

IMPACT OF MOTIVATORS AND HYGIENE FACTORS ON ORGANIZATIONAL COMMITMENT: A CASE STUDY OF ADMINISTRATIVE OFFICERS IN THE LITIGATION OFFICES, OFFICE OF THE ATTORNEY GENERAL

Weerapat WATTANAPORN¹ and Praphan CHAIKIDURAJAI¹

1 Graduate College of Management, Sripatum University, Thailand

ABSTRACT

This research, entitled " Impact of Motivators and Hygiene Factors on Organizational Commitment: A Case Study of Administrative Officers in the Litigation Offices, Office of the Attorney General" aimed to: 1) investigate the levels of work motivation and organizational commitment among administrative officers; 2) examine the differences in organizational commitment classified by personal factors; and 3) determine the work motivation factors affecting organizational commitment. This study employed a quantitative research approach. The sample consisted of 292 administrative officers from the Litigation Offices, Office of the Attorney General. The research instrument used for data collection was a 5-point Likert scale questionnaire. Data were analyzed using descriptive statistics, including frequency distribution, percentage, mean, and standard deviation, as well as inferential statistics, comprising the t-test, One-way ANOVA, and Multiple Regression Analysis. The findings revealed that 1) The overall levels of work motivation and organizational commitment among the personnel were at the highest level. 2) Administrative officers with different personal factors namely gender, age, educational level, years of service, position, and average monthly income- showed no significant differences in their organizational commitment. 3) Work motivation factors, specifically hygiene factors and motivators, significantly influenced organizational commitment at a statistical significance level of .01. Together, these factors could explain 88.7 percent of the variance in organizational commitment. Hygiene factors exhibited the greatest impact, followed by motivators. The findings of this study indicate that to sustainably enhance organizational commitment among public sector personnel, organizations must maintain a balanced management approach. Specifically, this involves ensuring adequate welfare benefits and a favorable working environment to establish a stable foundation that prevents dissatisfaction (hygiene factors), while simultaneously designing job characteristics that highlight intrinsic value and accountability to stimulate internal drive (motivators). Ultimately, these research findings can be applied as policy recommendations for human resource management to further elevate the organization's capacity and operational efficiency.

Keywords: Work Motivation, Organizational Commitment, Administrative Officers

CITATION INFORMATION: Wattanaporn, W., & Chaikidurajai, P. (2026). Impact of Motivators and Hygiene Factors on Organizational Commitment: A Case Study of Administrative Officers in the Litigation Offices, Office of the Attorney General. *Procedia of Multidisciplinary Research*, 4(8), 19.

อิทธิพลของปัจจัยจิตใจและปัจจัยคำจูงต่อความผูกพันต่อองค์กรของ ข้าราชการธุรการ: กรณีศึกษา สำนักงานคดี สำนักงานอัยการสูงสุด

วีรภัทร วัฒนาพร¹ และ ประพันธ์ ชัยกิจอุไรใจ¹

1 วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง อิทธิพลของปัจจัยจิตใจและปัจจัยคำจูงต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการธุรการ: กรณีศึกษา สำนักงานคดี สำนักงานอัยการสูงสุด มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรในการทำงานของข้าราชการธุรการ 2) ศึกษาความแตกต่างของความผูกพันต่อองค์กรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ 3) ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง คือ ข้าราชการธุรการ สำนักงานคดี สำนักงานอัยการสูงสุด จำนวน 292 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และสถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การทดสอบ t-test, One-way ANOVA และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) ระดับแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ข้าราชการธุรการที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ตำแหน่ง และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน 3) ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ปัจจัยคำจูงและปัจจัยจิตใจ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 88.7 ซึ่งปัจจัยคำจูง (Hygiene Factors) ส่งผลมากที่สุด รองลงมาคือปัจจัยจิตใจ (Motivators) ผลจากการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การยกระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรภาครัฐอย่างยั่งยืนนั้น องค์กรจำเป็นต้องรักษาสมดุลของการบริหารจัดการแบบควบคู่ กล่าวคือ ต้องดูแลสวัสดิการและสภาพแวดล้อมที่ดีเพื่อเป็นฐานความมั่นคงในการป้องกันความไม่พึงพอใจ (ปัจจัยคำจูง) ไปพร้อมกับการออกแบบลักษณะงานให้เห็นถึงคุณค่าและความรับผิดชอบเพื่อกระตุ้นแรงผลักดันจากภายใน (ปัจจัยจิตใจ) ซึ่งผลการวิจัยนี้สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นข้อเสนอแนะเชิงนโยบายในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อเพิ่มขีดความสามารถและประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรต่อไป

