **102**(3), 356–374. <https://doi.org/10.1037/apl0000181>
- Karasek, S. (1979). job demands-control model: A summary of current issues and recommendations for future research. In **New developments in theoretical and conceptual approaches to job stress** (pp. 237-268). Emerald Group Publishing Limited.
- Khatri, P. V., & Behl, J. (2013). Impact of work-life balance on performance of employees in the organisations. **Global Journal of Business Management**, **7**(1), 39–47.

- Kian, T. S., Yusoff, W. F. W., & Rajah, S. (2014). Job satisfaction and motivation: What are the differences among these two?. **European Journal of Business and Social Sciences**, 3(2), 94–102.
- Kubendran, V., Nagi, M. S., & Muthukumar, S. (2013). Organisational climate's impact on employee's performance. **Indian Journal of Economics and Development**, 1(3), 76–81.
- Li, Y. (2018). Effects of work-life balance on organizational commitment: A study in China's state-owned enterprise. **World Journal of Social Science Research**, 5(2), 144–166. <https://doi.org/10.22158/wjssr.v5n2p144>
- Mangkunegara, A. P., & Octorend, T. R. (2015). Effect of work discipline, work motivation and job satisfaction on employee organizational commitment in the company (Case study in PT. Dada Indonesia). **Marketing**, 293, 31–36. <http://doi.org/10.13189/ujm.2015.030803>
- Mas-Machuca, M., Berbegal-Mirabent, J., & Alegre, I. (2016). Work-life balance and its relationship with organizational pride and job satisfaction. **Journal of Managerial Psychology**, 31(2), 586–602. <https://doi.org/10.1108/JMP-09-2014-0272>
- Mastura, M., Lumbanraja, P., & Absah, Y. (2024, May). The influence of work-life balance and work motivation on the performance of millennial employees at Bank SUMUT Medan Sukaramai Branch Office. **Journal of International Conference Proceedings**, 7(1), 259–271. <https://doi.org/10.32535/jicp.v7i1.3102>
- McKinsey Global Institute. (2016). **Independent work: Choice, necessity, and the gig economy**. <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/independent-work-choice-necessity-and-the-gig-economy>
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). **Commitment in the workplace: Theory, research, and application**. Sage Publications.
- Mubarok, E. S. (2019). The effect of organizational culture and work motivation on employee performance: The mediating role of job satisfaction. **European Journal of Business and Management**, 11(35), 69–79. <https://doi.org/10.7176/EJBM/11-35-09>
- Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). **Psychometric theory**. McGraw-Hill.
- Nurlina, N., Widayatsih, T., & Lestari, N. D. (2023). The effect of job satisfaction and motivation on the organizational commitment. **JMKSP (Jurnal Manajemen, Kepemimpinan, Dan Supervisi Pendidikan)**, 8(1), 26–39. <https://doi.org/10.31851/jmksp.v8i1.10029>

- Ogbogu, C. O. (2017). The effects of motivation on staff job performance: Evidences from the Lagos State Ministry of Environment, Nigeria. **Journal of Sustainable Development, 10**(2), 183-190. <https://doi.org/10.5539/jsd.v10n2p183>
- Okotosatrio, S. (2018). Investigating the relationship between work-life balance and motivation of the employees: Evidences from the local government of Jakarta. **International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences, 8**(2), 205-221.
- Peterson, R. A. (2000). A meta-analysis of variance accounted for and factor loadings in exploratory factor analysis. **Marketing Letters, 11**, 261–275. <https://doi.org/10.1023/A:1008191211004>
- Popoola, S. O., & Fagbola, O. O. (2021). Work-life balance, self-esteem, work motivation, and organizational commitment of library personnel in federal universities in Southern Nigeria. **International Information & Library Review, 53**(3), 214–228. <https://doi.org/10.1080/10572317.2020.1840244>
- Poyraz, K., & Kama, B. (2008). Analyzing the effects of perceived job security on job satisfaction, organizational loyalty, and intention to leave. **Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics and Administrative Sciences, 13**(2), 143–164.
- Rashmi, K., & Kataria, A. (2021). Work–life balance: A systematic literature review and bibliometric analysis. **International Journal of Sociology and Social Policy, 42**(11/12), 1028–1065. <https://doi.org/10.1108/ijssp-06-2021-0145>
- Rees, D., & McBrain, R. (Eds.). (2007). **People management: Challenges and opportunities**. Palgrave Macmillan.
- Robbins, S. P. (2003). **Perilaku organisasi**. Indonesian Edition. Penerbit PT. Index.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2012). **Organizational behavior** (15th ed.). Pearson.
- Sinaga, B. A., Utomo, K. W., & Rahayu, H. C. (2024). Enhancement of organizational commitment among management trainee graduates: The influence of training, career development, and work-life balance mediated by work motivation. **International Journal of Science and Society, 6**(3), 27–39.
- Suyono, J., Eliyana, A., Ratmawati, D., & Elisabeth, D. R. (2021). Organization commitment and work environment on job satisfaction: The mediating role of work motivation. **Systematic Reviews in Pharmacy, 12**(02), 681–688. <https://dx.doi.org/10.31838/srp.2021.2.93>
- Szecsényi, J., Goetz, K., Campbell, S., Broge, B., Reuschenbach, B., & Wensing, M. (2011). Is the job satisfaction of primary care team members associated with patient satisfaction?. **BMJ Quality & Safety, 20**(6), 508–514. <https://doi.org/10.1136/bmjqs.2009.038166>

- Tippins, M. J., & Sohi, R. S. (2003). IT competency and firm performance: Is organizational learning a missing link? **Strategic Management Journal**, 24, 745–761.
<https://doi.org/10.1002/smj.337>
- Wertheim, E. G. (2016). **The importance of effective communication**. Northeastern University.
- Yang, Y. (2017). **The relationship of organizational culture, employee motivation and job satisfaction in China's telecommunication industry** [Unpublished doctoral dissertation]. University of the Thai Chamber of Commerce.