



อิทธิพลความสามารถของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร และ ความพึงพอใจในงาน ที่มีผลต่อ  
ผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

**Influence of Employee Competency, Organizational Culture and Job Satisfaction on Employee  
Performance in Private Companies in Bangkok**

เพชรรัตน์ จินตน์พงศ์<sup>1</sup> สยาม ประเสริฐกุล<sup>2</sup>

Phetcharat Jinnupong<sup>1</sup> Siam Prasertkul<sup>2</sup>

<sup>1</sup>ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณะบริหารธุรกิจเพื่อสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

<sup>1</sup>Asst. Prof. Dr., Faculty of Business Administration for Society, Srinakharinwirot University

Tel. 08-1551-9115 E-mail: wilailak.t@rsu.ac.th

<sup>2</sup>อาจารย์ ดร. คณะบริหารธุรกิจเพื่อสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

<sup>2</sup>Lecturer Dr., Faculty of Business Administration for Society, Srinakharinwirot University

Tel. 08-6782-2448 E-mail: siamp@g.swu.ac.th

(Received: June 25, 2025 ; Revised: July 21, 2025; Accepted: July 24, 2025)

**บทคัดย่อ**

งานวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ปัจจัยความสามารถของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 2) แนวคิดและทฤษฎีด้านความสามารถของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน 3) อิทธิพลของความสามารถของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร และความพึงพอใจในงาน ที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนในจังหวัดกรุงเทพมหานคร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานบริษัทเอกชนในจังหวัดกรุงเทพมหานคร จำนวนทั้งสิ้น 300 ราย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ด้วยเทคนิควิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันและวิเคราะห์สมการโครงสร้าง ผลการวิจัยพบว่า ตัวแบบสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์โดยมีค่าดัชนีความกลมกลืนทั้งสองแบบอยู่ในระดับที่ดี เป็นตัวแบบที่มีคุณภาพตามมาตรฐาน นอกจากนี้ความสามารถของพนักงานจะส่งผลเชิงบวก ต่อวัฒนธรรมองค์กร โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.297 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 ความสามารถของพนักงานจะส่งผลเชิงบวก ต่อความพึงพอใจในงาน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.190 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 วัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลเชิงบวก ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.746 อย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติที่ระดับ 0.001 และ ความพึงพอใจในงานจะส่งผลเชิงบวก ต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยมีขนาดอิทธิพลเท่ากับ 0.196 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

**คำสำคัญ:** ความสามารถของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

### Abstract

This research aimed to study the factors affecting employee performance in private companies in Bangkok. Specifically, it investigated 1) employee competency, organizational culture, and job satisfaction as key factors that can affect employee performance; 2) the concepts and theories related to employee competency, organizational culture, job satisfaction, and employee performance; and 3) the influence and interplay of employee competency, organizational culture, and job satisfaction on employee performance and on each other. The research sample consisted of 300 employees from private companies in Bangkok. The research instrument was a questionnaire, and data were analyzed using confirmatory factor analysis and structural equation modeling techniques. The findings revealed that the structural equation model was consistent with the empirical data, with the goodness-of-fit indices for both models being at an acceptable level, indicating the high quality of the model. The results showed that employee competency had a positive effect on organizational culture, with an influence size of 0.297, which was statistically significant at the 0.001 level. Employee competency also positively affected job satisfaction, with an influence size of 0.190, which was statistically significant at the 0.001 level. Organizational culture positively affected employee performance, with an influence size of 0.746, which was statistically significant at the 0.001 level. Finally, job satisfaction had a positive effect on employee performance, with an influence size of 0.196, which was statistically significant at the 0.001 level.

**Keywords:** *Employee competency, Organizational culture, Job satisfaction, Employee performance*

## บทนำ

องค์กรธุรกิจในโลกปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นธุรกิจประเภทใดก็ตามมีการพัฒนาไปอย่างก้าวกระโดด ส่งผลให้องค์กรต้องมีการพัฒนาในด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างต่อเนื่องและเข้มแข็ง เพื่อให้ธุรกิจของตนเองอยู่รอดในสภาวะการแข่งขันกันอย่างรุนแรงและตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคในปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม (Kam, et al., 2010) ดังนั้นการที่ธุรกิจจะตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค องค์กรจะต้องบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะ เป็นในเรื่องของความสามารถของพนักงานที่ต้องตอบสนองความต้องการของผู้บริโภค วัฒนธรรมองค์กรที่ต้องปรับตัวให้เหมาะสมกับสถานการณ์ในปัจจุบัน (Ma, 2017)

ข้อมูลการจดทะเบียนนิติบุคคลของกรมพัฒนาธุรกิจการค้า ปี 2565 พบว่า มีการจดทะเบียนจัดตั้งธุรกิจใหม่ จำนวน 71,485 ราย มีมูลค่าทุน 327,464 ล้านบาท (Department of Business Development, 2022) จำนวนผู้มีงานทำ 37.63 ล้านคน ประกอบด้วยผู้มีงานทำในภาคเกษตรกรรม 10.52 ล้านคน และผู้ที่มีงานทำอยู่ในภาคเอกชนจำนวน 20.75 ล้านคน (National Statistical Office, 2022) จะเห็นได้ว่า ธุรกิจเอกชนสามารถสร้างมูลค่าให้กับเศรษฐกิจของประเทศ และส่งเสริมให้มีการจ้างงาน องค์กรจึงต้องให้ความสำคัญกับบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งเป็นผู้ขับเคลื่อนประเทศและนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้อย่างยั่งยืน และทรัพยากรมนุษย์ ถือเป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดขององค์กร โดยเฉพาะความสามารถของพนักงานเป็นสิ่งที่ไม่สามารถลอกเลียนแบบได้เลย องค์กรจึงต้องคำนึงถึงการพัฒนาความสามารถของพนักงานที่ต้องให้เกิดอย่างต่อเนื่องและต้องทันยุคทันสมัย (Dessler, 2015) เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนสำคัญในการสร้างมูลค่าเพิ่ม ความสามารถขององค์กร เพื่อให้เกิดความได้เปรียบในการแข่งขันและรักษาไว้ความยั่งยืนของธุรกิจ (Hashim and Wok, 2013) องค์กรจึงต้องสร้างให้พนักงานมีความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเกิดความพอใจในงาน และหากพนักงานทุกคนมีความพอใจในงาน จะทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งซึ่งส่งผลดีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานและสนับสนุนผลการปฏิบัติงานขององค์กร (Laforet, 2016) ดังนั้น ความสามารถของพนักงานและวัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการบรรลุผลสำเร็จขององค์กร

จากความสำคัญของการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่กล่าวมา จะเห็นได้ว่า ความสามารถของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร และความพึงพอใจในงาน เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพและผลการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กรเอกชน หากองค์กรไม่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาความสามารถของพนักงานหรือไม่สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เหมาะสม อาจทำให้พนักงานขาดขวัญกำลังใจ ไม่มีความพึงพอใจในงาน ส่งผลให้ประสิทธิภาพการทำงานลดลงและไม่สามารถแข่งขันในตลาดได้อย่างยั่งยืน อีกทั้งจากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่ผ่านมา พบว่า ยังมีงานวิจัยในประเทศ

ไทยที่ศึกษาความสัมพันธ์และอิทธิพลของความสามารถของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงานต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานในบริบทของบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครโดยตรงค่อนข้างจำกัด

ฉะนั้น ความสามารถมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานและการพัฒนาความสามารถมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้น องค์กรจึงควรที่จะต้องพิจารณาว่า ปัจจัยอะไรบ้างที่มีส่วนสำคัญในการสร้างความพอใจในงาน ซึ่งเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน ทำให้พนักงานเกิดการมีส่วนร่วมในการทำงาน เกิดเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งที่จะส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงาน ได้อย่างเต็มความสามารถส่งผลต่อความสำเร็จขององค์กร ดังนั้นจากความเป็นมาดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจในการศึกษา อิทธิพลของความสามารถของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร และความพึงพอใจในงานที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชน ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

#### วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาปัจจัยความสามารถของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 2) เพื่อศึกษาแนวคิดและทฤษฎีด้านความสามารถของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน
- 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลของความสามารถของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร และความพึงพอใจในงานที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนในจังหวัดกรุงเทพมหานคร

#### คำถามการวิจัย

- 1) ความสามารถของพนักงานมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์กรของบริษัทเอกชนในจังหวัดกรุงเทพมหานครหรือไม่
- 2) ความสามารถของพนักงานมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัทเอกชนในจังหวัดกรุงเทพมหานครหรือไม่
- 3) วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนในจังหวัดกรุงเทพมหานครหรือไม่
- 4) ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชนในจังหวัดกรุงเทพมหานครหรือไม่

## บททวนวรรณกรรม

### 1. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความสามารถของพนักงาน

Sundi (2015) กล่าวไว้ว่า ความสามารถหรือสมรรถนะ (Competency) มีหลายความหมายด้วยกัน ในบางครั้งก็อธิบายว่า เกี่ยวข้องกับงาน (Work) ได้แก่ ตัวงาน (Tasks) ผลลัพธ์ (Results) และผลที่ได้จากการทำงาน (Outputs) นอกจากนี้งานวิจัยของ Pasaribu et al., (2019) ความสามารถของพนักงาน คือ ทักษะ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจหรือ คุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ นอกจากนี้ Aka and Eke (2018) ได้แบ่งความสามารถของพนักงานออกเป็น 2 กลุ่มดังนี้ กลุ่มที่ 1 หมายถึง บุคลิกลักษณะของคนที่สะท้อนให้เห็นถึงความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) ทศนคติ (Attitude) ความเชื่อ (Belief) และอุปนิสัย (Trait) และกลุ่มที่ 2 หมายถึง กลุ่มของความรู้ (Knowledge) ทักษะ (Skills) และคุณลักษณะของบุคคล (Attributes) ซึ่งสะท้อนให้เห็นจากพฤติกรรมในการทำงานที่แสดงออกมาของแต่ละบุคคลที่สามารถวัดและสังเกตเห็นได้

งานวิจัยของ Javed et al., (2017) เสนอว่า ความสามารถขั้นพื้นฐานของพนักงานที่ควรจะมี คือ 1) ความสามารถทางปัญญา 2) ความสามารถทางอารมณ์ และ 3) ความสามารถทางสังคม สอดคล้องกับงานวิจัยของ Renyut et al., (2017) ที่ยังได้ขยายว่า ความสามารถของพนักงาน ต้องมีปัจจัยดังต่อไปนี้เข้ามาเกี่ยวข้อง 1) แรงจูงใจ (Motive) คือ แรงขับ ทิศทาง และการเลือก เป็นสิ่งที่คนทำงานคิดอยู่ตลอดเวลา หรือต้องการเพื่อเป็นเหตุผลของการปฏิบัติงานหรือดำเนินงาน 2) ลักษณะบุคคล (Trait) เป็นคุณลักษณะที่กำหนดวิธีการประพฤติหรือการตอบสนองอย่างคงที่ ด้วยลักษณะของความเชื่อมั่นในตนเอง การควบคุมตนเองและการควบคุมความเครียด 3) แนวคิดของตนเอง (Self-concept) คือ ทศนคติคุณค่า หรือความนึกคิดของตนเองที่ทำให้คิดและสนใจในสิ่งที่ทำอยู่ 4) ความรู้ (Knowledge) เป็นข้อมูลที่มีขอบเขตเนื้อหาเฉพาะส่วนบุคคล 5) ทักษะ (Skill) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งทางร่างกายและจิตใจ ทั้งนี้ ความสามารถด้านจิตใจ มีความหมายรวมถึงความคิดเชิงวิเคราะห์ (Analytic Thinking) ซึ่งหมายถึง การจัดการความรู้และข้อมูล การพิจารณาถึงเหตุและผล การจัดข้อมูล และวางแผน