คำสำคัญ: แรงจูงใจในการทำงาน, ความผูกพันต่อองค์กร, ข้าราชการธุรการ

ข้อมูลการอ้างอิง: วีรภัทร วัฒนาพร และ ประพันธ์ ชัยกิจอุไรใจ. (2569). อิทธิพลของปัจจัยจิตใจและปัจจัยคำจูงต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการธุรการ: กรณีศึกษา สำนักงานคดี สำนักงานอัยการสูงสุด. *Procedia of Multidisciplinary Research*, 4(8), 19.

บทนำ

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ทั้งในภาคเอกชนและภาครัฐ โดยเฉพาะหน่วยงานภาครัฐที่มีภารกิจเกี่ยวข้องกับการให้บริการสาธารณะ การอำนวยความสะดวก และการคุ้มครองสิทธิของประชาชน สำนักงานอัยการสูงสุดเป็นองค์กรในกระบวนการยุติธรรมที่มีบทบาทสำคัญในการรักษาผลประโยชน์ของรัฐ การดำเนินภารกิจดังกล่าวได้จำเป็นต้องอาศัยทั้งบุคลากรสายวิชาชีพกฎหมาย (พนักงานอัยการ) และบุคลากรสายสนับสนุน โดยมีข้าราชการธุรการเป็นกำลังสำคัญในการขับเคลื่อนงานด้านเอกสารและงานบริหารทั่วไป หากบุคลากรกลุ่มนี้ขาดแรงจูงใจ จะส่งผลให้ประสิทธิภาพในการสนับสนุนงานด้านความยุติธรรมลดลง ในขณะที่บุคลากรที่มีความผูกพันสูงจะพร้อมทุ่มเทเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร จากเหตุผลดังกล่าวจึงทำให้ผู้วิจัยเล็งเห็นถึงความสำคัญในการศึกษาเรื่อง “แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรของข้าราชการธุรการ สำนักงานคดี สำนักงานอัยการสูงสุด” โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรในการทำงานของข้าราชการธุรการ 2) ศึกษาความแตกต่างของความผูกพันต่อองค์กรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ 3) ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการกำหนดแนวทางบริหารทรัพยากรบุคคล เสริมสร้างแรงจูงใจ และเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

