


ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงาน  
กับการออกจากงาน ของพนักงานด้านโลจิสติกส์การจัดเตรียมอาหาร  
สำหรับสายการบินจากการจัดจ้างภายนอก

The Relationship between Motivation and Employee  
Engagement on Turnover of Logistics Airline Food Service  
Employee from Outsourcing



ชุตีระ ระบอบ  
พัชรา โพชะนิกร  
อดุลย์ นงภา

การวิจัยนี้ได้รับทุนอุดหนุนจากมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ  
ปีการศึกษา 2556

ชื่อเรื่อง	ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงานกับการออกจากงาน ของพนักงานด้านโลจิสติกส์การจัดเตรียมอาหารสำหรับสายการบินจากการจัดจ้าง ภายนอก
ผู้วิจัย	ชุตีระ ระบอบ พัชรา โพชนิกร อดุลย์ นงภา
สถาบัน	มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
ปีที่พิมพ์	พ.ศ. 2558
สถานที่พิมพ์	มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
แหล่งที่เก็บรายงานฉบับสมบูรณ์	มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ
จำนวนหน้าวิจัย	148 หน้า
คำสำคัญ	แรงจูงใจ ความผูกพันในการทำงาน การออกจากงาน การจัดจ้างภายนอก
ลิขสิทธิ์	มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาเพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานกับการออกจากงานของพนักงานด้านโลจิสติกส์การจัดเตรียมอาหารสำหรับสายการบินจากการจัดจ้างภายนอก ศึกษาความผูกพันในการทำงานกับการออกจากงานของพนักงานด้านโลจิสติกส์การจัดเตรียมอาหารสำหรับสายการบินจากการจัดจ้างภายนอก หาแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการปรับปรุงและส่งเสริมให้พนักงานเกิดแรงจูงใจและมีความผูกพันในองค์กรที่นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและลดปัญหาการออกจากงาน โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมผสานทั้งในเชิงปริมาณ สำหรับข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม และเชิงคุณภาพจากการสัมภาษณ์บุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้อง กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานจากการจัดจ้างภายนอกจำนวน 234 คน และการสัมภาษณ์ผู้บริหาร จำนวน 6 คน การวิเคราะห์ข้อมูลใช้ค่าร้อยละ และการแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลแรงจูงใจในงานของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกที่มีต่อองค์การพบว่า ปัจจัยที่พนักงานมีแรงจูงใจมากที่สุดคือ เพื่อนร่วมงาน สวัสดิการและผู้บังคับบัญชา ตามลำดับน้อยที่สุดคือ ความมั่นคงในการทำงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน และสภาพแวดล้อม ปัจจัยความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์คือ วัตถุประสงค์ของการจัดจ้างภายนอกเพื่อลดค่าใช้จ่าย และภาระด้านสวัสดิการ เพื่อทุ่มเทกับงานหลักให้ได้ผลผลิตมากขึ้น การบริหารต้นทุนให้เกิดประสิทธิภาพ ผลการวิจัยทำให้ได้รูปแบบที่เหมาะสมในการวางแผนด้านทรัพยากรบุคคล ได้แก่ จัดให้มีหน่วยงานเฉพาะดำเนินงานด้านพนักงานจากการจัดจ้างภายนอก จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ปรับปรุงกฎระเบียบให้สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริง กำหนดนโยบายชัดเจนในการพัฒนาพนักงานจากการจัดจ้างภายนอก เน้นรูปแบบการทำงานเป็นทีมงาน สร้างภาวะผู้นำ การสรรหาพนักงานจากภายนอกไม่ยึดกับบริษัทเดียว เพื่อลดปัญหาการได้รับพนักงานไม่ตรงกับความต้องการ พนักงานมีศักยภาพต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด และปัญหาความล่าช้าในการจัดส่งพนักงาน

<b>Research Title</b>	The Relationship between Motivation and Employee Engagement on Turnover of Logistics Airline Food Service Employee from Outsourcing
<b>Researcher(s)</b>	Chutira Rabob Patchara Pochanikorn Adul Nongpa
<b>Institution</b>	Huachiew Chalermprakiet University
<b>Year of Publication</b>	2015
<b>Publisher</b>	Huachiew Chalermprakiet University
<b>Sources</b>	Huachiew Chalermprakiet University
<b>No. of Pages</b>	148 pages
<b>Keywords</b>	Outsourcing Motivation Job Engagement Turnover
<b>Copyright</b>	Huachiew Chalermprakiet University

### Abstract

This objectives of this research were to study the motivation and commitment to the turnover of the employees preparing food to the airlines from outsourcing, analyze the relational factors of motivation and commitment with turnover and to find out the suitable guideline for the employees efficiency improvement and commitment to their organization for turnover reduction. Research methodology were qualitative and quantitative. The data was collected by using questionnaires and interviews 234 samples and 6 managers. Quantitative analyzes were conduct using descriptive statistics, frequency, percentage, mean and standard deviation.

The results of the research finding were showed that the highest level of employees' motivation factors from outsourcing were accordingly colleague, welfare, employer and the lowest factors were the job's stability, the career advancement and the workplace environment. For the commitment factors were at moderate level. The results of interview indicated that the objectives of outsourcing were expenditure and welfare deduction, to focus in main activity to increase productivity, efficiency in cost management. Besides the research results revealed that the suitable guideline for human resource planning such as to organize the special unit for handle the employees from outsourcing, to have career path, regulation improvement adjust to the environment, progression in working operation policy, focus in team building, leadership, not restrict to one outsourcing company in order to get employees for serving the organization's need, lower performance of the employees and the delay problem of employee deliver.

## กิตติกรรมประกาศ

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงานกับการ  
ออกจากงานของพนักงานด้านโลจิสติกส์การจัดเตรียมอาหารสำหรับสายการบินจากการจัดจ้าง  
ภายนอก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานกับการออกจากงานของพนักงานด้าน  
โลจิสติกส์การจัดเตรียมอาหารสำหรับสายการบินจากการจัดจ้างภายนอก ศึกษาความผูกพันในการ  
ทำงานกับการออกจากงานของพนักงานด้านโลจิสติกส์การจัดเตรียมอาหารสำหรับสายการบินจาก  
การจัดจ้างภายนอก หาแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการปรับปรุงและส่งเสริมให้พนักงานเกิดแรงจูงใจ  
และมีความผูกพันในองค์กรที่นำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและลดปัญหาการออกจาก  
งาน เป็นผลงานทางวิชาการที่ทำให้ทราบถึงข้อมูลที่จะมีประโยชน์สำหรับการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับ  
แนวทางการลดต้นทุนของสถานประกอบการโดยการจ้างพนักงานจากภายนอก และได้ทราบถึง  
มูลเหตุจูงใจและความผูกพันของพนักงานที่มีผลต่อการลาออกจากงาน โดยศึกษาจากสถาน  
ประกอบการที่ให้บริการด้านการจัดเตรียมอาหารสำหรับสายการบินแห่งหนึ่งเป็นตัวอย่างสำหรับการ  
วิจัย

คณะผู้วิจัยขอขอบคุณรองศาสตราจารย์ ดร.ประจักษ์ พุ่มวิเศษ อธิการบดี ผู้ช่วย  
ศาสตราจารย์ พรรณราย แสงวิเชียร คณบดีคณะบริหารธุรกิจ คุณธัญญธร รักรวงค์ ผู้จัดการแผนก  
บริการสายการบินต่างประเทศ อาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย และอีกหลายท่านที่เกี่ยวข้อง  
กับการวิจัย ประกอบด้วยผู้บริหารขององค์กรที่ได้ให้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ รวมทั้งบุคคลที่มีส่วน  
เกี่ยวข้องที่ได้เอ่ยนามซึ่งมีส่วนสนับสนุนช่วยเหลือทำให้งานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยดี หวังเป็น  
อย่างยิ่งว่าผลงานวิจัยนี้จะเป็นประโยชน์สำหรับบุคคลที่เกี่ยวข้องและผู้สนใจทั่วไป

คณะผู้วิจัย

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญรูปภาพ	ช
<b>บทที่ 1 บทนำ</b>	
1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	5
1.3 ขอบเขตของการวิจัย.....	5
1.4 ข้อจำกัดของการวิจัย.....	5
1.5 นิยามตัวแปร.....	6
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
<b>บทที่ 2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	
2.1 แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน.....	7
2.2 แนวคิดและทฤษฎีความผูกพันต่อองค์การ.....	11
2.3 แนวคิดการออกจากงาน.....	23
2.4 แนวคิดการจ้างงานจากภายนอก.....	27
2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	38
<b>บทที่ 3 ระเบียบวิธีวิจัย</b>	
3.1 ขั้นตอนการวิจัย.....	51
3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	51
3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	52
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	53
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล.....	54
3.6 การแปลความหมายและสรุปผล.....	55
<b>บทที่ 4 ผลการวิจัย</b>	
4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม.....	57
4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์.....	101

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
<b>บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ</b>	
5.1 สรุปผลการวิจัย.....	106
5.2 อภิปรายผล.....	110
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	112
<b>บรรณานุกรม</b>	114
<b>ภาคผนวก</b>	
ก หนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัย.....	125
ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย.....	127
ค แบบสอบถาม.....	130
ง แบบสัมภาษณ์.....	135
จ ประวัติบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).....	137
ฉ ประวัติย่อผู้วิจัย.....	148

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
2-1	อันดับประเทศที่เป็นแหล่งกิจกรรมจัดจ้างภายนอกที่ดีที่สุดในโลก..... 30
2-2	ตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการให้บริการโลจิสติกส์ด้านการขนส่ง..... 33
4-1	การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละจำแนกตามเพศ..... 59
4-2	การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละจำแนกตามอายุ..... 59
4-3	การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพ..... 59
4-4	การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับการศึกษา..... 60
4-5	การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเวลาทำงาน..... 60
4-6	การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลา การปฏิบัติงาน..... 61
4-7	การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามรายได้ต่อเดือน..... 61
4-8	การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามภูมิลำเนา..... 61
4-9	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านลักษณะงาน..... 62
4-10	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านผู้บังคับบัญชา..... 63
4-11	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านเพื่อนร่วมงาน..... 63
4-12	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความก้าวหน้าในการทำงาน..... 64
4-13	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความมั่นคงในการทำงาน..... 64
4-14	ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านสวัสดิการ..... 65
4-15	ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านสภาพแวดล้อม..... 65
4-16	ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกในภาพรวม..... 66
4-17	ปัจจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจองค์กรของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอก จำแนกตามเพศ..... 67
4-18	ปัจจัยความพึงพอใจองค์กรของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอก จำแนกตามอายุ..... 69

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4-19 ปัจจัยความพึงพอใจองค์การของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอก จำแนกตามสถานภาพ.....	71
4-20 ปัจจัยความพึงพอใจองค์การของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอก จำแนกตามระดับการศึกษา.....	74
4-21 ปัจจัยความพึงพอใจองค์การของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอก จำแนกตามเวลาทำงาน.....	79
4-22 ปัจจัยความพึงพอใจองค์การของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอก จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน.....	81
4-23 ปัจจัยความพึงพอใจองค์การของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอก จำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	84
4-24 ปัจจัยความพึงพอใจในงานของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอก จำแนกตามภูมิลำเนา.....	87
4-25 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความผูกพันของแรงงานภายนอก ที่มีต่อองค์การ.....	89
4-26 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์การ จำแนกตามเพศ.....	90
4-27 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์การ จำแนกตามอายุ.....	91
4-28 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์การ จำแนกตามสถานภาพ.....	93
4-29 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์การ จำแนกตามระดับการศึกษา.....	95
4-30 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์การ จำแนกตามเวลาทำงาน.....	97
4-31 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์การ จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน.....	98
4-32 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์การ จำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	100
4-33 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์การ จำแนกตามภูมิลำเนา.....	102