ดังนั้น สรุปได้ว่า ความสามารถของพนักงาน คือการที่พนักงานมีความสามารถลักษณะพื้นฐานครบครองโดยบุคคลที่มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุในการบรรลุเกณฑ์ที่จำเป็นต่อดำรงตำแหน่ง และประกอบด้วยความรู้ ทักษะ หรือลักษณะบุคลิกภาพที่มีอิทธิพลประสิทธิภาพ ความสามารถของพนักงานมีอิทธิพลอย่างมากต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน นอกจากนี้ เมื่อพนักงานรับรู้ว่าตัวเองมีความสามารถอะไรบ้าง การทำงานต้องใช้ความสามารถในด้านใดบ้าง ส่งผลการทำงานของพนักงานออกมาดีนำมาซึ่งความพึงพอใจในงาน และเป็นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็ง เพราะพนักงาน

ทราบว่าการทำงานในลักษณะนี้ต้องใช้ความสามารถด้านใด ทำให้พนักงานรู้ว่าต้องพัฒนาความสามารถของตัวเองในด้านใดเพื่อที่จะทำให้ผลการปฏิบัติงานออกมาดี ลักษณะแบบนี้สามารถสืบทอดไปยังพนักงานทั้งองค์กรไม่ว่าพนักงานคนนั้นจะทำงานในองค์กรมานานหรือเป็นพนักงานใหม่ ทำให้เกิดวัฒนธรรมองค์กรที่มีการปรับตัวให้ทันต่อสภาพแวดล้อมทางธุรกิจที่เปลี่ยนไปตลอดเวลา นำมาซึ่งการเติบโตขององค์กรอย่างยั่งยืน (Yazdanfar, et al., 2014; Javed et al., 2017; Renyut et al., 2017)

## 2. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร

Morgan and Vorhies (2018) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรมีบทบาทหลักในการสร้างแบบจำลองพฤติกรรมและผลการดำเนินงานขององค์กรผ่านความพยายามร่วมกันของสมาชิกแต่ละคนในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Soomro and Shah (2019) ที่ให้ความหมายเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กรไว้ว่า คือ กลยุทธ์ ลักษณะ โครงสร้างขององค์กร และการควบคุมภายในองค์กร โดยที่ทุกคนในองค์กรต้องมีความกระตือรือร้นในการหาวิธีการที่จะมาปรับเปลี่ยนในการพัฒนาการทำงานของตน ตลอดจนพฤติกรรมที่คนในองค์กรยึดถือเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งแบบแผนพฤติกรรมที่บุคคลในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่มีพื้นฐานมาจากความเชื่อ ค่านิยม นั่นก็คือ วัฒนธรรมองค์กร และ Limaj & Bernroider (2019) กล่าวว่า หน้าที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรมี 3 ประการ คือ 1) เป็นระบบควบคุมพฤติกรรมของพนักงานในองค์กร 2) วัฒนธรรมองค์กร คือ สิ่งผูกมัดและสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของพนักงานที่มีต่อองค์กร 3) วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนช่วยในการสร้างสรรค์ กระบวนการทำงาน และช่วยให้พนักงานเข้าใจในสิ่งที่องค์กรดำเนินการอยู่

Robbins and Judge (2015) ได้แบ่งประเภทของวัฒนธรรมองค์กรออกเป็น 4 ประเภทดังนี้ 1) วัฒนธรรมที่มุ่งผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีแหล่งที่มาของค่านิยมร่วมอยู่ที่ผู้นำที่มีบารมีหรือผู้ก่อตั้งองค์กร เป็นค่านิยมที่มุ่งหน้าที่จะสร้างคุณค่าแก่ผู้ใช้บริการและผู้มีส่วนได้ส่วนเสียอื่น ซึ่งวัฒนธรรมที่มุ่งผู้ประกอบการอาจจะไม่มั่นคงเพราะเป็นวัฒนธรรม ที่ขึ้นอยู่กับผู้ก่อตั้งเพียงคนเดียว 2) วัฒนธรรมที่มุ่งกลยุทธ์ (Strategic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีแหล่งที่มาของค่านิยมร่วมที่มุ่งหน้าที่จะและได้กลายเป็นขนบธรรมเนียมและเปลี่ยนแปลงไปสู่ประเพณีขององค์กรเป็นค่านิยมที่มั่นคง 3) วัฒนธรรมที่มุ่งตนเอง (Chauvinistic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่สะท้อนให้เห็นถึงการมุ่งภายในความจงรักภักดีต่อการเป็นผู้นำองค์กรอย่างตาบอดและการให้ความสำคัญกับความเป็นเลิศของสถาบัน วัฒนธรรมองค์กรรูปแบบนี้อาจแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะความจงรักภักดีและความผูกพันต่อค่านิยมของผู้นำบารมีอย่างเข้มแข็ง 4) วัฒนธรรมที่มุ่งการเลือกสรร (Exclusive Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งการเลือกสรร ในฐานะที่คล้ายคลึงกับสโมสรที่เลือกสรรสมาชิก ซึ่งภายในสถานการณ์บางอย่างการเลือกสรรจะเพิ่มคุณค่าแก่ผลิตภัณฑ์หรือบริการขององค์กร ซึ่งองค์กรจะทุ่มเทอย่างหนักเพื่อที่จะสร้างภาพพจน์ของความเหนือกว่าและการเลือกสรรขึ้นมา

ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กร มีความเกี่ยวข้องโดยตรงกับประสิทธิภาพของผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้นประสิทธิภาพผลการปฏิบัติงานของพนักงานจึงขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้องค์กรธุรกิจสามารถเอาชนะความท้าทายของอุปสรรคต่างๆ ได้ หากองค์กรสามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งได้นั้น องค์กรจะสามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลง ตามสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนไปอย่างรวดเร็วได้อย่างทันท่วงที ทำให้องค์กรสามารถอยู่รอดได้ในสภาวะการณ์ ที่มีความแข่งขันกันอย่างสูงมาก เนื่องจากวัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะช่วยสร้างความมุ่งมั่น ของพนักงานให้คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว (Kreitner and Kinicki, 2005) และ วัฒนธรรมองค์กรที่เข้มแข็งจะเป็นระบบที่คอยควบคุมวิธีการทำงานของพนักงานในองค์กร การสร้างแรงกระตุ้นให้เกิดการเรียนรู้หรือการพัฒนาใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นกับองค์กร ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานที่ดีและมีศักยภาพสูงของพนักงาน อันนำมาซึ่งผลสำเร็จขององค์กรด้วย