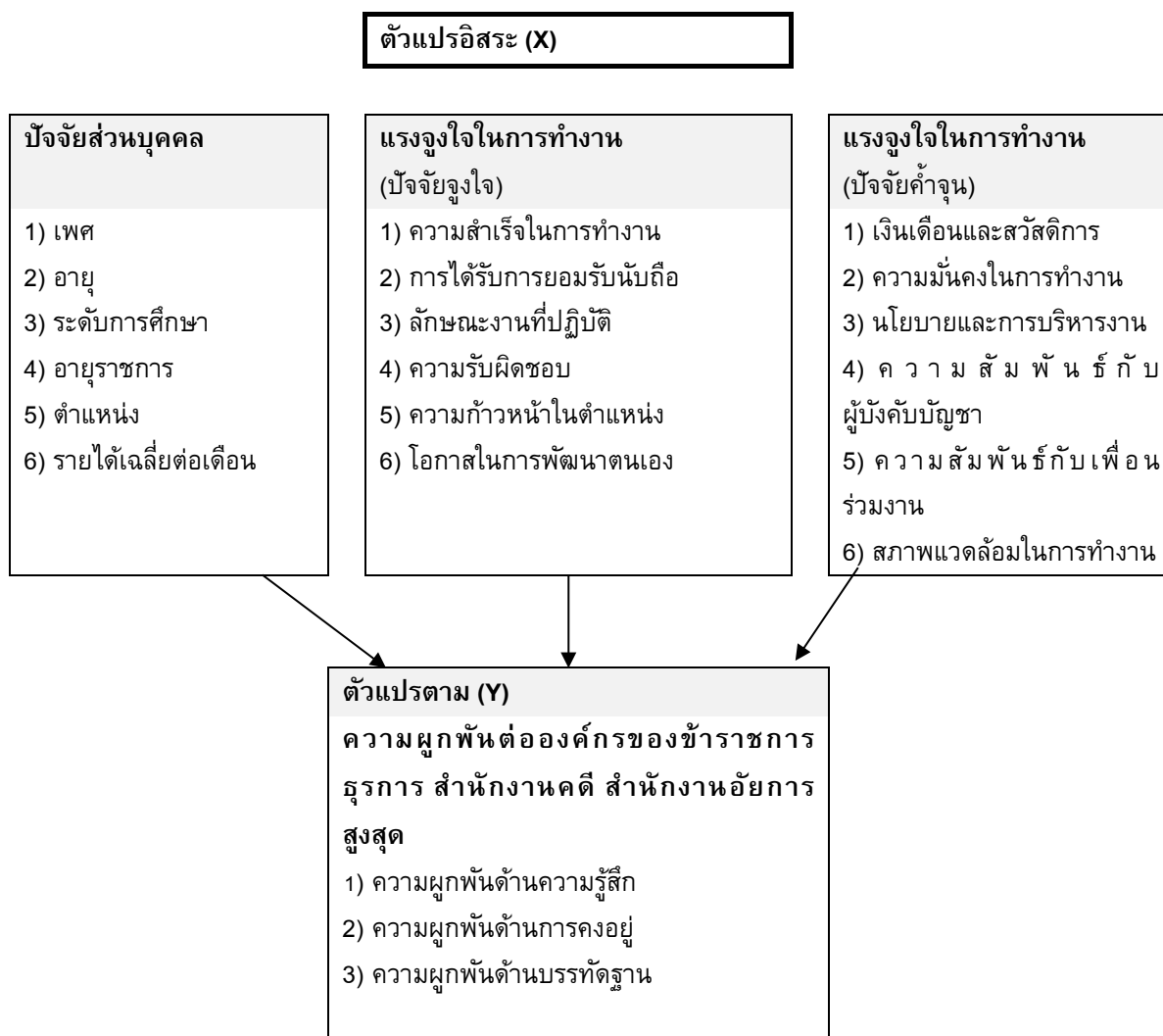
การทบทวนวรรณกรรม

แรงจูงใจในการทำงาน อธิบายผ่านทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ว่าเกิดจากทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน โดยปัจจัยจูงใจ (Motivators) เป็นปัจจัยภายในที่เกี่ยวข้องกับลักษณะของงาน ช่วยกระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจ ประกอบด้วยความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่ง และโอกาสในการพัฒนาตนเอง ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยภายนอกที่เกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ช่วยลดความไม่พึงพอใจ ประกอบด้วย เงินเดือนและสวัสดิการ ความมั่นคงในการทำงาน นโยบายและการบริหารงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร ตามแนวคิดของ Meyer and Allen แบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ (1) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) คือความรู้สึกรักและภาคภูมิใจในองค์กร (2) ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) คือการรับรู้ถึงความสำคัญในการอยู่กับองค์กรเพื่อรักษาผลประโยชน์ และ (3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) คือความรู้สึกว่าควรปฏิบัติงานต่อไปด้วยความรับผิดชอบ งานวิจัยของแต่ย์บุญลย์ และศุณาลัย (2567) พบว่าแรงจูงใจในการทำงานร่วมกับสภาพแวดล้อมส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

สมมติฐานการวิจัย

- 1) ข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการสูงสุด ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน
- 2) แรงจูงใจในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการสูงสุด อย่างมีนัยสำคัญ
- 3) ปัจจัยจูงใจส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการสูงสุด อย่างมีนัยสำคัญ
- 4) ปัจจัยค้ำจุนส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการสูงสุด อย่างมีนัยสำคัญ

กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิด

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้การสำรวจ ประชากรที่ใช้ในงานวิจัยคือ ข้าราชการธุรการ สำนักงานคดี สำนักงานอัยการสูงสุด จำนวน 1,079 ราย ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรของ Yamane ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 และค่าความคลาดเคลื่อน .05 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 292 คน โดยใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิอย่างเป็นสัดส่วน (Proportionate Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) 5 ระดับ การตรวจสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่า แบบสอบถามทั้งฉบับมีค่าความเชื่อมั่นที่ 0.962 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนมีค่าเท่ากับ 0.892 ความผูกพันด้านความรู้สึกรักมีค่า 0.815 ความผูกพันด้านการคงอยู่มีค่า 0.740 และความผูกพันด้านบรรทัดฐานมีค่า 0.633 ซึ่งทุกด้านมีค่ามากกว่า 0.60 จึงถือว่าเครื่องมือวิจัยมีความเชื่อมั่นเพียงพอและเหมาะสมสำหรับการนำไปใช้ในการวิจัย สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยด้วย t-test, One-way ANOVA และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

ผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 72.3) อายุ 29-45 ปี (ร้อยละ 40.4) ระดับการศึกษาปริญญาตรี (ร้อยละ 67.8) มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่ำกว่า 5 ปี (ร้อยละ 36.0) ดำรงตำแหน่งระดับปฏิบัติการ (ร้อยละ 43.5) และมีรายได้เฉลี่ย 15,001-25,000 บาท (ร้อยละ 47.3) ผลการวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการทำงานพบว่า แรงจูงใจในการทำงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.41$) โดยปัจจัยที่มีคะแนนสูงสุดคือความสำเร็จในการทำงาน ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ เงินเดือนและนโยบาย ($\bar{x} = 4.42$) ส่วนความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{x} = 4.42$) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมไม่แตกต่างกัน สำหรับการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ พบว่า ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค่าจ้าง มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการธุรการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 88.7 (Adjusted $R^2 = .887$) ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ที่กำหนดว่า แรงจูงใจในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการสูงสุด อย่างมีนัยสำคัญ โดยปัจจัยค่าจ้างส่งผลมากที่สุด (Beta = 0.483) รองลงมาคือปัจจัยจูงใจ (Beta = 0.480)

จากตารางที่ 1 ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ตำแหน่ง และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีค่า Sig. เท่ากับ .579, .396, .735, .157, .193 และ .083 ตามลำดับ ซึ่งมีค่ามากกว่า .05 ทุกตัวแปร แสดงว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการสูงสุดแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น

จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ที่กำหนดว่า ข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการสูงสุด ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

จากตารางที่ 2 พบว่า แรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ($b = 0.498$, $t = 9.750$, Sig. < .001) และปัจจัยค่าจ้าง ($b = 0.496$, $t = 9.813$, Sig. < .001) มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการธุรการ สำนักงานคดี สำนักงานอัยการสูงสุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยทั้ง 2 ปัจจัยสามารถร่วมกันอธิบายความผันแปรของความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 88.7 (Adjusted $R^2 = .887$) ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุดคือ ปัจจัยค่าจ้าง (Beta = 0.483) รองลงมาคือ ปัจจัยจูงใจ (Beta = 0.480) ผลการทดสอบสถิติดังกล่าว จึงสนับสนุนและยอมรับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ซึ่งระบุว่า แรงจูงใจในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการสูงสุด อย่างมีนัยสำคัญ

จากตารางที่ 3 พบว่า ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ($b = 0.174$, $t = 5.801$, Sig. < .001) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ($b = 0.157$, $t = 4.932$, Sig. < .001) ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ($b = 0.192$, $t = 6.680$, Sig. < .001) ด้านความรับผิดชอบ ($b = 0.180$, $t = 5.682$, Sig. < .001) ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง ($b = 0.121$, $t = 3.883$, Sig. < .001) และด้านโอกาสในการพัฒนาตนเอง ($b = 0.133$, $t = 4.206$, Sig. < .001) มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการธุรการ สำนักงานคดี สำนักงานอัยการสูงสุด ตามลำดับ โดยทั้ง 6 ตัวแปรสามารถอธิบายความผันแปรของความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 84.9 (Adjusted $R^2 = .849$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 3 ที่กำหนดว่า ปัจจัยจูงใจส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการธุรการ สำนักงานอัยการสูงสุด อย่างมีนัยสำคัญ