๗

## สารบัญรูปภาพ

ภาพที่	หน้า
2-1 ระดับความผูกพันต่อองค์การตั้งแต่ระดับต่ำสุดจนถึงระดับสูงสุด	18



## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การก้าวสู่ความเป็นเลิศขององค์กรได้นั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญและถือเป็นหัวใจก็คือ การที่องค์การประกอบด้วยทรัพยากรบุคคลที่มีศักยภาพ สามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถอันก่อให้เกิดผลผลิตอย่างต่อเนื่อง การที่พนักงานมีความรักและผูกพันกับองค์การเกิดจากความรู้สึกถึงการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป ความผูกพันต่อองค์การเป็นความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นและมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของพนักงานในการมีบทบาทและเข้าร่วมกิจกรรมอย่างเต็มที่ (Steers. 1977 : 48) ความผูกพันต่อองค์การเป็นการแสดงออกมากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะจะเป็นความสัมพันธ์ที่แน่นแฟ้นและผลักดันให้บุคลากรเต็มใจที่จะอุทิศตนเองเพื่อสร้างสรรค์ให้องค์การอยู่ในสภาพที่ดีขึ้นและมีความเจริญก้าวหน้า หากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การสูง ความต้องการลาออกก็จะอยู่ในระดับต่ำ ในทางตรงกันข้ามพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำ ก็จะมีความต้องการลาออกสูงขึ้น (Mowday. Porter and steers : 1982 : 27) นอกจากนี้ Brayfield และ Crockett (1995) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยแรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานและสรุปว่ามีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งสองในระดับหนึ่ง สอดคล้องกับ Vroom (1964) ได้ศึกษาในเรื่องเดียวกันพบว่า แรงจูงใจกับประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง ความผูกพันของพนักงานยังเป็นสิ่งที่ผลักดันให้ออกจากสถานการณ์ที่ไม่แน่นอนทางธุรกิจผู้บริหารองค์การในปัจจุบันจึงได้ให้ความสำคัญกับการสร้างความผูกพันให้กับพนักงานเพื่อนำไปสู่การพัฒนาศักยภาพ สร้างความจงรักภักดีของพนักงานซึ่งเป็นแนวทางหนึ่งที่องค์การสามารถที่จะลดต้นทุนให้ต่ำลงทั้งในด้านค่าจ้างและค่าใช้จ่ายในการบริหารจัดการ

องค์การจะต้องส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ขณะเดียวกันจะต้องเสริมสร้างคุณภาพชีวิตที่ดี การปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงานจึงมีผลกระทบโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน เพราะพนักงานเป็นทรัพยากรที่นับว่ามีค่ายิ่งต่อองค์การ นอกจากการมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานแล้ว ความผูกพันต่อองค์การจึงเป็นปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ กล่าวคือ หากองค์การสามารถทำให้พนักงานเกิดความรักความผูกพันหรือรู้สึกเป็นส่วนหนึ่ง ย่อมทำให้พนักงานปรารถนาจะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป โดยจะทุ่มเทความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ ผู้บริหารจึงควรให้ความสนใจและเสริมสร้างให้พนักงานมีความผูกพันในองค์การมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ ความผูกพันต่อองค์การเป็นแนวทางหนึ่งในการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลอันมีค่าขององค์การให้สามารถทำงานอย่างมีความสุข มีความรู้สึกและมีจิตใจที่อยากจะทำอยู่กับองค์การด้วยความเต็มใจ ส่งผลทำให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ให้กับองค์การอย่างเต็มกำลังความสามารถที่มีอยู่ก่อให้เกิดประโยชน์ร่วมกันทั้งพนักงานและองค์การ ทำให้องค์การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

ความผูกพันต่องานเป็นตัวแปรหนึ่งที่ทำให้พนักงานต้องการอยู่ในองค์กรต่อไป เนื่องจากทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่องาน ส่งผลให้พนักงานมีความพยายามในการทำงาน รู้สึกว่างานที่ทำนั้นมีความสำคัญ ทำหาย และรู้สึกว่าการเป็นสิ่งที่สำคัญในชีวิต หรือกล่าวได้ว่า ความผูกพันต่องานเป็นส่วนที่สนับสนุนแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานให้เกิดความทุ่มเทและก่อให้เกิดศักยภาพ (Wrzesniewski and Dutton. 2001) ความผูกพันต่องาน เป็นสภาวะทางจิตในด้านอารมณ์และความคิดเชิงบวกที่มีต่องาน มีความคงทนไม่เปลี่ยนแปลงตามระยะเวลา โดยไม่ได้เกิดขึ้นเฉพาะกับวัตถุประสงค์การณ์ พนักงาน หรือพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง โดยพนักงานที่มีความผูกพันต่องานจะเป็นคนที่มีความขยันขันแข็ง มีความพยายาม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ทุ่มเทให้กับงาน มีแรงบันดาลใจในการทำงาน และรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน กล่าวคือ มีสมาธิในการทำงาน จิตใจจดจ่ออยู่กับการทำงาน จนรู้สึกเวลาผ่านไปอย่างรวดเร็ว และไม่สามารถแยกตนเองออกจากงาน (Schaufeli and Bakker. 2004 : 295) ดังนั้น ความผูกพันต่องานนับว่ามีความสำคัญต่อทั้งพนักงานและองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะเมื่อพนักงานเกิดความผูกพันต่องานจะรู้สึกพึงพอใจในงาน ผูกพันต่อองค์กร (Sak and Hakanen et al : 2006, Xanthopoulou. 2007 : 478) และยังพบว่า ความผูกพันต่องานสามารถทำนายผลการปฏิบัติงาน (Bakker, Demerouti and Verbeke. 2004 : 147-154, Salanova, Agut and Perio. 2005 : 1217-1227)

การลาออกของพนักงานมีผลกระทบที่ทำให้องค์กรต้องหยุดชะงักหรือมีการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดการสูญเสียด้านงบประมาณ ค่าใช้จ่ายในการสรรหา คัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้เป็นผู้ขับเคลื่อนให้เกิดผลผลิตตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร พนักงานจึงเป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดความสำเร็จขององค์กร (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. 2542 : 31) องค์กรทุกองค์การจึงต้องการที่จะดูแลและรักษาพนักงานที่มีค่าเหล่านี้ไว้ การลาออกถึงจะเป็นเรื่องส่วนบุคคล แต่มีผลกระทบต่อการทำงานโดยรวม เช่น งบประมาณในการลงทุนให้กับพนักงานทั้งในด้านความรู้และทักษะในการทำงานที่จะสูญเสียไป อีกทั้งยังสูญเสียเวลา และอาจก่อให้เกิดการหยุดชะงักของงานที่พนักงานนั้น ๆ รับผิดชอบ (ปถมาภรณ์ บุณนาค. 2552) นอกจากนี้การลาออกยังส่งผลให้พนักงานอื่นมีภาระงานที่มากขึ้น ประสิทธิภาพการทำงานลดลง ขวัญและกำลังใจลดลง โดยเฉพาะผู้ที่ลาออกเป็นที่เคารพรัก ดังนั้น การดูแลพนักงานให้อยู่กับองค์กรต่อไปจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์กร (ทิพย์สุตา เมธิพลกุล. 2550) ความผูกพันต่องานจะส่งผลต่อความตั้งใจลาออกของพนักงาน ซึ่งหมายถึง ถ้าพนักงานในองค์กรมีความผูกพันต่องานจะทำให้ความตั้งใจลาออกของพนักงานอยู่ในระดับต่ำ (Schaufeli and Bakker. 2004 : 293-315) และความผูกพันต่องานยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานให้สูงขึ้น ทั้งในระดับพนักงานและองค์กร มากกว่ากรณีของพนักงานมีความผูกพันในงานต่ำจะไม่เห็นความสำคัญของงานและไม่กระตือรือร้นหรือทุ่มเทในการทำงาน (Harter, Schmidt and Hayes. 2002)

สภาพของการแข่งขันทางธุรกิจในปัจจุบันมีความเข้มข้นมากยิ่งขึ้นอันเป็นผลมาจากการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ตลอดจนแนวคิดระบบการค้าเสรีส่งผลกระทบต่อให้มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการดำเนินงานทั้งในองค์กรภาครัฐและธุรกิจเอกชน เพื่อให้สามารถปรับตัวรองรับการแข่งขันได้ เนื่องจากองค์กรจะต้องเผชิญกับการแข่งขันอย่างรุนแรงจากคู่แข่งทางธุรกิจทั้งภายในประเทศและจากบริษัทข้ามชาติที่เข้ามาลงทุนโดยตรงหรือสร้างเครือข่ายขึ้นภายในประเทศ

การบริหารจัดการทรัพยากรในระบบการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานจะมีรูปแบบในการลดต้นทุนขององค์การที่หลากหลายวิธี โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านที่เกี่ยวกับพนักงาน เช่น การพัฒนาพนักงานด้วยการฝึกอบรม การปรับลดจำนวนพนักงาน การใช้เทคนิคหรือวิธีการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การเพิ่มคุณค่าของงาน และในปัจจุบันการใช้วิธีจ้างผู้รับเหมาช่วง (Sub-contract) ด้วยการว่าจ้างบุคคลที่สามดำเนินการแทน (Third Party) การใช้ตัวแทน (Agent) รวมทั้งการจัดการจากภายนอก (Outsourcing) การที่องค์การธุรกิจว่าจ้างบุคคลหรือหน่วยงานจากภายนอกให้ปฏิบัติงานหรือรับบริการในด้านต่างๆ แทน เป็นวิธีที่เชื่อว่าองค์การจะสามารถลดต้นทุนหรือค่าใช้จ่ายทั้งในด้านสวัสดิการ ค่าตอบแทน และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ แทนการใช้พนักงานขององค์การโดยตรงดำเนินการเอง เป็นการลดปัญหาการบริหารจัดการภายในองค์การ และยังนับเป็นการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้เกิดกับลูกค้าในอีกมุมมองหนึ่ง นอกจากนี้ ยังเป็นการเพิ่มศักยภาพในเชิงของการแข่งขัน

ธุรกิจสายการบินที่ให้บริการรับขนส่งผู้โดยสารระหว่างประเทศนับว่ามีการแข่งขันกันค่อนข้างสูงและยิ่งทวีความรุนแรงมากขึ้นจากคู่แข่งที่เข้ามาในตลาดจำนวนมากอันเนื่องมาจากนโยบายการค้าเสรี แต่ละบริษัทต่างพยายามที่จะชิงความได้เปรียบในเชิงการแข่งขันและพยายามหาแนวทางหรือวิธีการเพื่อให้ลูกค้าเข้ามาใช้บริการมากขึ้น ทั้งจากการส่งเสริมการขายโดยรูปแบบต่าง ๆ ขณะเดียวกันก็พยายามลดต้นทุนเพื่อเพิ่มผลกำไรจากการประกอบการ ผู้ประกอบการธุรกิจสายการบินจำเป็นต้องปรับกลยุทธ์การบริหารจัดการต่างๆ ให้อยู่รอดได้ในภาวะเศรษฐกิจปัจจุบันทั้งในด้านการเพิ่มประสิทธิภาพของบุคลากรในการปฏิบัติงาน การนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ในการให้บริการ รวมทั้งการเป็นผู้นำด้านต้นทุนโดยพยายามหาวิธีการที่จะลดต้นทุนการดำเนินงานให้ต่ำลง ขณะเดียวกันก็เผชิญกับปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลา กล่าวคือ ในระยะเวลาที่ผ่านมา ธุรกิจสายการบินประสบกับปัญหาการขาดแคลนพนักงานทั้งด้านปริมาณและคุณภาพมีความรุนแรงมากขึ้นเป็นลำดับ เป็นปัญหาทางโครงสร้างที่จะส่งผลกระทบต่อการพัฒนาองค์การในระยะยาว โดยที่พนักงานนับเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนภารกิจต่างๆ ขององค์การให้บรรลุเป้าหมาย ความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์การนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญเพราะความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์การนั้นจะเป็นปัจจัยหลักที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การและสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการดำเนินงานที่ตรงตามเป้าหมาย ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญที่จะต้องมีความเข้าใจถึงสาเหตุของปัญหาที่ส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ เพื่อลดปัญหาเกี่ยวกับพนักงานให้ลดน้อยลง รวมทั้งแสวงหาวิธีการที่เหมาะสมในการเสริมสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานกับองค์การ