### 3. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในงาน

ความพึงพอใจในงาน คือ ความรู้สึกชอบหรือพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงานและองค์ประกอบหรือสิ่งจูงใจอื่นๆ ถ้างานที่ทำหรือองค์ประกอบเหล่านั้นตอบสนองความต้องการของบุคคลได้ หรือบุคคลนั้นเกิดความพึงพอใจในงานก็จะอุทิศเวลา แรงกาย แรงใจ รวมทั้งสติปัญญาให้แก่งานของตน (Setyorini, Yuesti, and Landra, 2018) สอดคล้องกับทฤษฎี ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ เฮิร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two-Factor Theory) ซึ่ง Herzberg, Mausner & Snyderman (1959) แบ่งปัจจัยออกเป็น ปัจจัยกระตุ้น (Motivators- Intrinsic Factors) ได้แก่ ความสำเร็จ (Achievement) การยอมรับ (Recognition) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความก้าวหน้า (Advancement) และเนื้องานที่ทำ (Work Itself) ซึ่งเป็นตัวสร้างความพึงพอใจในงาน และ ปัจจัยส่งเสริม (Hygiene Factors- Extrinsic Factors) ได้แก่ ค่าตอบแทน (Salary) ความสัมพันธ์กับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relationship) นโยบายองค์กร (Company Policy) สภาพแวดล้อมการทำงาน (Working Conditions) ซึ่งจะไม่สร้างความพึงพอใจโดยตรง แต่หากขาดจะก่อให้เกิดความไม่พอใจ นอกจากนี้ ในทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (Expectancy Theory) ซึ่ง Vroom (1964) กล่าวว่าความพึงพอใจในงานขึ้นอยู่กับ 3 องค์ประกอบ คือ 1) ความเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงาน 2) ความเชื่อว่าผลการปฏิบัติงานจะนำไปสู่รางวัล และ 3) ค่าความสำคัญของรางวัลต่อบุคคล ในส่วนของ ทฤษฎีความเท่าเทียม (Equity Theory) Adams (1963) อธิบายว่า ความพึงพอใจในงานเกิดจากการรับรู้ความยุติธรรม (Equity) โดยพนักงานจะเปรียบเทียบระหว่าง ผลตอบแทน (outcomes) ที่ได้รับกับ ความพยายาม (inputs) ที่ตนลงทุน และเทียบกับเพื่อนร่วมงาน นอกจากนี้ยังพบว่า ในส่วนของ ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Hierarchy of Needs) Maslow (1943) กล่าวว่าความพึงพอใจในงานเกิดจากการตอบสนองความต้องการในแต่ละ

ลำดับขั้น เริ่มจากความต้องการพื้นฐาน (ค่าจ้าง ความมั่นคง) ไปจนถึงการเติมเต็มศักยภาพตนเอง (Self-actualization) อีกด้วย

สรุปได้ว่า ความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลอย่างมากต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน พนักงานที่พึงพอใจในงานจะรู้สึกว่าคุณค่าต่อองค์กร เนื่องจากพนักงานที่ทำงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี จะมีส่วนทำให้เป้าหมายโดยรวมขององค์กรประสบความสำเร็จ แต่การที่จะทำให้พนักงานพึงพอใจในงานได้นั้นต้องมีปัจจัยที่มีกระตุ้นและองค์กรต้องตอบสนองความต้องการของพนักงานให้รอบด้าน เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานแก่พนักงาน

#### 4. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ผลการปฏิบัติงาน เป็นคุณค่าของบุคคลผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ทั้งผลงานและคุณค่าต่อการปฏิบัติงาน และถือว่าเป็นกิจกรรมทางด้านการบริหารบุคคลที่เกี่ยวข้องกับวิธีการที่หน่วยงานจัดขึ้นเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานของผู้ปฏิบัติงานทั้งด้านคุณภาพและงานที่ได้ปฏิบัติไปแล้ว (Syauta, et al., 2012; Hakim, 2015) และ Hee et al., (2018) กล่าวว่า ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เป็นผลจากการทำงานซึ่งเป็นผลลัพธ์จากการทำงานของพนักงานที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยที่ผลงานหรือผลลัพธ์นั้น จะมีประสิทธิภาพหรือไม่ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจในการทำงาน วัฒนธรรมขององค์กร และความคาดหวังของตัวพนักงานเอง นอกจากนี้ Akob et al., 2020 กล่าวว่า การสร้างผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ที่มีประสิทธิภาพไม่ใช่เรื่องง่าย ต้องเกิดมาจากการที่พนักงานมีความพึงพอใจในงาน และความพึงพอใจในงานจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อมีความต่อเนื่องระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน ความเป็นผู้นำ และวัฒนธรรมองค์กร

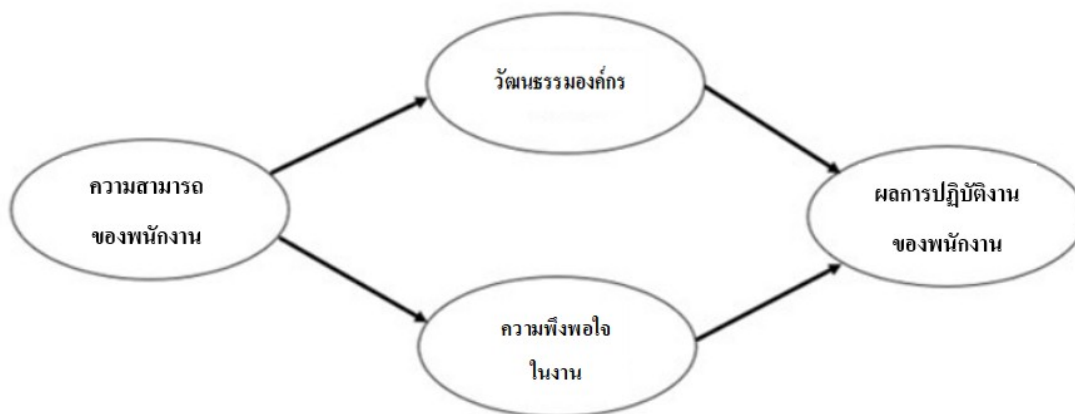
ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ผลงานของพนักงานเป็นหลักประกันการมีอยู่ตลอดจนความก้าวหน้าขององค์กร เนื่องจากหากพนักงานในองค์กรมีผลปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพจะสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ซึ่งส่งผลต่อความอยู่รอดขององค์กร โดยมีปัจจัยหรือแรงกระตุ้น เช่น การเข้าใจในตัวตนและทิศทาง นโยบาย วิธีการทำงาน กฎระเบียบต่าง ๆ ขององค์กร นั่นก็คือ วัฒนธรรมโดยรวมขององค์กรนั่นเอง และการรับรู้ถึงคุณค่าที่ตนเองมีในการทำงาน ความภูมิใจในตัวตน หรือความพึงพอใจในงาน