จากตารางที่ 4 พบว่า ปัจจัยค่าจ้าง ได้แก่ ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ($b = 0.180$, $t = 5.437$, Sig. < .001) ด้านความมั่นคงในการทำงาน ($b = 0.160$, $t = 4.882$, Sig. < .001) ด้านนโยบายและการบริหารงาน ($b = 0.121$, $t = 3.692$, Sig. < .001) ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ($b = 0.149$, $t = 4.783$, Sig. < .001) ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ($b = 0.197$, $t = 5.967$, Sig. < .001) และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ($b = 0.139$, $t = 4.681$, Sig. < .001) มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการธุรการ สำนักงานคดี สำนักงานอัยการสูงสุด ตามลำดับ โดยทั้ง 6 ตัวแปรสามารถอธิบายความผันแปรของความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 84.9 (Adjusted $R^2 = .849$) อย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ .05 ดังนั้น จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 4 ที่กำหนดว่า ปัจจัยคำจูนส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของข้าราชการรัฐการ สำนักงานอัยการสูงสุด อย่างมีนัยสำคัญ

ตารางที่ 1 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	สถิติที่ใช้	ค่าสถิติ	Sig.
เพศ	t-test	0.555	.579
อายุ	F-test	0.994	.396
ระดับการศึกษา	F-test	0.308	.735
อายุราชการ	F-test	1.669	.157
ตำแหน่ง	F-test	1.533	.193
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	F-test	2.088	.083

* $p < .05$

ตารางที่ 2 แรงจูงใจในการทำงาน(ปัจจัยจูงใจและปัจจัยคำจูน) ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ในภาพรวม

ความผูกพันต่อองค์กร	b	Std. Error	B	t	Sig.
ค่าคงที่	0.031	0.092		0.334	0.738
ปัจจัยจูงใจ	0.498	0.051	0.480	9.750	<0.001
ปัจจัยคำจูน	0.496	0.051	0.483	9.813	<0.001

$R = 0.942$, $R^2 = 0.887$, Adjusted $R^2 = 0.887$, $F = 1138.626$, Sig. < 0.001

* $p < .05$

ตารางที่ 3 ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร	b	Std. Error	B	t	Sig.	Tolerance	VIF
ค่าคงที่	0.199	0.105		1.892	0.059		
ความสำเร็จในการทำงาน	0.174	0.030	0.200	5.801	<0.001	0.378	2.64
การได้รับการยอมรับนับถือ	0.157	0.032	0.182	4.932	<0.001	0.326	3.06
ลักษณะงานที่ปฏิบัติ	0.192	0.029	0.223	6.680	<0.001	0.382	2.62
ความรับผิดชอบ	0.180	0.032	0.210	5.682	<0.001	0.346	2.89
ความก้าวหน้าในตำแหน่ง	0.121	0.031	0.135	3.883	<0.001	0.410	2.44
โอกาสในการพัฒนาตนเอง	0.133	0.032	0.151	4.206	<0.001	0.387	2.58

$R = 0.923$, $R^2 = 0.852$, Adjusted $R^2 = 0.849$, $F = 272.879$, Sig. < 0.001

* $p < .05$

ตารางที่ 4 ปัจจัยคำจูนที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร	b	Std. Error	B	t	Sig.	Tolerance	VIF
ค่าคงที่	0.245	0.104		2.355	0.059		
เงินเดือนและสวัสดิการ	0.180	0.033	0.212	5.437	<0.001	0.294	3.40

ความผูกพันต่อองค์กร	b	Std. Error	B	t	Sig.	Tolerance	VIF
ความมั่นคงในการทำงาน	0.160	0.033	0.181	4.882	<0.001	0.355	2.81
นโยบายและการบริหารงาน	0.121	0.033	0.136	3.692	<0.001	0.362	2.76
ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	0.149	0.031	0.169	4.783	<0.001	0.388	2.58
ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	0.197	0.033	0.223	5.967	<0.001	0.326	3.07
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	0.139	0.030	0.163	4.681	<0.001	0.375	2.67