ครัวการบินไทยก่อตั้งเมื่อปีพ.ศ. 2503 โดยมีประสบการณ์ในด้านการผลิตและบริการอาหารสำหรับลูกค้าสายการบินและภาคพื้นดิน มีสายการบินไทยและต่างประเทศจำนวนกว่า 50 สายการบินทั่วโลกที่เข้ามาใช้บริการ โดยพนักงานที่ผ่านการฝึกอบรมจนมีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานจำนวนกว่า 2,000 คน มีผู้เชี่ยวชาญและนักวิจัยประจำเพื่อทำหน้าที่ควบคุมคุณภาพตามมาตรฐานอย่างพิถีพิถัน ตลอดจนพัฒนาคุณภาพของอาหารและการให้บริการดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง ทำให้เป็นที่ยอมรับและได้รับรางวัลชนะเลิศด้านนวัตกรรมและการสร้างความพึงพอใจแก่ลูกค้าในด้านคุณภาพอาหารและการให้บริการที่เป็นเลิศ มีอาคารสำนักงานที่กว้างขวางในพื้นที่กว่า 90,000 ตารางเมตร สามารถผลิตอาหารได้จำนวน 87,000 หน่วยต่อวัน มีการนำเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ทั้งในด้านการผลิตรวมทั้งด้านโลจิสติกส์การขนส่ง ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็ว ตรงเวลา มีกำลังการผลิตที่สามารถรองรับกับความต้องการของลูกค้าอย่างเพียงพอ โดยมีสำนักงานทั้งที่สนามบินนานาชาติดอนเมืองสำหรับให้บริการสายการบินภายในประเทศ และสนามบินนานาชาติสุวรรณภูมิสำหรับให้บริการสายการบินระหว่างประเทศ รวมทั้งการดำเนินงานในธุรกิจภาคพื้นดิน ได้แก่ ร้านอาหาร ภัตตาคาร และบริการด้านการจัดเลี้ยง

ฝ่ายครัวการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นสถานที่ประกอบการผลิตอาหารเพื่อให้บริการบนเครื่องบินทั้งสายการบินตนเอง สายการบินภายในประเทศและภายนอกประเทศ ให้บริการอาหารและเครื่องดื่ม จำนวนเที่ยวบินในแต่ละวันมีจำนวนมาก ต้องมีการจัดส่งทุกวัน สำหรับกองบริการจัดส่งนั้นได้ประกอบด้วย 3 หน่วยงาน ได้แก่ แผนกบริการสายการบินต่างประเทศ แผนกบริการสายการบินไทย และแผนกบริการขนส่ง มีลักษณะงานเป็น Front Line มีหน้าที่หลักในการส่งมอบผลิตภัณฑ์ทั้งหมดของฝ่ายครัวการบินให้แก่สายการบินลูกค้า เป็นงานที่ตอบสนองธุรกิจของฝ่ายครัวการบินโดยตรง อีกทั้งเป็นหน่วยงานที่มีรายได้โดยตรงจากค่าบริการ (Handing Charge) ประมาณ 200 ล้านบาทต่อปี (บริษัทการบินไทย. 2556) ปัจจุบันกองบริการจัดส่งประสบปัญหาด้านปริมาณงานที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้อัตราแรงงานที่มีอยู่ไม่เพียงพอกับการปฏิบัติงาน ในการดำเนินงานต้องใช้แรงงานเป็นจำนวนมาก ทำให้ประสบปัญหาด้านแรงงาน อันเนื่องมาจากสายการบินไทยและสายการบินต่างประเทศ มีเที่ยวบินที่ให้บริการในเส้นทางต่างๆหลายเส้นทาง เช่น ทำให้การปฏิบัติงานไม่เป็นไปตามข้อตกลงกับลูกค้า (SLA : Service Level Agreement) เที่ยวบินล่าช้า (Delayed) ซึ่งมีสาเหตุจากการปฏิบัติงานของฝ่ายครัวการบิน การประเมินสุขลักษณะจากลูกค้าสายการบิน (Hygiene Audit By Airline Customer) ไม่เป็นไปตามข้อกำหนดด้านคุณภาพอาหารส่งผลกระทบต่อภาพลักษณ์ของฝ่ายครัวการบิน ลูกค้าสายการบินเกิดความไม่มั่นใจในมาตรฐานการให้บริการ ปัญหาที่เกิดขึ้นมีผลกระทบส่วนหนึ่งมาจากกำลังบุคลากรที่ขาดแคลนหรือไม่มีศักยภาพที่สอดคล้องกับคุณภาพของงาน ทำให้เกิดความผิดพลาดและความล่าช้าในการขนส่งอาหารและเครื่องดื่มขึ้นเครื่องบิน (<http://www.thaicatering.com/thaicatering/th/about/index.php>)

ด้วยเหตุดังกล่าวจึงนับเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องทำการวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงานกับการออกจากรางานของพนักงานด้านโลจิสติกส์การจัดเตรียมอาหารสำหรับสายการบินจากการจัดจ้างภายนอก เพื่อทำการวิเคราะห์หาปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันในการทำงาน การจัดลำดับความสำคัญของปัจจัยในอันที่จะทราบถึงระดับของความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ตลอดจนหาแนวทางในการส่งเสริมและสนับสนุนเพื่อเพิ่มพูนความ

## 1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ที่สำคัญ ได้แก่

1. เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานกับการออกจากงานของพนักงานด้านโลจิสติกส์การจัดเตรียมอาหารสำหรับสายการบินจากการจัดจ้างภายนอก
2. เพื่อศึกษาความผูกพันในการทำงานกับการออกจากงานของพนักงานด้านโลจิสติกส์การจัดเตรียมอาหารสำหรับสายการบินจากการจัดจ้างภายนอก
3. เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการปรับปรุงและส่งเสริมให้พนักงานเกิดแรงจูงใจและมีความผูกพันกับองค์กรอันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและลดปัญหาการออกจากงาน

## 1.3 ขอบเขตของการวิจัย

สำหรับขอบเขตการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตสำหรับการวิจัย ดังนี้

1. ศึกษารูปแบบและลักษณะการจ้างพนักงานผู้ให้บริการโลจิสติกส์จากการจัดจ้างภายนอกโดยนำตัวแบบรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่สำคัญแห่งหนึ่ง ได้แก่ ฝ่ายครีวการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นธุรกิจการให้บริการด้านการจัดเตรียมและขนส่งอาหารสำหรับผู้โดยสารให้กับสายการบินภายในประเทศและต่างประเทศสำหรับใช้ในการศึกษาเท่านั้น
2. กำหนดกรอบระยะเวลาที่ศึกษา โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสำรวจภาคสนามเป็นระยะเวลาภาคสนามเป็นระยะเวลา 4 เดือน (1 มิถุนายน – 31 ตุลาคม 2556)

## 1.4 ข้อจำกัดของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีข้อจำกัดของการวิจัยดังนี้

1. ไม่สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกได้ (Exit Interview) เนื่องจากอุปสรรคในการประสานงานและการขอรับความร่วมมือ
2. เป็นการวิจัยในช่วงระยะเวลาสั้นทำให้เป็นข้อจำกัดในด้านเวลาและงบประมาณจึงศึกษาเฉพาะการจ้างงานจากภายนอกของฝ่ายครีวการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เท่านั้น

## 1.5 นิยามตัวแปร

การจัดจ้างภายนอก หมายถึง การที่องค์การรัฐวิสาหกิจผู้จัดเตรียมและบริการขนส่งอาหารสำหรับผู้โดยสารให้กับสายการบินทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ ได้แก่ ฝ่ายครีวการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้มอบหมายให้สถานประกอบการหรือบริษัทผู้รับจัดหาจากภายนอก จัดหาพนักงานเข้ามาปฏิบัติงานในองค์การบางส่วน แทนที่จะดำเนินการโดยใช้พนักงานประจำของ องค์การทั้งหมด

แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่อยู่ภายในของพนักงาน ฝ่ายครีวการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีอิทธิพลทำให้กำหนดทิศทางและการใช้ความพยายามในการทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป็นสิ่งเร้าที่ทำให้พนักงานเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุมรักษาพฤติกรรมและการกระทำ โดยเกิดจาก ปัจจัยต่างๆ จำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน สวัสดิการ และสภาพแวดล้อม

ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การที่พนักงานฝ่ายครีวการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อ ประโยชน์ขององค์การ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าในการดำรงความเป็นสมาชิกขององค์การ ความ เสียสละเพื่อองค์การ ความจงรักภักดีต่อองค์การ และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ สำหรับ ระดับความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ระดับความผูกพันทั้งด้านค่านิยมและแนวทางปฏิบัติที่ พนักงานมีต่อองค์การ

การออกจากงาน หมายถึง การที่พนักงานฝ่ายครีวการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ลาออกจากสถานภาพการเป็นพนักงานขององค์การรัฐวิสาหกิจผู้จัดเตรียมและบริการขนส่ง อาหารสำหรับผู้โดยสารให้กับสายการบินทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ สำหรับความตั้งใจจะ ลาออกจากงาน เป็นความคิดต้องการที่จะลาออกจากการเป็นพนักงานขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ เมื่อมีโอกาสเพื่อไปทำงานในองค์การอื่นหรือเปลี่ยนอาชีพในอนาคต

พนักงานผู้ให้บริการด้านโลจิสติกส์ หมายถึง พนักงานฝ่ายครีวการบิน บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่เข้ามาปฏิบัติงานโดยผ่านบริษัทผู้รับจัดหาพนักงานจากภายนอก มีสถานภาพใน การทำงานตามเงื่อนไขที่ตกลงร่วมกันของทั้งสองฝ่าย

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ได้ทราบถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงานกับ ปัญหาการออกจากงานของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของงาน
2. ได้แนวทางที่เหมาะสมสำหรับการปรับปรุงและส่งเสริมให้พนักงานเกิดแรงจูงใจและมี ความผูกพันกับองค์การอันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและลดปัญหาการออกจาก งาน

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความผูกพันในการทำงานและการออกจากงานของพนักงานด้านโลจิสติกส์การจัดเตรียมอาหารสำหรับสายการบินจากการจัดจ้างภายนอก มีแนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

- 2.1 แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน
- 2.2 แนวคิดและทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร
- 2.3 แนวคิดการออกจากงาน
- 2.4 แนวคิดการจ้างงานจากภายนอก
- 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.6 กรอบแนวคิดในการวิจัย

#### 2.1 แนวคิดและทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน

การจูงใจให้พนักงานทำงานอยู่ในองค์กรตลอดไปเป็นบทบาทของผู้บริหารที่จะต้องให้ความสำคัญเนื่องจากพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่ายิ่ง องค์กรจะประสบความสำเร็จและบรรลุตามจุดมุ่งหมายได้อย่างสมบูรณ์มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานที่มีแรงจูงใจร่วมกันในการปฏิบัติงาน ร่วมแก้ไขปัญหาและพัฒนาองค์กรให้มีความเติบโตอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน การอธิบายเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานมีทฤษฎีที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้หลายทฤษฎี แต่ละแนวคิดหรือทฤษฎีต่างมีจุดมุ่งหมายเพื่อช่วยในการคิดหาวิธีการจูงใจพนักงานในลักษณะต่าง ๆ เช่น เสริมสร้างบรรยากาศที่ทำให้พนักงานมีอิสระในการทำงาน การเปลี่ยนรูปแบบงานที่รับผิดชอบ เป็นงานที่ท้าทาย การให้รางวัลและผลตอบแทนหรือตำแหน่งงาน แรงจูงใจของพนักงานจะเป็นแรงผลักดันทั้งภายในและภายนอกพนักงานแต่ละคน ก่อให้เกิดแรงกระตุ้นเพื่อแสดงออกซึ่งพฤติกรรม ในแนวทางที่ตอบสนองความต้องการของตนควบคู่กับความสำเร็จของงาน ผู้บริหารจะต้องสร้างแรงกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจอันจะส่งผลต่อความผูกพันขององค์กร ประารถนาที่จะอยู่ในองค์กรตลอดไป ทั้งนี้แนวคิดหรือทฤษฎีแรงจูงใจที่สำคัญมีดังนี้