## วิธีดำเนินการวิจัย

### 1. กรอบการวิจัย

จากการทบทวนวรรณกรรม จึงได้กรอบการวิจัย ดังภาพต่อไปนี้



ภาพที่ 1 กรอบการวิจัย

### 2. สมมติฐานการวิจัย

H1 : ความสามารถของพนักงานจะส่งผลเชิงบวกต่อพัฒนาธรรมองค์กร

H2 : ความสามารถของพนักงานจะส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน

H3 : วัฒธรรมองค์กรจะส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

H4 : ความพึงพอใจในงานจะส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

### 3. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ศึกษาใช้ในการวิจัย คือ พนักงานบริษัทเอกชนในจังหวัดกรุงเทพมหานคร การกำหนดกลุ่มตัวอย่างใช้วิธีกฎแห่งความชัดเจน (Rule of Thumb) จำนวนทั้งสิ้น 300 คน วิธีการนี้จะกำหนดจำนวนตัวอย่าง เป็นค่าสัมบูรณ์ (Absolute N) ซึ่งระบุว่าขนาดตัวอย่างน้อยที่สุดควรอยู่ระหว่าง 100 ถึง 300 ตัวอย่าง เนื่องจากขนาดตัวอย่างน่าจะเพียงพอในการประมาณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ในประชากร โดยแผนการสุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้การสุ่มแบบ 2 ขั้นตอน (two-stage sampling) ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 สุ่มพื้นที่เขตมา 5 เขต จากกรุงเทพมหานครที่แบ่งพื้นที่ออกเป็นเขตทั้งหมด 50 โดยการสุ่มจับฉลากเลือกตัวแทนของแต่ละกลุ่มเขตการปกครองได้ 5 เขต ดังนี้ เขตห้วยขวาง เขตยานนาวา เขตจตุจักร เขตคันนายาว และ เขตบางพลัด ขั้นตอนที่ 2 ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบโควตา (Quota Sampling) เป็นการกำหนดสัดส่วนของจำนวนตัวอย่างให้แต่ละเขตจำนวน 60 ชุดเท่าๆ กัน

#### 4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือวิจัยคือ แบบสอบถามซึ่งแบบสอบถามได้ผ่านคณะกรรมการจริยธรรมสำหรับพิจารณาโครงการวิจัยที่ทำในมนุษย์ หมายเลขรับรอง : SWUEC/E-038/2566 ก่อนจะนำแบบสอบถามไปแจกกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ 3 ท่าน เพื่อหาค่าความตรง (Validity) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม พบว่า ตัวแปรความสามารถของพนักงาน มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.87 ตัวแปรวัฒนธรรมองค์กรเท่ากับ 0.79 ตัวแปรความพึงพอใจในงานเท่ากับ 0.94 และตัวแปรผลการปฏิบัติงานของพนักงานเท่ากับ 0.91 โดยมีค่าความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ พบว่าค่า IOC แต่ละข้อคำถามของตัวแปรมีค่าเท่ากับ 1

#### 5. การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการสำรวจประชากรที่เป็นกลุ่มเป้าหมาย โดยใช้แบบสอบถามที่ได้ออกแบบตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ซึ่งใช้ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเป็นแนวทางในการกำหนดข้อคำถาม รวมทั้งได้มีการทดสอบความเที่ยงตรง

2. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นข้อมูล ที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าเอกสาร รายงานวิจัย บทความและ เว็บไซต์ต่าง ๆ รวมถึงข้อมูลจากหน่วยงานราชการ รัฐวิสาหกิจ องค์กรเอกชนที่เกี่ยวข้อง

#### การวิเคราะห์ข้อมูล

นำข้อมูลที่ได้จากการประมวลผลมาวิเคราะห์ด้วยแบบสมการโครงสร้าง (Structural Equation Model : SEM) สังเคราะห์และสรุปผลของข้อมูล

#### ผลการวิจัย

ผลการวิจัยข้อมูลส่วนบุคคล แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 230 คน คิดเป็นร้อยละ 73 อยู่ในช่วงอายุ 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 38 ส่วนระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 54.3 ทั้งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามระยะเวลาในการปฏิบัติงานระหว่าง 2 – 5 ปี มีจำนวนมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 42.2