R = 0.923, R² = 0.852, Adjusted R² = 0.849, F = 272.879, Sig. < 0.001

* p < .05

สรุปและอภิปรายผลการวิจัย

แรงจูงใจในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการธุรการ สำนักงานคดี สำนักงานอัยการสูงสุด สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1) **ปัจจัยส่วนบุคคล** ด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ตำแหน่ง และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ที่ตั้งไว้ เนื่องจากโครงสร้างของหน่วยงานภาครัฐในกระบวนการยุติธรรมนั้น มีลักษณะเด่นในเรื่องของความมั่นคงในหน้าที่การงานสูง ข้าราชการธุรการสามารถปฏิบัติงานได้ในระยะยาวจนเกษียณอายุราชการ ปัจจัยความมั่นคงนี้จึงเป็นพื้นฐานสำคัญทางจิตวิทยาที่ค้ำจุนระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรทุกคนไว้อย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นลักษณะส่วนบุคคลหรือภูมิหลังที่แตกต่างกันอย่างไร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วีรวิชัย ตัญยมวงศ์ และ วลัยพร รัตนเศรษฐี (2563) ที่พบว่าความมั่นคงเป็นฐานรากที่ทำให้ข้าราชการในองค์กรกระบวนการยุติธรรมมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง และพร้อมเปิดรับปัจจัยจูงใจภายในด้านอื่น ๆ เพื่อขับเคลื่อนงานต่อไป

2) **แรงจูงใจในการทำงานในภาพรวม** (ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการธุรการ สำนักงานคดี สำนักงานอัยการสูงสุด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 2 ที่ตั้งไว้ โดยทั้งสองปัจจัยสามารถรวมกันอธิบายความผันแปรของความผูกพันต่อองค์กรได้สูงถึงร้อยละ 88.7 (Adjusted R² = .887) แสดงให้เห็นว่าการสร้างความผูกพันของบุคลากรในหน่วยงานภาครัฐนั้น องค์กรจำเป็นต้องตอบสนองความต้องการทั้งสองด้านควบคู่กันไป ทั้งการดูแลสภาพแวดล้อมและสวัสดิการ (ปัจจัยค้ำจุน) เพื่อป้องกันความไม่พึงพอใจและการส่งเสริมคุณค่าในตัวตน (ปัจจัยจูงใจ) เพื่อกระตุ้นความทุ่มเท ซึ่งผลการศึกษานี้สอดคล้องกับทฤษฎีของ Herzberg (1959) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ แท้ไพบูลย์ และศุณาลัย (2567) ที่พบว่าแรงจูงใจในการทำงานร่วมกับสภาพแวดล้อมการทำงานส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญ

3) **ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors)** มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด (Beta = 0.483) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 4 ที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (Beta = 0.223) และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ (Beta = 0.212) มีอิทธิพลต่อความผูกพันสูงสุดตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าในบริบทของสำนักงานอัยการสูงสุด การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคลากร การได้รับความร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูลในการทำงานเป็นทีม รวมถึงการรับรู้ถึงความเหมาะสมและความเป็นธรรมของค่าตอบแทนและสวัสดิการ ถือเป็นปัจจัยภายนอกที่สำคัญอย่างยิ่งในการช่วยลดความไม่พึงพอใจและรักษาบุคลากรไว้ สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1959) และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรินทร์ วรรณอารีย์ (2562) ระบุว่าปัจจัยค้ำจุนด้านการบริหารขององค์กรและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา เป็นฐานรากสำคัญที่ทำให้เจ้าหน้าที่ธุรการในสำนักงานอัยการรับรู้ถึงความมั่นคงและหล่อหลอมให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน

4) **ปัจจัยจูงใจ (Motivators)** มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรรองลงมา (Beta = 0.480) ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยข้อที่ 4 ที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Beta = 0.223) และด้านความรับผิดชอบ