Greenberg and Baron (1997 : 29) อธิบายว่า การจูงใจเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นแก่พนักงานในการใช้ความพยายามผลักดันให้เกิดการกระทำอย่างต่อเนื่อง มีแนวทางที่ชัดเจนและแน่นอน เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ สอดคล้องกับ Stephen P. Robbins and Mary Coulter (2007) ที่ว่า ความเต็มใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้ และเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน และ Berelson and Steiner (1964 : 9) ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า เป็นภาวะภายในที่ก่อให้เกิดพลังกระตุ้นหรือเคลื่อนไหว และเป็นช่องทางให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ ดังนั้น แรงจูงใจจึงเป็นการกระตุ้นเพื่อให้พนักงานมีความเต็มใจในการทำงาน สำหรับ Atkinson (1968 : 135) กล่าวว่า แรงจูงใจคือ อิทธิพลในปัจจุบันต่อทิศทาง ความเข้มแข็ง คงทนของการกระทำ เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดการกระทำที่เป็นจริงและกระทำเป็นระยะเวลานาน

Stephen P. Robbins and Mary Coulter (2007 : 22) อธิบายว่า แรงจูงใจหมายถึงความเต็มใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานผู้หนึ่งด้วยการจูงใจในองค์การ จึงมีผลตามมาทั้งผลงานที่ให้กับองค์การในขณะที่พนักงานก็ได้รับผลตอบแทนแก่ตนด้วย สอดคล้องกับ Berelson and Steiner (1964) ที่ว่า แรงจูงใจเป็นภาวะภายในที่ให้พลังกระตุ้นหรือเคลื่อนไหวและนำหรือเป็นช่องทางให้เกิดพฤติกรรมที่ดำเนินสู่เป้าหมาย กล่าวโดยสรุปก็คือ แรงจูงใจก็คือ การกระตุ้นเพื่อให้พนักงานมีพฤติกรรมที่เต็มใจในการทำงาน ดังนั้น การที่พนักงานมีพฤติกรรมที่ไม่อยากมาทำงาน อยากเปลี่ยนงาน หรือต้องการลาออกจากงาน เป็นสิ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานผู้หนึ่งขาดแรงจูงใจในการทำงาน

ทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจให้เกิดความผูกพันกับงานมีดังนี้

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchy of Needs Theory)

เป็นทฤษฎีที่ได้รับการยอมรับกันแพร่หลาย โดย Abraham Maslow ได้แบ่งลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ออกเป็น 5 ลำดับ ได้แก่ ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety Needs) ความต้องการทางสังคม (Social Needs) ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง การยกย่อง (Esteem Needs) และ ความต้องการบรรลุในสิ่งที่ตนปรารถนา (Self Actualization Needs) ทฤษฎีนี้อธิบายว่า ความต้องการของมนุษย์ก่อให้เกิดแรงจูงใจในลักษณะที่เป็นลำดับขั้น เริ่มตั้งแต่มีความต้องการพื้นฐานก็คือ ความต้องการทางร่างกาย เมื่อแรงจูงใจในขั้นนี้ได้รับการตอบสนองแล้วก็จะก่อให้เกิดแรงผลักดันสู่ขั้นต่อไปจนกระทั่งบรรลุในสิ่งที่ตนมีความต้องการสูงสุด การทำงานภายในองค์การพนักงานแต่ละคนต่างมีแรงจูงใจที่จะมีความมั่นคง และก้าวหน้าสูงขึ้นไป จนกระทั่งถึงจุดสูงสุดเท่าที่สามารถจะกระทำได้ โดยอาจจัดกลุ่ม

เป็น 2 ระดับคือ ระดับต่ำ ประกอบด้วยความต้องการใน 3 ระดับ ได้แก่ ความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง และความต้องการทางสังคม และระดับสูง ประกอบด้วย ความต้องการเกียรติยศ ชื่อเสียง การยกย่อง และความต้องการบรรลุในสิ่งที่ตนปรารถนาหรือความสำเร็จในชีวิต (Maslow. 1970 : 8)

## 2. ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer (Alderfer's ERG Theory)

เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่า ความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันก็ได้ ความต้องการตามทฤษฎีจะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow โดยจำแนกออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้ ระยะแรก ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence Needs : E) เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการด้านอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย เป็นต้น เป็นความต้องการระดับต่ำสุดและมีลักษณะรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง ในการบริหารองค์การ ผู้บริหารอาจตอบสนองความต้องการของพนักงานด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการ การจ้างงานที่เป็นธรรมมีเงินตอบแทนทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์การ ระยะที่สอง ความต้องการมีสัมพันธภาพกับบุคคลอื่น (Relatedness Needs : R) เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับมิตรจิตจากบุคคลที่อยู่ใกล้ เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้พนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน การจัดกิจกรรมเสริมสร้างการทำงานร่วมกัน ระยะที่สาม ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth Needs : G) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคลซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยความต้องการยกย่องและความต้องการที่จะประสบความสำเร็จในชีวิต เป็นขั้นตอนสูงสุดในลำดับขั้นความต้องการของ Maslow ในระยะนี้ผู้บริหารองค์การควรสนับสนุนพนักงานให้มีความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน มีการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่เป็นธรรม หรือมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบที่สูงขึ้นเพื่อให้พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าสู่ความสำเร็จ (Alderfer. 1972 : 23)

## 3. ทฤษฎีความต้องการสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's Two Factor Theory)

เป็นทฤษฎีที่ศึกษาปัจจัยหรือองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เชื่อมโยงเกี่ยวกับงาน โดยเฉพาะปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ พบว่า ปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจต่องาน เป็นคนละปัจจัยกับปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความไม่พึงพอใจ โดยปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจต่องาน (Job Satisfiers) มีความสัมพันธ์กับลักษณะของเนื้องาน (Job Content) ที่เรียกว่า ปัจจัยจูงใจ (Motivators) ได้แก่ ความสำเร็จ ความยอมรับนับถือ งาน ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า การเลื่อนตำแหน่ง ความเจริญเติบโต ส่วนปัจจัยที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน (Job Dissatisfactions)

นั้นเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมที่อยู่นอกเหนือเนื้องาน (Job Context) ที่เรียกว่า ปัจจัยเพื่อการคงอยู่ (Maintenance Factors) โดยเชื่อว่าปัจจัยความไม่พึงพอใจในงานเป็นสภาพแวดล้อมที่สำคัญ ดังนั้นผู้บริหารจึงควรเสนอให้พนักงานมีโอกาสทำงานที่มีลักษณะที่เป็นการท้าทายความรู้ความสามารถอันจะส่งผลทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันกับงานและองค์กร ปัจจัยดังกล่าว ได้แก่ บริษัทและนโยบายการบริหาร บรรยากาศในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา ความปลอดภัยและความมั่นคง เงินเดือน ความมั่นคงในงาน ชีวิตส่วนตัว สภาพการทำงาน และสถานภาพ องค์กรประกอบดังกล่าวเป็นสิ่งที่พนักงานต้องการเพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยกระตุ้นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญทำให้พนักงานเกิดความสุขและความผูกพันในงาน เมื่อพนักงานได้รับตอบสนองในปัจจัยนี้แล้ว ก็จะเกิดความพึงพอใจในงาน (Job Satisfaction) ส่วนปัจจัยสนับสนุนทำหน้าที่เป็นสิ่งป้องกันไม่ให้นักงนเกิดความทุกข์หรือความไม่พอใจในการทำงาน เมื่อใดที่พนักงานได้รับการตอบสนอง ทำให้เป็นกลุ่มที่พอใจในงาน (Satisfaction Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์กับงานโดยตรง และสร้างความรู้สึกที่ดีกับงาน ประกอบด้วย ความสัมฤทธิ์ผลในการทำงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน ลักษณะของงาน ความเป็นไปได้ของความก้าวหน้าส่วนบุคคล และความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน ปัจจัยดังกล่าวมีผลต่อการปฏิบัติงานขององค์กร กล่าวคือ เมื่อใดที่ปัจจัยจูงใจลดต่ำกว่าระดับที่เหมาะสมก็จะทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานลดต่ำลง ในทางตรงกันข้าม หากมีปัจจัยสนับสนุนลดต่ำลงก็จะทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงานและเกิดความท้อถอยหมดกำลังใจจนเป็นเหตุทำให้ต้องลาออกจากงาน (Herzberg et al. 1959 : 49)

#### 4. ทฤษฎีแรงจูงใจในความสำเร็จของ McClelland (McClelland's Achievement Motivation Theory)

เป็นทฤษฎีที่นำเสนอความต้องการจากการเรียนรู้ (Learned Needs Theory) ที่เกี่ยวกับการจูงใจ มีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวความคิดของการเรียนรู้ อย่างไรก็ตามความต้องการที่มีอยู่ในตัวบุคคลมี 2 ลักษณะ ได้แก่ ความต้องการมีความสุขความสบาย ปลอดภัยจากความเจ็บปวด สำหรับความต้องการอื่นๆ นั้นต่างเกิดขึ้นภายหลังโดยวิธีการเรียนรู้และโดยทั่วไปบุคคลจะมีประสบการณ์ความต้องการชนิดเดียวกันหากแต่แตกต่างกันในเรื่องขนาดของความต้องการที่มีมากน้อยแตกต่างกันไป และการจูงใจของบุคคลมีพื้นฐานมาจากวัฒนธรรมของสังคม โดยเชื่อว่ามาจากความต้องการเรียนรู้ 3 ประการคือ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need of Achievement) ความต้องการมีมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation) และความต้องการอำนาจ (Need for Power) เมื่อความต้องการมีความเข้มข้นจะทำให้บุคคลนั้นมีพลังที่จะปฏิบัติงาน และมีพฤติกรรมและมีความเข้มแข็งทางอารมณ์

จะส่งผลให้เกิดการกระตุ้นและจูงใจให้เกิดพฤติกรรมที่นำไปสู่ความพอใจและความสามารถที่จะนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย (McClelland. 1969 : 32)

### 1. ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Need for Achievement)

หมายถึง ความปรารถนาที่จะทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้นกว่าเดิม โดยพยายามเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่างๆ หรือแก้ปัญหาเกี่ยวกับการทำงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด โดยพนักงานในองค์กรที่มีลักษณะดังกล่าว ได้แก่ เป็นผู้ที่ต้องการประสบความสำเร็จสูงมักทำงานที่ยากและท้าทายความสามารถ มีความต้องการในข้อมูลข่าวสารที่ย้อนกลับเพื่อให้ได้ทราบถึงความสำเร็จของงาน เป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในการแก้ไขปัญหาที่มีความซับซ้อน มีแรงกระตุ้นที่จะบรรลุผลสำเร็จและหลีกเลี่ยงความล้มเหลวซึ่งมีลักษณะที่แตกต่างกันไปตามแต่ละบุคคล มักจะพอใจในความสำเร็จของตนแต่โดยลำพังไม่ใช่งานที่กระทำร่วมกัน ผลตอบแทนที่ได้รับเป็นสิ่งที่ยึดมั่นให้เห็นถึงความสำเร็จเฉพาะรายบุคคลไม่ใช่กลุ่ม

### 2. ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for Affiliation)

หมายถึง เป็นความปรารถนาที่จะให้ตนเป็นที่รักและยอมรับของบุคคลอื่น เป็นลักษณะของการมีปฏิสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันในสังคมในรูปแบบของความสามัคคีมากกว่าการแข่งขัน โดยพนักงานในองค์กรจะมีลักษณะสร้างและรักษาความเป็นมิตรและความเกี่ยวพันทางจิตใจที่ใกล้ชิดกับบุคคลอื่น ต้องการได้รับความชื่นชม มีความสนุกและเพลิดเพลินกับการสังสรรค์และกิจกรรมสันทนาการ แสวงหาการมีส่วนร่วม พนักงานในองค์กรลักษณะดังกล่าวต้องการที่จะได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่นให้มากที่สุด มุ่งพยายามและแสวงหาโอกาสที่จะสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมในกลุ่ม ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรให้ความสนับสนุนและส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจและมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนการสร้างบรรยากาศการทำงานร่วมกัน