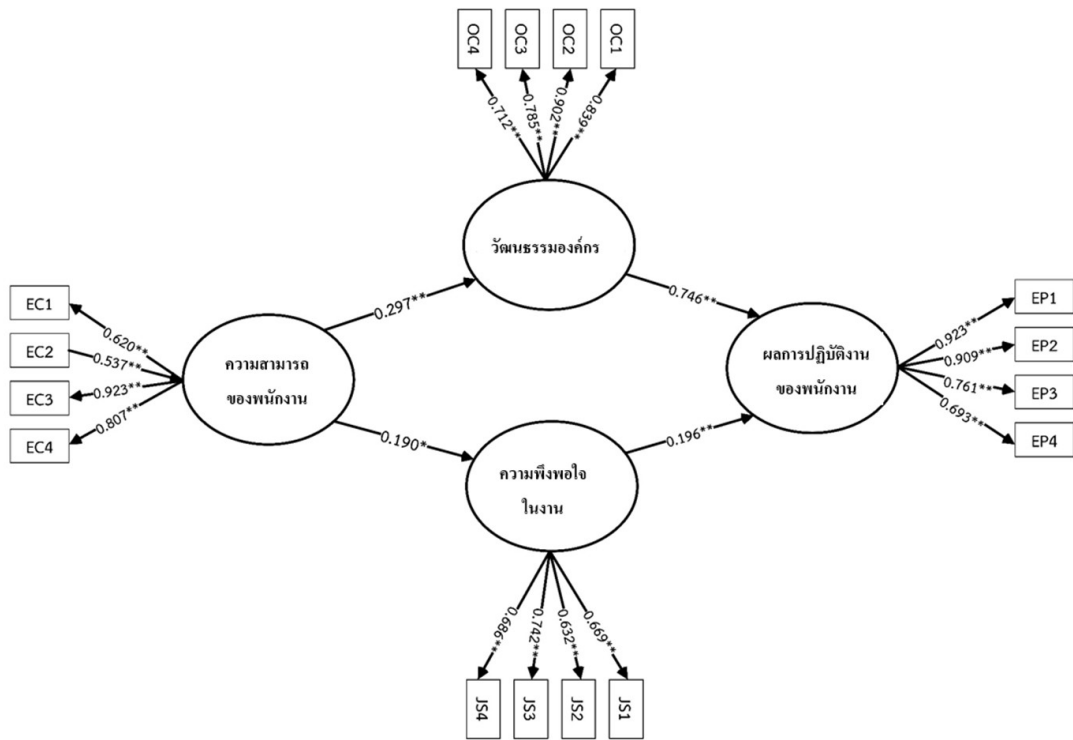
การวิเคราะห์ปัจจัยด้านความสามารถของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร และความพึงพอใจในงาน ที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทเอกชน สามารถสรุปได้ตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบและความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminate Validity) ของมาตรวัด

Construct	Item	Indicator	Mean	SD	Loading (CFA)	Cronbach 's $\alpha$	AVE	CR
Employee Competency		EC1	4.323	0.837	0.620**	0.831	0.722	0.820
		EC2	4.266	0.827	0.537**			
		EC3	4.216	0.863	0.923**			
		EC4	4.276	0.857	0.807**			
Organization Culture		OC1	4.436	0.758	0.839**	0.884	0.810	0.885
		OC2	4.470	0.790	0.902**			
		OC3	4.493	0.686	0.785**			
		OC4	4.383	0.786	0.712**			
Job Satisfaction		JS1	4.420	0.728	0.669**	0.844	0.682	0.777
		JS2	4.436	0.753	0.632**			
		JS3	4.400	0.740	0.742**			
		JS4	4.410	0.746	0.686**			
Employee Performance		EP1	4.420	0.769	0.923**	0.899	0.822	0.895
		EP2	4.456	0.776	0.909**			
		EP3	4.456	0.709	0.761**			
		EP4	4.390	0.783	0.693**			

\*\* significant at  $\alpha = 0.001$

จากตารางที่ 1 ความเที่ยงตรงเชิงจำแนก (Discriminate Validity) ความเที่ยงตรงของมาตรวัด แต่ละ Construct มาตรวัดมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกในทุก Construct ความเชื่อถือได้ของมาตรวัด พิจารณาจากค่า Composite Reliability (CR) และค่า Average Variance Extract (AVE) โดยค่า CR ต้อง สูงกว่า 0.60 และค่า AVE ไม่ควรต่ำกว่า 0.50 พบว่า CR มีค่าสูงกว่า 0.60 ทุกค่า และ AVE มีค่าสูงกว่า 0.50 ทุกค่า แสดงผลลัพธ์ของโมเดลค่าดัชนีความสอดคล้องดังกล่าวชี้ให้เห็นว่ามีความเหมาะสม เพียงพอได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p < 0.001$ )



ภาพที่ 2 แสดงค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางตัวแบบสมการโครงสร้าง

ตารางที่ 2 ผลการทดสอบสมมติฐาน

Hypothesis	Standardized coefficient	Remark
H1: Employee competency influence on the organizational culture	0.297 **	Supported
H2: Employee competency influence on job satisfaction	0.190 *	Supported
H 3: Organizational culture influence on employee performance	0.746 **	Supported
H 4: Job satisfaction influence on employee performance	0.196 **	Supported

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการ โครงสร้าง

ดัชนีความสอดคล้องของโมเดล	ผลการวิเคราะห์
Chi-Square Test of Model Fit ( $\chi^2$ )	203.973
Degree of freedom (df)	89
P-Value	<0.001
Value/ Degrees of Freedom ( $\chi^2/df$ )	2.291
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA)	0.066
Comparative Fit Index (CFI)	0.968
Tucker-Lewis Index (TLI)	0.957
Standardized Root Mean Square Residual (SRMR)	0.044

ผลการวิเคราะห์แบบจำลองสมการโครงสร้าง พบว่าค่าความสอดคล้อง (goodness-of-fit analysis) ดังนี้  $\chi^2=203.973$ ,  $df=89$ ,  $p<0.001$ ,  $\chi^2/df=2.291$  มีค่าน้อยกว่า 5 (L. t. Hu & Bentler, 1999) ,  $RMSEA=0.066$  มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.07 (Steiger, 2007),  $CFI=0.968$  มีค่ามากกว่า 0.90 (L. t. Hu & Bentler, 1999),  $TLI=0.957$  มีค่ามากกว่า 0.80 (Hooper, Coughlan, & Mullen, 2007),  $SRMR=0.044$  มีค่าน้อยกว่าหรือเท่ากับ 0.08 (L. t. Hu & Bentler, 1999) จึงสรุปได้ว่ามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เมื่อตรวจสอบตามสมมติฐานการวิจัยที่ถูกเสนอไว้ทั้ง 4 สมมติฐาน