(Beta = 0.210) มีอิทธิพลโดดเด่นที่สุด แสดงให้เห็นว่า การที่บุคลากรรับรู้ถึงความสำคัญของงานที่ตนรับผิดชอบว่ามี ส่วนช่วยขับเคลื่อนกระบวนการยุติธรรม อีกทั้งยังมีความท้าทายและมีการมอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างชัดเจนนั้น จะ ช่วยสร้างความรู้สึกของการเป็น "เจ้าของงาน" (Job Ownership) ส่งผลให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง (Self-Esteem) และเกิดความมุ่งมั่นตั้งใจที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานให้สำเร็จลุล่วง ซึ่งสามารถอธิบายตามแนวคิดแรงจูงใจในการบริการ สาธารณะ (Public Service Motivation - PSM) ซึ่งระบุว่า บุคลากรภาครัฐมีแรงขับเคลื่อนภายในที่เกิดจากความ มุ่งหวังจะทำประโยชน์เพื่อสังคมและส่วนรวม ดังนั้น เมื่อลักษณะงานของข้าราชการธุรการเปิดโอกาสให้ตนได้เป็น กลไกสำคัญในการสนับสนุนกระบวนการอำนวยความสะดวก ยุติธรรม จึงเป็นการตอบสนองต่ออุดมการณ์ดังกล่าวโดยตรง ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมีมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ที่อธิบายว่าปัจจัยที่ผูกติด กับลักษณะงานจะช่วยกระตุ้นแรงผลักดันภายใน ตลอดจนสอดคล้องกับการศึกษาของ Jung & Moon (2024) ซึ่ง ชี้ให้เห็นว่า แรงจูงใจในการบริการสาธารณะมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมีปัจจัยจูงใจเป็นตัวแปรสนับสนุน ร่วม นอกจากนี้ ยังไปในทิศทางเดียวกันกับงานวิจัยของ ดอนภัส จันรอง และคณะ (2567) ที่พบว่าปัจจัยด้าน ความสำเร็จในงานและลักษณะงาน ส่งผลกระทบบต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการธุรการอย่างมี นัยสำคัญ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบปัญหาพหุสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระเพื่อทดสอบปัญหาการที่ตัวแปรอิสระมี ความสัมพันธ์กันเองในระดับสูง (Multicollinearity) ผู้วิจัยได้พิจารณาจากค่า Tolerance และค่า VIF (Variance Inflation Factor: VIF) ผลการตรวจสอบพบว่า ค่า Tolerance ของตัวแปรทุกตัวอยู่ระหว่าง 0.294 - 0.410 ซึ่งมากกว่า เกณฑ์ขั้นต่ำ 0.20 และค่า VIF อยู่ระหว่าง 2.44 - 3.40 ซึ่งต่ำกว่าเกณฑ์ 5.00 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานทางสถิติแสดง ให้เห็นว่าไม่พบปัญหา Multicollinearity จึงสามารถยืนยันได้ว่าตัวแปรอิสระในแบบจำลองไม่มีความสัมพันธ์กันเองสูง จนก่อให้เกิดปัญหาพหุสัมพันธ์ หรือปัญหาอคติจากเครื่องมือวัด (Common Method Bias) และแสดงให้เห็นว่าตัวแปร อิสระแต่ละตัวมีความเป็นอิสระต่อกันอย่างเหมาะสม

ข้อเสนอแนะที่ได้รับจากการวิจัย

จากผลการศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการธุรการ สำนักงานคดี สำนักงานอัยการสูงสุด ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

- 1) ด้านปัจจัยด้านจูง ผู้บริหารสำนักงานอัยการสูงสุดควรให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อม ในการทำงานที่ดี โดยมุ่งเน้นการส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาผ่านกิจกรรมการมี ส่วนร่วม การทำงานเป็นทีม (Teamwork) และการสร้างช่องทางการสื่อสารที่เปิดกว้าง นอกจากนี้ ควรมีการทบทวน และสื่อสารเรื่องสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ให้ข้าราชการธุรการได้รับทราบอย่างชัดเจนและทั่วถึง เพื่อสร้าง ความมั่นใจและความพึงพอใจในระยะยาว
- 2) ด้านปัจจัยจูงใจ ผู้บริหารสำนักงานอัยการสูงสุดควรพิจารณาการมอบหมายงานที่มีความสำคัญและท้าทาย เปิด โอกาสให้ข้าราชการธุรการได้ใช้ศักยภาพในการแก้ไขปัญหา มีอิสระในการตัดสินใจขอบเขตงานที่รับผิดชอบ (Job Ownership) รวมถึงการประกาศเกียรติคุณหรือยกย่องชมเชยเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จ นอกจากนี้ ควรกำหนดเส้นทาง ความก้าวหน้าในอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนและเป็นธรรม เพื่อกระตุ้นให้เกิดความภาคภูมิใจและพร้อมทุ่มเทเพื่อ ผลประโยชน์ของหน่วยงาน

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรมีการศึกษาเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เช่น การสัมภาษณ์เชิงลึกกับข้าราชการธุรการ เพื่อเจาะลึกถึง ประเด็นเพิ่มเติม
- 2) ควรขยายขอบเขตการศึกษาไปยังกลุ่มข้าราชการสายสนับสนุนในหน่วยงานอื่นของกระบวนการยุติธรรม เพื่อ เปรียบเทียบและสร้างแนวทางพัฒนาทรัพยากรบุคคลในภาพรวม