### 3. ความต้องการอำนาจ (Need for Power)

หมายถึงความปรารถนาที่จะได้มาซึ่งการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นว่าสามารถที่จะควบคุมบุคคลอื่นทำงานเพื่อให้ตนเองบรรลุความต้องการ โดยพยายามทุกวิถีทางเพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจ และจะเกิดความภาคภูมิใจในสิ่งที่ทำจนสำเร็จและเป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าบุคคลอื่น เป็นบุคคลที่พยายามแสดงบทบาทในฐานะผู้นำกลุ่ม และแสวงหาโอกาสที่จะแสดงออกถึงความเป็นผู้มีอำนาจควบคุมบุคคลหรือทรัพยากรที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมาย คุณลักษณะของพนักงานที่ต้องการอำนาจได้แก่ มีความต้องการที่จะได้รับตำแหน่ง ชอบอยู่ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขัน การแข่งขันกับบุคคลอื่นภายในสถานการณ์ที่เปิดโอกาสให้สามารถครอบงำหรือควบคุมได้ สำหรับในองค์กร บุคคลที่มีความต้องการอำนาจส่วนบุคคลสูงจะเป็นผู้ที่ชอบครอบงำผู้อื่นเพื่อแสดงออกซึ่งความมีอำนาจที่เหนือกว่า โดยหวังให้ผู้อื่นมีความจงรักภักดีส่วนตัว

มากกว่าที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร ทำให้ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายองค์กรโดยรวมได้ สำหรับบุคคลที่มีความต้องการอำนาจขององค์กรสูง จะเป็นผู้ที่มุ่งการทำงานเพื่อส่วนรวม เพื่อที่จะแก้ปัญหาและส่งเสริมให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ชอบทำงานให้สำเร็จตามวิถีทางขององค์กร เต็มใจที่จะเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อองค์กรโดยส่วนรวม

## 2.2 แนวคิดและทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร

ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นส่วนสำคัญของการศึกษาพฤติกรรมองค์กร โดยเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับพนักงานจำนวนมากในองค์กรที่พบว่ามีความสัมพันธ์กันระหว่างความผูกพันองค์กรกับทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน (Porter et al. 1974 : 3, 1976 : 8 Koch and Steers 1976 : 5 Angle and Perry. 1981 : 39) นอกจากนี้ Batemen และ Strasser (1984 : 22) อธิบายถึงเหตุผลของการศึกษาความผูกพันองค์กรเป็นผลจากความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กรในประเด็นสำคัญ ได้แก่ (1) พฤติกรรมและศักยภาพในการปฏิบัติงานของพนักงาน (2) ทัศนคติประสิทธิผล และการเรียนรู้ เป็นปัจจัยสำคัญส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน (3) คุณลักษณะของพนักงานทั้งในด้านบทบาทและหน้าที่ เช่น ความรับผิดชอบ และ (4) คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงาน เช่น อายุ ตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

“ความผูกพัน” ที่ใช้กันโดยทั่วไปมีความหมายได้หลายนัยด้วยกัน โดยถูกนำมาใช้กับองค์กรทั้งหน่วยงานของรัฐ หน่วยงานของธุรกิจเอกชน รวมทั้งหน่วยงานที่ไม่แสวงหาผลกำไร และหน่วยงานหรือองค์กรระหว่างประเทศ งานวิจัยส่วนใหญ่จะศึกษาแนวคิดที่เน้นในสองประเด็นสำคัญ ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับทัศนคติ (Attitude) และความผูกพันกับพฤติกรรม (Behavior) นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ได้ให้ความหมายและคำนิยามของความผูกพันต่อองค์กรไว้ในลักษณะต่างๆ ดังนี้

Steer (1977 : 46-75) ให้คำนิยามว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเต็มใจ เสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อองค์กร และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นตลอดไป ความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นตัวบ่งชี้ประสิทธิผลขององค์กรในลักษณะหนึ่ง นอกจากนี้ ยังมีความเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นลักษณะของความสัมพันธ์ที่ดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรอย่างแนบแน่นใน 3 ลักษณะ ได้แก่ ลักษณะแรก ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายรวมทั้งค่านิยมที่มีต่อองค์กร ลักษณะที่สอง ความเต็ม

ใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์การ และลักษณะที่สาม ความปรารถนาที่จะคงอยู่หรือรักษาไว้ซึ่งสถานภาพสมาชิกขององค์การ

Allen and Mayer (1990 : 710-720) กล่าวว่า ความผูกพันองค์การ หมายถึง ความผูกพันด้านความรู้สึกและความผูกพันด้านผลสืบเนื่องเป็นผลของอารมณ์หรือความรู้สึกที่มีต่อองค์การ พนักงานที่มีความผูกพันอย่างแรงกล้าจะแสดงตนเองที่ปรารถนาจะเข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้องและมีความสุขในการเป็นสมาชิกขององค์การนั้น พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การจะมีลักษณะเป็นบุคคลที่อยู่กับองค์การ ไม่ว่าจะเปลี่ยนในลักษณะใด เช่น มาปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ทุ่มเทเวลาให้กับการปฏิบัติงาน ปกป้องทรัพย์สินขององค์การ และมีเป้าหมายร่วมกับองค์การ สำหรับองค์ประกอบของความผูกพันองค์การ ได้แก่

(1) ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกภายในส่วนบุคคล เป็นความรู้สึกผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์การ

(2) ความผูกพันต่อองค์การด้านความต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนวณของพนักงานที่อยู่บนพื้นฐานของการลงทุนที่พนักงานให้กับองค์การ และผลตอบแทนที่พนักงานได้รับจากองค์การ โดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานว่าจะทำงานอยู่กับองค์การนั้นต่อไปหรือจะโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน

(3) ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative Commitment) หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากค่านิยมหรือบรรทัดฐานทางสังคม เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองแทนสิ่งที่พนักงานได้รับจากองค์การ แสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์การ

นอกจากนี้ Allen and Mayer ยังอธิบายว่า ความผูกพันองค์การมีความสัมพันธ์กับแนวโน้มในการลาออก และพฤติกรรมการลาออก โดยเฉพาะความผูกพันด้านความรู้สึกจะมีความสัมพันธ์มากที่สุด ความผูกพันด้านความรู้สึกมีความสัมพันธ์กับความตั้งใจขาดงานของพนักงาน แต่ไม่พบความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ แต่จะพบความสัมพันธ์ระหว่างการขาดงานอย่างจงใจกับปฏิกริยาระหว่างความผูกพันด้านความรู้สึกกับด้านการคงอยู่กับองค์การ และพบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันด้านบรรทัดฐานเพียงเล็กน้อยเท่านั้น โดย Allen and Mayer มีแนวคิดที่ว่า พนักงานที่มีความผูกพันด้านความรู้สึกสูงจะทำงานหนักและมีผลการปฏิบัติงานดีกว่าพนักงานที่มีความผูกพันด้านความรู้สึกต่ำกว่า และมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันด้านบรรทัดฐาน แต่ไม่พบว่ามีสัมพันธ์กับความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ พนักงานที่มีความผูกพันด้านความรู้สึกและด้านบรรทัดฐานสูงจะมีพฤติกรรมเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยจะพบมากใน

ความผูกพันด้านความรู้สึก ส่วนความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การพบว่ามีทั้งความสัมพันธ์เชิงลบ และไม่มีความสัมพันธ์กัน

Mowday, Steers และ Porter (1979 : 22-24) ให้ความหมายว่า ความผูกพันมีความสัมพันธ์กับทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานที่มีต่อองค์การ สำหรับ Porter และคณะ (1974) ได้อธิบายว่า ความผูกพันขององค์การ ประกอบด้วย 3 ลักษณะที่สำคัญ ได้แก่ ความเชื่อมั่นที่จะยอมรับในเป้าหมายขององค์การ ความยินดีและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ และความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์การตลอดไป ความผูกพันขององค์การจะเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อพนักงานยินดีที่จะเป็นส่วนหนึ่งหรือเป็นสมาชิกขององค์การเพื่อบ่งชี้เป้าหมายเดียวกัน ความผูกพันระหว่างสมาชิกและองค์การอย่างต่อเนื่องเป็นความตั้งใจของพนักงานที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์การโดยไม่เปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะเป็นการครบกำหนดอายุการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานด้วยกัน หรือปัจจัยต่างที่มีลักษณะเฉพาะ

Steers (1977), Baron and Greenberg (1990 : 181) มีความเห็นสอดคล้องกันว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความปรารถนาของบุคคลที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์การตลอดไป เป็นความรู้สึกของพนักงานที่แสดงตนว่าเป็นหนึ่งเดียวกับองค์การ มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกขององค์การคนอื่นๆ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจ เพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์การ Steers and Porter (1983 : 442-443) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์การซึ่งมี 3 ลักษณะ คือ ประการแรก มีความเชื่ออย่างแรงกล้าและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ประการที่สอง มีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อองค์การ และประการที่สาม มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

Sheldon (1971) ให้คำนิยามคำว่า ความผูกพันขององค์การ เป็นการประเมินผลในเชิงบวกขององค์การและเป้าหมาย สำหรับ Buchanan (1974 : 9-10) กล่าวว่า ความผูกพันขององค์การ หมายถึง ความเกี่ยวพันระหว่างแต่ละบุคคล (พนักงาน) และองค์การ (นายจ้าง)

Becker (1997 : 33) ให้ความหมายว่า ความผูกพันขององค์การ คือ สภาพของบุคคลที่ได้เข้าไปเกี่ยวข้องสัมพันธ์โดยมีการลงทุนกับสิ่งนั้นๆ และสิ่งลงทุนเรียกว่า Side-bet เช่น การศึกษา อาวุโสสถานภาพสมรส ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นต้น ในที่สุดแล้วบุคคลก็ต้องหวังผลประโยชน์ตอบแทนจากองค์การ ดังนั้น ระดับความผูกพันจะขึ้นอยู่กับความเข้มข้นและคุณภาพของสิ่งที่บุคคลนั้นได้ลงทุนไป

Buchanan (1974 : 30) ความผูกพันองค์การ หมายถึง เป็นความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การและการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วนคือ

- 1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ (Identification) แสดงออกจากเป้าหมายและค่านิยมต่อองค์การของผู้ปฏิบัติงาน
- 2) ความเกี่ยวข้องกับองค์การ (Involvement) โดยการปฏิบัติงานตามบทบาทของแต่ละคนอย่างเต็มที่
- 3) ความจงรักภักดีต่อองค์การ (Loyalty) ความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์การ

Ghiselli et al. (1977 : 3-4) กล่าวว่า ความผูกพันองค์การ เป็นคำที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์ตอบสนองของพนักงานในความจงรักภักดีต่อองค์การ หมายความว่า ความถึงกระบวนการณ์ที่เป้าหมายขององค์การและของบุคคลสอดคล้องหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ขณะที่ Porter (1971 : 9) ได้ให้คำจำกัดความของความผูกพันต่อองค์การว่า เป็นลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์การจะถูกแสดงออกมาใน 3 ลักษณะ ได้แก่ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะยังคงเป็นสมาชิกขององค์การนั้นต่อไป ความเต็มใจที่จะใช้พลังอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์การ และมีความเชื่ออย่างแน่วนอนและมีการยอมรับค่านิยมและเป้าหมายขององค์การ สำหรับ Hrebiniak and Alutto (1972 : 22) อธิบายว่า ความผูกพันองค์การ หมายถึง ความไม่เต็มใจหรือไม่ต้องการที่จะออกจากองค์การไป ไม่ว่าจะเพิ่มเงินเดือนรายได้หรือความเป็นอิสระทางอาชีพ ความผูกพันองค์การเป็นปรากฏการณ์ของการรับรู้ที่เกิดขึ้น เป็นผลมาจากความสัมพันธ์หรือปฏิบัติกริยาที่มีต่อกันระหว่างบุคคลกับองค์การ เป็นรูปแบบของการลงทุนในด้านกำลังกายกำลังสติปัญญา โดยมีความสัมพันธ์กับบทบาทของสมาชิกภายในองค์การ