### สรุปและอภิปรายผล

1. ความสามารถของพนักงานจะส่งผลเชิงบวกต่อวัฒนธรรมองค์กร เนื่องจาก ความสามารถของพนักงานไม่ได้เป็นเพียงปัจจัยสำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการทำงาน แต่ยังมีบทบาทสำคัญ ในการสร้างและส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรในเชิงบวก การพัฒนาความสามารถของพนักงานจึงควรถูกบรรจุเป็นส่วนหนึ่งของกลยุทธ์องค์กรเพื่อให้สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่งและยั่งยืนได้ในระยะยาว ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Yazdanfar et al., (2014) และพนักงานที่มีความสามารถมักทำหน้าที่เป็น "ตัวอย่าง" ให้เพื่อนร่วมงานปฏิบัติตาม ส่งผลให้ โดยกระตุ้นให้พนักงานคนอื่นพัฒนาตนเองเพื่อให้สอดคล้องกับมาตรฐานขององค์กร ส่งเสริมให้เกิดการแลกเปลี่ยนความรู้และการเรียนรู้ภายในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Pasaribu et al., (2019) ที่ได้อธิบายไว้ว่า ความสามารถของ

พนักงาน คือ ทักษะ สมรรถนะ ความรู้ ความสามารถ ความชำนาญ แรงจูงใจหรือคุณลักษณะที่เหมาะสมของบุคคลที่จะสามารถปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ

2. ความสามารถของพนักงานจะส่งผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน ผลการวิจัยพบว่าความสามารถของพนักงานมีผลเชิงบวกต่อความพึงพอใจในงาน สอดคล้องกับ Herzberg's Two-Factor Theory ที่ระบุว่า ความสำเร็จ และ โอกาสการเติบโต ซึ่งถือเป็นแรงจูงใจหลัก สร้างความพึงพอใจในงานให้พนักงาน (Herzberg, Mausner, & Snyderman, 1959). นอกจากนี้ งานวิจัยของ Mustafa et al. (2022) ในมาเลเซีย พบว่า ครูอาชีพที่มีความสามารถสูงจะมีความมั่นใจในตนเอง และรู้สึกถึงความสำเร็จ ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญ. ในทำนองเดียวกัน Raziq and Maulabakhsh (2015) พบว่า พนักงานที่รู้สึกว่าตนมีศักยภาพสูงและได้ใช้ความสามารถเต็มที่จะมีความพึงพอใจในงานมากขึ้น และลดความตั้งใจที่จะลาออกจากงานได้.

3. วัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการวิจัยชี้ว่าวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนและเอื้อต่อพนักงาน มีอิทธิพลต่อความสามารถ ซึ่งสอดคล้องกับงานของ Ogbonna and Harris (2000) ที่ระบุว่า องค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่แข็งแกร่ง จะเพิ่มความทุ่มเทและผลิตภาพของพนักงาน. อีกทั้ง Naranjo-Valencia et al. (2016) ระบุว่า วัฒนธรรมองค์กรที่ยืดหยุ่นและเน้นนวัตกรรม ช่วยเพิ่มทั้งความสามารถในการทำงานของพนักงานแต่ละคน และความสามารถขององค์กร ได้อย่างยั่งยืน.

4. ความพึงพอใจในงานจะส่งผลเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจในงานมีผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงาน ซึ่งตรงกับ Locke (1976) ที่กล่าวว่า ความพึงพอใจในงานช่วยเพิ่มแรงจูงใจและผลิตภาพของพนักงาน งานวิจัยล่าสุดโดย Sesari et al. (2024) พบว่าความพึงพอใจในงานที่เกิดจากการได้รับความยุติธรรม (fairness) และการใช้ความสามารถเต็มที่ จะเพิ่มผลิตผลและผลประกอบการ โดยตรง นอกจากนี้ Chi and Han (2022) ศึกษาพนักงานโรงแรมในเกาหลีใต้ พบว่าความพึงพอใจในงาน ลดความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ในช่วงวิกฤตโควิด-19 ได้อย่างชัดเจน.

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

- บริษัทควรลงทุนในการฝึกอบรมและพัฒนาทักษะของพนักงานอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการทำงาน และเพิ่มความมั่นใจในหน้าที่การงานของพนักงาน ซึ่งจะช่วยส่งเสริมความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้นในระยะยาว

- บริษัทควรเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่สนับสนุนการทำงานร่วมกันและความโปร่งใส ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่าและเชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร ส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ

- บริษัทควรสร้างสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี รวมถึงการให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมและมีความยุติธรรม นอกจากนี้ ควรให้โอกาสพนักงานในการเติบโตในอาชีพ และส่งเสริมให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน

- บริษัทควรมีการติดตามผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของพนักงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้สามารถปรับกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และวัฒนธรรมองค์กรให้เหมาะสมกับความต้องการและการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

### 2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

- ควรพิจารณาเพิ่มเติม เรื่องปัจจัยภายนอกที่อาจมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงาน เช่น สภาพเศรษฐกิจ แนวโน้มของอุตสาหกรรม หรือเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างรวดเร็ว ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อการทำงานของพนักงานและการพัฒนาความสามารถ

- ควรศึกษาเพิ่มเติม เรื่องปัจจัยทางจิตวิทยาหรืออารมณ์ของพนักงานที่อาจมีผลต่อความพึงพอใจในงานและผลการปฏิบัติงาน เช่น ความเครียด ความวิตกกังวล หรือความรู้สึกเกี่ยวกับการทำงานที่มีผลต่อผลลัพธ์การทำงาน

- ควรศึกษาเพิ่มเติม ในส่วนมุมมองของผู้บริหารเพื่อเปรียบเทียบกับมุมมองของพนักงาน เนื่องจากผู้บริหารอาจมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่แตกต่างจากพนักงาน การศึกษาทั้งสองมุมมองจะช่วยให้เข้าใจภาพรวมของผลการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น

## กิตติกรรมประกาศ

งานวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนการวิจัยจากงบประมาณเงินรายได้ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2566 คณะบริหารธุรกิจเพื่อสังคม มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