3) ควรปรับเปลี่ยนแนวทางการวิจัยในอนาคตจากการสำรวจเชิงปริมาณเพียงอย่างเดียว ไปสู่การใช้แบบจำลองสมการโครงสร้าง (SEM) หรือการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ซึ่งการใช้วิธีวิเคราะห์ดังกล่าวจะช่วยเผยให้เห็นกลไกเชิงสาเหตุที่ซับซ้อนมากกว่าการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณทั่วไป

เอกสารอ้างอิง

- คำวงษ์, ส., & ตรีสาคร, จ. (2568). แรงจูงใจในการทำงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ดลนภัส จันรอง, สำราญ วิเศษ, และ กชกร เดชะคำภู. (2567). ความผูกพันองค์กรของข้าราชการธุรการสังกัดสำนักงานอัยการภาค 4. วารสาร มจร ล้านนาวิชาการ, 13(2), 33-44.
- ตุกคง, ป., & พิมพาภรณ์, ถ. (2564). อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรและแรงจูงใจในการทำงานต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัทผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ในจังหวัดชลบุรี. *Journal of Modern Learning Development*, 6(4), 130-147.
- แต่ไพบุลย์, ว., & สุนาลัย, ส. (2567). แรงจูงใจและสภาพแวดล้อมการทำงานในยุคปกติถัดไปที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรหน่วยงานภาครัฐแห่งหนึ่งในจังหวัดนนทบุรี. วารสารสุทธิปริทัศน์, 38(3), 153-169.
- ฤทธิชัย จันทรศรีนวล. (2567). ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของข้าราชการกรมชลประทาน [การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]
- วรินทร์ วรรณอารีย์. (2562). ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของเจ้าหน้าที่ธุรการสำนักงานอัยการในพื้นที่จังหวัดพระนครศรีอยุธยา [การค้นคว้าอิสระปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]
- วีรวิชัย ดุ้ยเต็มวงศ์, และ วลัยพร รัตนเศรษฐ. (2563). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของข้าราชการกรมคุ้มครองสิทธิและเสรีภาพ [สารนิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต]
- สันติตรานนท์, พ., ธรรมกรณ์, ป., & อยู่ผ่อง, ส. (2567). ปัจจัยด้านการจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วน อิเล็กทรอนิกส์: กรณีศึกษา บริษัท เอ็นเอ็มบี-มินิแบไทย จำกัด.
- สุนทรพฤกษ์, ศ., มหาวงศ์, ย., จันทรดาแสง, อ., & เทวรัตติกาล, อ. (2567). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของข้าราชการที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเอเชียอาคเนย์, 8(2), 64-82.
- Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work*. John Wiley & Sons.
- Ibrahim, A., & Aljneibi, F. (2022). The influence of personal and work-related factors on teachers' commitment during educational change: A study on UAE public schools. *Heliyon*, 8(11), e11333.
- Jung, G., & Moon, K.-K. (2024). Examining public service motivation's impact on organizational commitment: Focusing on moderating roles of hygiene and motivation factors. *Behavioral Sciences*, 14(6), 476.
- Likert, R. (1932). A technique for the measurement of attitudes. *Archives of Psychology*, 140, 1-55.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (3rd ed.). Harper & Row.
- Britannica. (2026, February 19). Bureaucracy. *Encyclopaedia Britannica*.

Data Availability Statement: The raw data supporting the conclusions of this article will be made available by the authors, without undue reservation.

Conflicts of Interest: The authors declare that the research was conducted in the absence of any commercial or financial relationships that could be construed as a potential conflict of interest.

Publisher's Note: All claims expressed in this article are solely those of the authors and do not necessarily represent those of their affiliated organizations, or those of the publisher, the editors and the reviewers. Any product that may be evaluated in this article, or claim that may be made by its manufacturer, is not guaranteed or endorsed by the publisher.



Copyright: © 2026 by the authors. This is a fully open-access article distributed under the terms of the Attribution-NonCommercial-NoDerivatives 4.0 International (CC BY-NC-ND 4.0).