March and Mannari (1977 : 23-34) ความผูกพันองค์การ หมายถึง ระดับความมากน้อยของความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือความจงรักภักดีที่มีต่อองค์การ การยอมรับเป้าหมายขององค์การ และการประเมินองค์การในทางที่ดีรวมทั้งเป็นลักษณะความตั้งใจของพนักงานที่ใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการกระทำเพื่อประโยชน์ต่อองค์การ มีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การตลอดไป รวมทั้งระดับความมากน้อยของความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ

Salancik (1983 : 3-4) ให้คำนิยามว่า ความผูกพันองค์การ หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานแต่ละคนที่เกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์การ ที่มีความเชื่อว่าการกระทำนั้นสามารถสนับสนุนกิจกรรมและความรู้สึกผูกพันกับองค์การ ขณะที่ Sheldon (1978 : 11) อธิบายว่า ความ



ผูกพันองค์การหมายถึง ทศนคติหรือความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์การเป็นการประเมินองค์การในทางบวกซึ่งทศนคติหรือความรู้สึกนี้จะเป็สิ่งเชื่อมโยงระหว่างบุคคลนั้นกับองค์การทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์การและจะตั้งใจที่จะทำงานให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

กาญจนา นุ้ใจกอง (2542 : 33) หมายถึง ภาวะจิตใจที่ทำให้บุคคลมีความยึดมั่นต่อองค์การของตน โดยบุคคลที่มีความรู้สึกยึดมั่นดังกล่าวจะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่างๆ ได้แก่ การยอมรับยึดมั่นในค่านิยมและเป้าหมายขององค์การ การตั้งใจทุ่มเทความพยายามในงานเพื่อช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ การมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพขององค์การไว้ การมีความรู้สึกเกี่ยวพันอย่างสูงกับกิจกรรมขององค์การ การมีความจงรักภักดีและการยังคงอยู่กับองค์การ

บัญชา นิ้มประเสริฐ (2542 : 29) หมายถึง สภาวะทางจิตใจที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกนึกคิดและความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกในองค์การ มีความเชื่อมั่นในความสำคัญคุณค่าของงาน ซื่อสัตย์ต่อองค์การในแง่ของการยอมรับเป้าหมายค่านิยมขององค์การ และความภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ตลอดจนปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

ภรณ์ กิรติบุตร (2539 : 28) หมายถึง ความเต็มใจของบุคคลในการรักษาสมาชิกภาพอยู่ในองค์การต่อไป ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การหมายถึงความไกลเกินกว่านั้น โดยรวมถึงทศนคติที่หนักแน่นและเป็นไปในทางบวก (Positive Attitude) ต่อองค์การ ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การจึงมีความหมายลึกซึ้งกว่าความผูกพันทางกายภาพต่อองค์การ โดยที่พนักงานมีความเต็มใจที่จะยอมสละความสุขบางส่วนของตนเอง เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ลัทธิกาล ศรีวระมย์ และคณะ (2541 : 11) หมายถึง ระดับของความต้องการที่จะมีส่วนร่วมในการทำงานให้กับหน่วยงานหรือองค์การที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่อย่างเต็มกำลังความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่หรือระดับที่พนักงานเข้ามาเกี่ยวข้องกับเป้าหมายขององค์การและต้องการรักษาภาพความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การ บุคคลใดมีความรู้สึกผูกพันกับองค์การสูง คนเหล่านั้นจะมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่องานเป็นตัวแปรหนึ่งที่สำคัญทำให้พนักงานต้องการคงอยู่ในองค์การต่อไป เนื่องจากความผูกพันต่องานทำให้พนักงานมีทศนคติที่ดีส่งผลให้มีความพยายามในการทำงาน รู้สึกว่างานที่ตนทำนั้นมีความสำคัญ ทำทหาย และรู้สึกว่าเป็นส่วนที่สำคัญของชีวิต หรือกล่าวได้ว่าความผูกพันต่องานเป็นส่วนที่สนับสนุนแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานให้เกิดความทุ่มเทและมีศักยภาพในการทำงาน Dutton (2001 : 19) ความผูกพันต่องาน หมายถึง สภาวะทางจิตในด้านอารมณ์และความคิดในเชิงบวกที่มีต่องาน มีความคงทนไม่เปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา ไม่ได้เกิดขึ้น

เฉพาะกับวัตถุ สถานการณ์ ตัวบุคคลหรือพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง โดยบุคคลที่มีความผูกพันต่อ งานจะเป็นผู้ที่มีความขยันขันแข็งในการทำงาน มีความพยายาม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค ทุ่มเทในการ ทำงาน มีแรงบันดาลใจในการทำงาน และรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน กล่าวคือ มีสมาธิในการ ทำงาน จิตใจจดจ่ออยู่กับงาน ไม่สามารถแยกตนเองออกจากงาน (Schaufeli and Bakker. 2004 22-23) เมื่อพิจารณาแล้วจะเห็นว่าความผูกพันต่องานนั้นมีความสำคัญทั้งต่อบุคคลและองค์การเป็น อย่างมาก เพราะเมื่อนักงานเกิดความผูกพันต่องานจะรู้สึกพึงพอใจในงานและผูกพันต่อองค์การ (Saks & Hakanen และคณะ 2006 : 34) และ Xanthopoulou (2009 : 234 ยังพบว่าความผูกพัน ต่องานสามารถทำนายผลการปฏิบัติงาน กล่าวโดยสรุปความผูกพันต่องานเป็นปัจจัยสื่อระหว่างปัจจัย เอื้อต่อการทำงาน ความต้องการของงาน ความตั้งใจลาออกจากงาน (Hakanen, Bakker and Schaufeli. 2006 : 23-25)

ความผูกพันต่อองค์การนับเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ภารกิจขององค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ กำหนดไว้เนื่องจากพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะเป็นผู้ที่อุทิศร่างกาย แรงใจเพื่อ ปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนให้ดีที่สุดมากกว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การน้อยหรือไม่มีเลย ซึ่ง การที่จะเกิดความผูกพันได้ก็ต่อเมื่อจุดมุ่งหมายของสมาชิกภายในองค์การได้รับการตอบสนองจาก องค์การ ดังนั้น ผู้บริหารจึงมีบทบาทสำคัญในอันที่จะกระตุ้นให้เกิดความผูกพันของพนักงานที่มีต่อ องค์การ และสร้างทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติงาน เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกว่าการเป็นสมาชิกของ องค์การเป็นสิ่งที่มีความค่า ได้มีนักวิชาการอธิบายถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ ดังนี้

Buchanan (1974 : 4) เห็นว่าความผูกพันต่อองค์การมีความสำคัญคือ

1) สามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจากงานของสมาชิกองค์การได้ดีกว่าความพึงพอใจ ในงาน เนื่องจากความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติของสมาชิกองค์การโดยรวม ขณะที่ความพึง พพอใจในงานสะท้อนถึงทัศนคติของบุคคลต่องานหรือเฉพาะแง่ใดแง่หนึ่งของงานที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ ของพนักงานเท่านั้น และความผูกพันต่อองค์การค่อนข้างมีความมั่นคงมากกว่าความพึงพอใจในงาน

แม้ว่าเหตุการณ์ประจำวันในสถานที่ทำงานอาจจะมีผลกระทบต่อความพึงพอใจในงานของ พนักงานแต่เหตุการณ์นั้นอาจไม่กระทบต่อความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์การโดยรวมก็ได้ จึงกล่าว ว่าความพึงพอใจในงานมีเสถียรภาพน้อยกว่าความผูกพันต่อองค์การ

2) เป็นแรงผลักดันให้พนักงานในองค์การมีการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น เนื่องจากความรู้สึกมีส่วน ร่วมเป็นเจ้าของขององค์การนั่นเอง

3) เป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายของ องค์การซึ่งบุคคลที่มีความผูกพันดังกล่าวมักมีความผูกพันอย่างมากต่องานเพราะเห็นว่างานคือหนทาง ที่ตนสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์การและบรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จ

4) บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้กับองค์การ ซึ่งในหลายกรณีความพยายามดังกล่าวจะมีผลทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเหนือคนอื่น

5) ความผูกพันต่อองค์การช่วยจัดการควบคุมจากภายนอก เป็นผลมาจากการที่สมาชิกในองค์การมีความรักและความผูกพันต่อองค์การของตนมากนั่นเอง

6) ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวบ่งชี้ที่ดีถึงควมมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ กล่าวคือเมื่อมีความผูกพันต่อองค์การสูงย่อมที่อุตสาหะตั้งใจปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและตั้งใจอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้ผลของงานออกมาดีที่สุดหรือมีข้อผิดพลาดน้อยที่สุดในทางกลับกันหากความผูกพันต่อองค์การมีน้อยผลของการปฏิบัติงานย่อมลดประสิทธิภาพหรือหย่อนสมรรถนะลงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์การย่อมไม่เป็นไปตามที่ต้องการ

Porter and Steers (1973 : 80) อธิบายว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นขั้นตอนหนึ่งในสามขั้นตอนของความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์การ ได้แก่

1. การเข้าเป็นสมาชิกขององค์การ (Organization Entry) เป็นขั้นตอนแรกที่พนักงานเลือกเข้าเป็นสมาชิกในองค์การใดองค์การหนึ่ง

2. ความผูกพันกับองค์การ (Organization Commitment) เป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะมีความผูกพันที่ลึกซึ้งกับองค์การ โดยความผูกพันต่อองค์การจะเน้นที่ขอบเขตความรู้สึกรักของบุคคลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับเป้าหมายขององค์การ ค่านิยมที่เป็นสมาชิกในองค์การ และความตั้งใจที่จะทำงานหนักเพื่อความสำเร็จโดยรวมของเป้าหมายองค์การ

นอกจากนี้ยังพบว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง จะมีการขาดงานและลาออกจากงานในระดับต่ำ และมีความโน้มเอียงที่จะมีส่วนร่วมกับองค์การ ส่วนพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำมีความโน้มเอียงที่จะถอยห่างจากองค์การและมีการขาดงาน และลาออกจากงานในระดับสูง

3. การขาดงาน และการลาออกของพนักงาน (Absenteeism and Turnover) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเกี่ยวกับองค์การ คือขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะคงอยู่หรือลาออกจากองค์การ

การวัดความผูกพันกับองค์การ

สุนา ศิริบรรเกียรติ (2538 อ้างถึงใน รพล นันทเกษม. 2540 : 34) มาตรการที่ใช้วัดความผูกพันต่อองค์การด้านทัศนคติจากนิยามของความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 องค์ประกอบ คือ ความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ความเต็มอกเต็มใจที่จะใช้ความพยายามเต็มความสามารถทำงานเพื่อองค์การและปรารถนาที่จะรักษาสถานการณเป็นสมาชิกในองค์การไว้ ประกอบด้วยข้อความต่างๆ 15 ข้อความที่มีทั้งข้อความเชิงบวกและข้อความเชิงลบดังนี้

ข้อความเชิงบวกประกอบด้วย

1) ข้าพเจ้าเต็มใจที่จะทำงานและจะใช้ความพยายามให้มากกว่าปกติเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ

2) ข้าพเจ้ามักจะพูดกับเพื่อนของข้าพเจ้าว่าองค์การที่ข้าพเจ้าทำงานนั้นเป็นองค์การที่ดีมาก

3) ข้าพเจ้าจะรับงานที่ข้าพเจ้าได้รับมอบหมายทั้งหมดถ้าเป็นการทำงานเพื่อองค์การ

4) ข้าพเจ้าพบว่าค่านิยมขององค์การและข้าพเจ้ามีความคล้ายคลึงกัน

5) ข้าพเจ้าภาคภูมิใจที่คนอื่นว่าข้าพเจ้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