## REFERENCES

- Adams, J. S. (1963). Toward an understanding of inequity. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436. <https://doi.org/10.1037/h0040968>
- Aka, U. A., & Juliet, G. E. (2018). Impact of organizational communication processes on employees' performance: A case of selected civil service ministries in Bayelsa State. *International Journal of Innovation and Research in Educational Sciences*, 5(1), 2349-5219.
- Akob, M., Arianty, R., & Putra, A. H. P. K. (2020). The mediating role of distribution Kahns engagement: An empirical evidence of salesforce in Indonesia. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(2), 249-260. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no2.249>
- Chi, O. H., & Han, H. (2022). Exploring the relationship between job satisfaction and turnover intention during the COVID-19 pandemic: The moderating role of perceived organizational support. *International Journal of Hospitality Management*, 102, 103123. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2022.103123>
- Department of Business Development. (2022). *Business registration information*. Retrieved from <https://www.dbd.go.th>
- Dessler, G. (2015). *Human resource management* (14<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson Education.
- Hashim, J., & Wok, S. (2013). Competence, performance and trainability of older workers of higher educational institutions in Malaysia. *Employee Relations*, 36(1), 82-106. <https://doi.org/10.1108/ER-02-2013-0021>
- Hee, O. C., Ibrahim, R., Kowang, T. O., & Fei, G. C. (2018). Employee engagement as a mediator between transformational leadership and employee performance. *Asian Journal of Scientific Research*, 11(3), 441-448. <https://doi.org/10.3923/ajsr.2018.441.448>
- Herzberg, F., Mausner, B., & Snyderman, B. B. (1959). *The motivation to work* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Javed, A., Anas, M., Abbas, M., & Khan, A. I. (2017). Flexible human resource management and firm innovativeness: The mediating role of innovative work behavior. *Journal of Human Resource Management*, 20(1), 31-41.
- Kam, B. H., Tsahuridu, E. E., & Ding, M. J. (2010). Does human resource management contribute to the development of logistics and supply chain capabilities? An empirical study of logistics service providers in China. *Research and Practice in Human Resource Management*, 18(2), 15-34.



- Laforet, S. (2016). Effects of organizational culture on organizational innovation performance in family firms. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 23(2), 379-407. <https://doi.org/10.1108/JSBED-02-2015-0020>
- Limaj, E., & Bernroider, E. W. N. (2019). The roles of absorptive capacity and cultural balance for exploratory and exploitative innovation in SMEs. *Journal of Business Research*, 94, 137-153. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2017.10.052>
- Locke, E. A. (1976). The nature and causes of job satisfaction. In M. D. Dunnette (Ed.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (pp. 1297-1349). Chicago: Rand McNally.
- Ma, S. (2017). Fast or free shipping options in online and omni-channel retail? The mediating role of uncertainty on satisfaction and purchase intentions. *The International Journal of Logistics Management*, 28(4), 1099-1122. <https://doi.org/10.1108/IJLM-05-2016-0140>
- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370-396. <https://doi.org/10.1037/h0054346>
- Morgan, A. N., & Vorhies, W. D. (2018). The business performance outcomes of market orientation culture and behaviours. *Innovation and Strategy*, 15, 255-282.
- Mustafa, M. Z., Yamin, N. A., Razzaq, A. R. A., & Ahad, R. (2022). Factors influencing job satisfaction in the Malaysian vocational college: Herzberg two-factor theory perspective. *Universal Journal of Management*, 10(1), 18-25. <https://doi.org/10.13189/ujm.2022.100102>
- Naranjo-Valencia, J. C., Jiménez-Jiménez, D., & Sanz-Valle, R. (2016). Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies. *Revista Latinoamericana de Psicología*, 48(1), 30-41. <https://doi.org/10.1016/j.rlp.2015.09.009>
- National Statistical Office. (2022). *Employment situation of the population*. Retrieved from <http://www.nso.go.th>
- Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management*, 11(4), 766-788. <https://doi.org/10.1080/09585190050075114>
- Pasaribu, R. N., Matondang, R., & Wibowo, R. P. (2019). The influence of communication abilities, workload & wages on the performance of agricultural officers in Deli Serdang Regency, North Sumatra, Indonesia. *American International Journal of Business Management*, 2(3), 44-52.

- Raziq, A., & Maulabakhsh, R. (2015). Impact of working environment on job satisfaction. *Procedia Economics and Finance*, 23, 717-725. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00580-5](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00580-5)
- Renyt, B. C., Basri, M. H., Jobhar, B., & Sukmawati, S. (2017). The effect of organizational commitment, competence on job satisfaction and employees performance in Maluku Governor's Office. *Journal of Business and Management*, 19(11), 18-29.
- Sesari, H. D., Supriyanto, A. S., & Kertahadi. (2024). The effect of fairness and capability utilization on employee performance and commitment: Evidence from manufacturing industries. *International Journal of Productivity and Performance Management*, (Advance online publication). <https://doi.org/10.1108/IJPPM-02-2024-0078>
- Setyorini, R. R., Landra, N., & Yuesti, A. (2018). The effect of situational leadership style and compensation to employee performance with job satisfaction as intervening variable at PT Bank Rakyat Indonesia (Persero), Tbk Denpasar Branch. *International Journal of Contemporary Research and Review*, 9, 0976-4852. <https://doi.org/10.15520/ijcrr/2018/9/01/393>
- Soomro, B. A., & Shah, N. (2019). Determining the impact of entrepreneurial orientation and organizational culture on job satisfaction, organizational commitment, and employee's performance. *South Asian Journal of Business Studies*, 8(3), 266-282. <https://doi.org/10.1108/SAJBS-08-2018-0096>
- Sundi, K. (2015). Effect of transformational leadership and transactional leadership on employee performance of Konawe Education Department at Southeast Sulawesi Province. *International Journal of Business and Management Invention*, 2(12), 50-58.
- Syauta, J. H., Eka, A. T., Margono, S., & Solimun. (2012). The influence of organizational culture, organizational commitment to job satisfaction and employee performance (Study at Municipal Waterworks of Jayapura, Papua Indonesia). *International Journal of Business and Management Invention*, 1(1), 2319-8028.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Yazdanfar, D., Saeid, A., & Hellgren, C. (2014). Competence development and performance among Swedish micro firms. *European Journal of Training and Development*, 38(3), 162-179. <https://doi.org/10.1108/EJTD-01-2013-0002>.