6) องค์การนี้ทำให้ข้าพเจ้าได้แสดงศักยภาพของข้าพเจ้าอย่างเต็มที่

7) ข้าพเจ้าดีใจมากที่ได้รับเลือกมาทำงานในองค์การนี้มากกว่าที่จะเลือกองค์การอื่นตั้งแต่เริ่มต้น

8) ข้าพเจ้ารู้สึกที่ข้าพเจ้าเป็นห่วงอนาคตขององค์การนี้จริงๆ

9) องค์การนี้เป็นองค์การที่ดีที่สุดที่ข้าพเจ้าจะทำงานด้วย

ข้อความเชิงลบประกอบด้วย

1) ข้าพเจ้ามีความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์การเพียงเล็กน้อย

2) ข้าพเจ้าสามารถทำงานกับองค์การอื่นได้เช่นกันถ้าลักษณะของการทำงานมีความคล้ายคลึงกัน

3) หากมีเหตุการณ์เปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยจะเป็นสาเหตุให้ข้าพเจ้าออกจากองค์การ

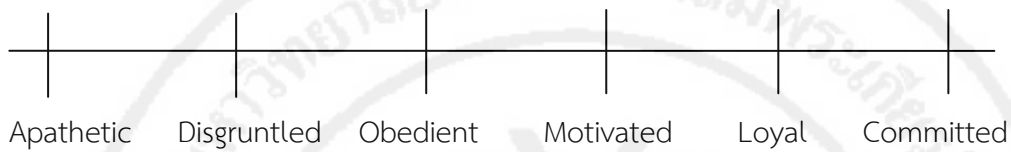
4) ไม่ว่าจะอยู่ในองค์การต่อไปอีกนานเท่าไรข้าพเจ้าก็ไม่คิดว่าข้าพเจ้าจะได้อะไรไปมากกว่านี้

5) ข้าพเจ้ารู้สึกว่าในหลายๆโอกาสเป็นการยากที่ข้าพเจ้าจะเห็นด้วยกับนโยบายที่เกี่ยวข้องกับพนักงานขององค์การนี้

6) ข้าพเจ้าตัดสินใจผิดพลาดที่เข้ามาทำงานในองค์การนี้

Sonnenberg (1991 : 23) ได้แบ่งชั้นของระดับความผูกพันต่อองค์การตั้งแต่ระดับต่ำสุดจนถึงระดับสูงสุดออกมาเป็นสเกลซึ่งแสดงรายละเอียดดังรูป

ภาพที่ 2-1 ระดับความผูกพันต่อองค์กรตั้งแต่ระดับต่ำสุดจนถึงระดับสูงสุด



ที่มา Sonnenberg. (1991 : 44)

1) Apathetic เป็นระดับของความผูกพันระดับต่ำสุด พนักงานจะแสดงพฤติกรรมออกมาในลักษณะการขาดความเอาใจใส่ต่องานที่ได้รับมอบหมายหรือไม่สนใจต่อการมาทำงานหรือทำงานโดยไม่ตั้งใจ ไม่แนะนำหรือเข้าร่วมกิจกรรมใดๆขององค์กร

2) Disgruntled เป็นระดับของความไม่พอใจต่อองค์กรรองลงมาจากขั้น Apathetic เกิดจากการที่พนักงานไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย ความหวัง ความปรารถนาและความคาดหวังโดยแสดงออกด้วยการบ่นรำคาญไม่พอใจเมื่อต้องการทำงานหรือได้รับมอบหมายงานให้กระทำ

3) Obedient เป็นระดับความผูกพันต่อองค์กรที่พนักงานเชื่อฟังต่อคำสั่งจากหัวหน้า เนื่องจากพนักงานเกิดความเกรงกลัวหรือพยายามที่จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งด้านบุคลิกภาพ แต่ไม่ได้มีความตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติงานเพียงแต่รับคำสั่งจากหัวหน้า โดยมีความสนใจเพียงเล็กน้อยที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

4) Motivated เป็นระดับความผูกพันต่อองค์กรที่พนักงานได้รับการจูงใจแล้วโดยองค์กรมุ่งจัดการให้พนักงานมีความสุขพอใจในสถานการณ์ปัจจุบัน แต่ก็ยังเป็นความรู้สึกเพียงชั่วคราวอยู่ที่ระดับนี้จะมุ่งเน้นไปที่การสนใจต่อความสำเร็จด้านบุคลิกภาพมากกว่าความสำเร็จขององค์กร

5) Loyal เป็นระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง พนักงานจะรู้สึกมีความสุขต่อการมาทำงานและเชื่อว่าที่เขาทำนั้นมี ความหมายและสนับสนุนต่อองค์กร รวมถึงเชื่อว่าจะได้รับการยอมรับและได้รางวัลอย่างยุติธรรม แต่อย่างไรก็ตามความผูกพันในระดับนี้ก็ไม่ได้รวมถึงการคิดสร้างสรรค์ ความคิดอิสระความรู้สึกมีส่วนร่วมและความเป็นผู้ริเริ่ม

6) Committed เป็นระดับความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงโดยมีความรู้สึกผูกพันในระดับลึกต่อองค์การเข้าใจถึงคุณค่าและเหตุผลอย่างมั่นคงขององค์การ เพื่อการพัฒนาและเติบโตซึ่งในระดับนี้จะรวมถึงความท้าทายหลังไหลและความรู้สึกเป็นเจ้าของต่อองค์การ

ลักษณะความผูกพันต่อองค์การ

Allen and Meyer (1990 : 7) ได้กล่าวถึง ลักษณะของความผูกพันต่อองค์การเป็น 3 ลักษณะดังนี้

1) ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกเป็นความรู้สึกผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์การ

2) ความผูกพันต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนึงของบุคคล โดยมีพื้นฐานอยู่บนต้นทุนที่บุคคลให้กับองค์การ ทางเลือกที่มีของบุคคลและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์การ โดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานของบุคคลว่าจะทำงานกับองค์การนั้นต่อไปหรือโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน

3) ความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม (Normative Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากค่านิยมวัฒนธรรมหรือบรรทัดฐานของสังคมเป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนในสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์การแสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์การ

Dubrin (1998 : 9) กล่าวว่า พนักงานมีความแตกต่างกันของระดับความผูกพันต่อองค์การและความจงรักภักดีต่อองค์การ โดยพนักงานส่วนใหญ่จะมีความผูกพันต่อองค์การ เมื่อรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ความรู้สึกผูกพันและความจงรักภักดีของพนักงานจะเกี่ยวข้องกับการผลิตสินค้าและบริการที่มีคุณภาพ โดยอาจจะดูได้จากการมาทำงานที่ตรงต่อเวลาและหากพนักงานเกิดมีความผูกพันต่อองค์การแล้วก็จะรู้สึกผิดเมื่อผลิตของเสียหรือได้ทำความผิดพลาดขึ้นในงานที่ทำแม้จะเป็นเรื่องเล็กน้อย

Kanter (1977 : 101-102) กล่าวถึงความผูกพันว่ามีอยู่ 3 รูปแบบคือ

1) ความผูกพันแบบคงอยู่เสมอ (Continuance Commitment) หมายถึง พนักงานได้เสียสละให้กับองค์การ จนมีความคิดว่าเป็นการยากที่จะละทิ้งองค์การไปได้

2) ความผูกพันแบบติดยึด (Cohesion Commitment) คือ ความผูกพันที่ทำให้พนักงานติดยึดกับองค์การโดยใช้เทคนิค เช่น การสร้างเกียรติภูมิเพื่อให้พนักงานยึดติดกับสิ่งนั้นๆ เช่น เครื่องแบบหรือเหรียญตรา

3) ความผูกพันแบบควบคุม (Control Commitment) คือ ความผูกพันที่พนักงานถูกทำให้ยึดติดกับวัฒนธรรมขององค์กรซึ่งจะเป็นกรอบบังคับให้พฤติกรรมส่วนบุคคลเป็นไปตามที่องค์กรต้องการ

Staw and Salancik (1977 : 34) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ของความผูกพันต่อองค์กร ได้สรุปไว้ว่าความสัมพันธ์ต่อองค์กรมีความแตกต่างที่เห็นได้ชัดอยู่ 2 อย่างระหว่างผู้วิจัยพฤติกรรมองค์กรและนักจิตวิทยาสังคมโดยแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ

1) ความผูกพันทางด้านพฤติกรรม (Behavioral Commitment) หมายถึง การแสดงออกถึงความสัมพันธ์ที่มีต่อองค์กรที่แสดงออกมาเพื่อบ่งบอกให้ทราบว่าเป้าหมายขององค์กร ค่านิยม วัฒนธรรมขององค์กรและส่วนบุคคลมีความสอดคล้องกัน

2) ความผูกพันทางด้านทัศนคติ (Attitudinal Commitment) หมายถึง ทัศนคติหรือความคิดเห็นถึงความสัมพันธ์ที่มีต่อองค์กรที่แสดงออกมาเพื่อบ่งบอกให้ทราบว่าเป้าหมายขององค์กร ค่านิยม, วัฒนธรรมขององค์กรและส่วนบุคคลมีความสอดคล้องกันหรือเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

Steers and Porter (1983 : 98) สรุปสิ่งที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์กร 4 องค์ประกอบดังนี้

1) ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กรแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และระดับการศึกษา

2) ลักษณะของงาน ได้แก่ งานที่มีความสำคัญงานที่มีบทบาทเด่นชัดและบทบาทที่สอดคล้องกับตนเองมีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์กร

3) ลักษณะขององค์กร ได้แก่ ระบบขององค์กรที่มีแบบแผนการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการบริหารงานและการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

4) ลักษณะของประสบการณ์จากการทำงาน ได้แก่ ทัศนคติที่มีต่อผู้ร่วมงานในองค์กร การพึ่งพาผู้บังคับบัญชาการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา ความรู้สึกว่างานมีความสำคัญเป็นสิ่งที่มอิทธิพลทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

Miner (1992 : 34-35) ได้แบ่งแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 2 ด้านที่สำคัญคือ

1) ด้านพฤติกรรมเป็นแนวคิดที่มองความผูกพันต่อองค์กรในรูปพฤติกรรมการแสดงออกอย่างต่อเนื่องคงเส้นคงวาในการทำงาน โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงานและพยายามรักษาสมาชิกภาพขององค์กรไว้ แนวคิดด้านนี้ที่ถูกอ้างถึงอยู่เสมอคือ แนวคิดของ Becker (1960) ที่อธิบายว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นผลมาจากการที่พนักงานได้ชั่งน้ำหนักว่า เมื่อได้ทิ้งสถานะสมาชิกขององค์กรไปจะสูญเสียอะไรบ้าง เนื่องจากการที่พนักงานเข้าไปเป็นสมาชิกองค์กรใดจะเกิด

การลงทุนในองค์กรขึ้น อาจเป็นระยะเวลา กำลังกายสติปัญญา หรือกำลังใจที่ให้กับองค์กร ซึ่ง Becker เรียกสิ่งเหล่านี้ว่า Side-bet เมื่อพนักงานได้ลงทุนไปในองค์กรพนักงานก็จะคาดหวังผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กรในระดับที่รู้สึกว่าคุณค่า แต่ผลการศึกษาที่มีนักวิจัยหลายคนได้ทำการศึกษายังไม่สามารถสรุปแน่นอนได้ เนื่องจากตัวแปรด้านลักษณะบุคคลเมื่อนำมาทดสอบโดย Side-bet theory ปรากฏว่ามีเพียงตัวแปรบางตัวเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และพบว่าปัจจัยทางจิตวิทยาสังคมเป็นตัวแปรที่สามารถใช้ทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้ดีกว่าตัวแปร Side-bet แนวคิดที่ว่าพนักงานกลัวที่จะสูญเสียประโยชน์หลายอย่างทำให้ยังคงอยู่ในองค์กร

2) ด้านทัศนคติเป็นความรู้สึกของพนักงานที่รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยแสดงออกมาในรูปของความเชื่อมั่นยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถให้กับองค์กรและปรารถนาที่จะรักษาสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ ผู้นำการศึกษาแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรด้านทัศนคติคือ Steers and Porter (1983 : 55) โดยจำแนกความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 องค์ประกอบคือ องค์ประกอบแรก ความรู้สึกผูกพันอย่างเหนียวแน่นที่มีต่อองค์กรที่ตนทำงานอยู่ องค์ประกอบที่สอง เป็นความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าที่จะยอมรับเป้าหมายขององค์กร และองค์ประกอบสุดท้าย มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งสภาพสมาชิกขององค์กร Mowday, Steers and Porter (1979 : 29) ได้พัฒนาแนวคิดของความผูกพันต่อองค์กร โดยได้แบ่งองค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร 4 องค์ประกอบดังนี้ ลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน ลักษณะองค์กร และลักษณะของประสบการณ์จากการทำงาน แนวคิดนี้มองว่าพนักงานจะยังคงอยู่ในองค์กรเพราะมีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

Porter and Lawler (1968 : 20-24) ได้เสนอแนวคิดความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจและผลของการปฏิบัติงานอันนำไปสู่ความผูกพันกับองค์กร แนวความคิดนี้ได้รับการพัฒนาและปรับปรุงเพื่อให้สามารถอธิบายแรงจูงใจและความต้องการของบุคคลได้มากและเหมาะสมขึ้น รวมทั้งสามารถทำการทดสอบได้ง่ายขึ้นตามทฤษฎีดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่าในทางปฏิบัติการจูงใจหรือการสร้างความต้องการให้คนทำงานนั้น ผู้บริหารจะต้องมีลักษณะดังนี้

1) พยายามที่จะเพิ่มหรือกระตุ้นความพยายามของลูกน้อง เพื่อให้งานบรรลุตามที่คาดหวังไว้ โดยอาศัยการฝึกอบรม การแนะนำ การสอนงาน และการมีส่วนร่วมเป็นต้น

2) การให้รางวัลจะต้องมีความชัดเจนและสัมพันธ์กับพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมา โดยเฉพาะพฤติกรรมที่มีความสำคัญกับองค์กร

3) ความต้องการของคนในองค์กรนั้นย่อมมีจำนวนมากมีความหลากหลายและมีคุณค่าต่างกันในสายตาของแต่ละบุคคล ผู้บริหารจึงต้องทำความเข้าใจและแสวงหาเพื่อให้ทราบความต้องการของบุคคลและวางระบบการให้รางวัลของแต่ละบุคคล



โดยการพิจารณาให้รางวัลกับความต้องการของบุคลากรให้เหมาะสมจากที่ได้กล่าวมาแล้วจะเห็นได้ว่า ทฤษฎีความคาดหวังนั้นเป็นทฤษฎีที่เสนอแนะว่าในการวิเคราะห์จุดมุ่งหมายของการกระทำหรือการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์นั้นควรพิจารณาถึงความคาดหวังของบุคคลในผลตอบแทนที่จะได้รับอันเป็นผลตอบแทนที่เกิดขึ้นจากการกระทำของมนุษย์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือหลายเรื่อง โดยเฉพาะการพิจารณาความคาดหวังในแง่ค่านิยมและความสนใจที่มีผลต่อค่าตอบแทนของบุคคล ซึ่งจะทำให้การตัดสินใจเลือกทางเลือกของแต่ละบุคคลแตกต่างกันออกไป (Srivastra. 1977 : 11-12)

Hackman and Oldham (1980 : 159) กล่าวถึง คุณลักษณะของงานที่อธิบายถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมีผลถึงความต้องการเจริญก้าวหน้าแตกต่างกัน บุคคลที่ต้องการความก้าวหน้าสูงจะได้รับอิทธิพลจากการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะของงานมากกว่า บุคคลที่มีความต้องการความก้าวหน้าในระดับต่ำ ตามทฤษฎีนี้ได้แบ่งคุณลักษณะของงานที่มีอิทธิพลทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกที่ดี มีความพึงพอใจในงานและทำงานได้ดี แรงจูงใจของบุคคลจะมีมากหรือน้อย ขึ้นอยู่ที่ความต้องการเจริญก้าวหน้า คุณลักษณะของงาน 5 ด้านที่สำคัญ ได้แก่ ทักษะหลากหลาย เอกลักษณะของงาน ความสำคัญของงาน มีอิสระในการทำงาน และรู้ผลของงาน องค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน มีส่วนสำคัญในการสร้างหรือก่อให้เกิดสภาวะทางจิตใจของผู้ปฏิบัติงาน มีผลต่อคุณภาพของงาน ความพึงพอใจในงาน การขาดงานและอัตราการลาออกจากงานหรือการ เปลี่ยนงานของบุคลากร พร้อมกันนี้ได้อธิบายเกี่ยวกับความพึงพอใจสรุปว่า ความพึงพอใจงานทั่วไป เป็นการวัดโดยรวมถึงระดับบุคคลมีความพึงพอใจและมีความสุขเกี่ยวกับงาน ความพึงพอใจงานเฉพาะด้าน หมายถึง ความรู้สึกชอบพอและพอใจต่องานเฉพาะด้าน เรียกว่า ความพึงพอใจเฉพาะด้านเกี่ยวกับงาน โดยพิจารณาในด้านรายได้ ความมั่นคง ความสัมพันธ์ ผู้บังคับบัญชา และ ความก้าวหน้า Steers and Porter (1979 : 151) ให้ข้อสนับสนุนว่า ความสำคัญของความพึงพอใจเป็นส่วนประกอบที่สำคัญที่มีผลต่อการลาออกจากงาน การขาดงาน และการคงอยู่ในองค์การ จากทฤษฎีความต้องการของมาสโลว์ กล่าวว่าเมื่อบุคคลได้รับการตอบสนอง ความต้องการทางกายภาพและความปลอดภัยแล้ว ก็มีความต้องการทางสังคมตามมา นอกจากการลาออกจะมีความสัมพันธ์กับเรื่องความพึงพอใจในงานแล้ว ประเภทของงานก็เป็นของแนวทางที่จะสนองความต้องการ และความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติ รวมทั้งลักษณะการทำงานที่มีความซ้ำซาก ความรู้สึกไม่เป็นอิสระในการทำงานมีส่วนสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานกับการลาออกจากงาน หรือเปลี่ยนงาน Werther and Davis (1982 : 270) ได้อธิบายว่าบุคคลที่มีความพอใจงานสูงจะมีอัตราการเปลี่ยนงานหรือลาออกต่ำ นอกจากนี้ Lawler (1971 : 79- 86) ได้เปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานของพนักงานที่คงอยู่ในองค์การพบว่าพนักงานที่คงอยู่ในองค์การมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจสูงกว่าผู้ที่เปลี่ยนงาน แต่ยังมีข้อสังเกตว่าแม้ว่าบุคคลจะไม่พึงพอใจในงาน แต่ยังไม่เปลี่ยนงานจนกว่าจะได้งานใหม่ และในสถานการณ์ที่

เศรษฐกิจดี หรือมีงานให้เลือกการเปลี่ยนงานหรือลาออกจะมีอัตราสูง Steers and Porter (1983 : 442) ได้สรุปการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 2 แนวคิดคือ แนวทางแรก ความผูกพันทางพฤติกรรม เป็นแนวความคิดที่มองความผูกพันต่อองค์กรในรูปของ ความสม่ำเสมอของพฤติกรรม มีความต่อเนื่องในการทำงานโดยไม่คิดโยกย้ายหรือเปลี่ยนงาน แนวทางที่สอง ความผูกพันทางทัศนคติ เป็นแนวความคิดที่ได้รับการสนใจศึกษาอย่างมาก นักวิชาการซึ่งสนับสนุนแนวคิดนี้ได้มองว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความปรารถนาที่จะคงอยู่ในองค์กร และได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรมี 3 ลักษณะ คือ

ลักษณะที่หนึ่ง ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร

ลักษณะที่สอง มีความตั้งใจและความพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์กร

ลักษณะที่สาม มีความเชื่อมั่นและยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร

องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร มี 4 องค์ประกอบ คือ

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่ามีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร คือ อายุตัว อายุงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ และระดับการศึกษา

2. คุณลักษณะที่สัมพันธ์กับบทบาทของงาน งานที่มีคุณค่า บทบาทที่เด่นชัด และบทบาท ที่สอดคล้องกับตนเอง มีความสัมพันธ์โดยตรงกับความผูกพันต่อองค์กร

3. โครงสร้างขององค์กรที่มีระบบแบบแผน มีหน้าที่เด่นชัด มีการกระจายอำนาจ มี การกระจายงาน บุคคลมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีส่วนเป็นเจ้าขององค์กรจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

4. ประสบการณ์ในการทำงาน เป็นประสบการณ์ที่บุคคลได้พบในการทำงาน ได้แก่ ทัศนคติของบุคคลต่อบุคคลเป็นสำคัญ การพึ่งพาได้ของผู้บังคับบัญชา การรู้สึกว่าเป็นบุคคลสำคัญเป็นสิ่งที่ มีอิทธิพลในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

นอกจากนี้ Steers and Porter (1979 : 305) ได้พบว่า ความผูกพันต่อองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงผกผันกับความต้องการลาออกของพนักงานในองค์กร กล่าวคือ หากพนักงาน มีความผูกพันต่อองค์กรสูง ก็จะมีความต้องการลาออกจากองค์กรต่ำ ในทางตรงกันข้าม พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ ก็จะมีความต้องการลาออกมากกว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ผกผันกับความต้องการลาออกของพนักงานในองค์กร และพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูงความต้องการลาออกจะมีอยู่ในระดับต่ำ ตรงกันข้ามกับ พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำความต้องการลาออกจะมีอยู่ในระดับสูง สรุปได้ว่า องค์กรใดสามารถตอบสนองต่อปัจจัยต่างๆ ที่มีผลให้เกิดความรู้สึกความผูกพันต่อองค์กร ก็จะทำให้ส่งผลต่อความคงอยู่ในองค์กรของสมาชิก ถ้า

พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงก็มีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์การต่อไป แต่ถ้าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำก็มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงาน หรือลาออกจากองค์การสูง

### 2.3 แนวคิดการออกจากงาน

การที่องค์การไม่สามารถดำเนินงานได้ตามวัตถุประสงค์ส่วนหนึ่งเกิดจากปัญหาทางด้านการที่พนักงานมีอัตราการเข้าออกจากงานสูง การออกจากงานของพนักงานที่เพิ่มขึ้นทำให้ประสิทธิภาพขององค์การลดต่ำลงเนื่องจากเกิดการขาดความต่อเนื่องของงาน การสูญเสียบุคลากรหรือพนักงานที่มีความรู้ความสามารถที่จะทำงานอยู่ในองค์การได้ตลอดไป ทำให้องค์การต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายในการแสวงหาพนักงานใหม่เข้ามาแทนที่ การที่จะทำให้พนักงานไม่ออกจากงานมีปัจจัยสำคัญก็คือการสร้าง ความผูกพันในองค์การให้พนักงานมีความจงรักภักดีและอุทิศตนให้กับงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การและต้องการที่จะทำงานอยู่กับองค์การตลอดไป ความผูกพันต่อองค์การจะนำไปสู่ผลลัพธ์ของพฤติกรรมหลายประการ เช่น เมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การสูงจะส่งผลให้มีความพยายามที่จะทำงานมากขึ้น มีพฤติกรรมที่ต้องการจะอยู่กับองค์การได้นาน ลดปัญหาการขาดงานหรืออัตราการออกจากงานในขณะเดียวกัน (Steers and Porter. 1983 : 111-112) สอดคล้องกับ Porter and Smith (1970 : 89) ที่อธิบายถึงผลของความผูกพันต่อองค์การของพนักงานว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความสัมพันธ์ที่เข้มแข็งของพนักงานต่อองค์การ การออกจากงานเป็นลักษณะหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีความสำคัญและมีผลกระทบเชื่อมโยงกับกระบวนการบริหารงานบุคคลในด้านอื่น ๆ ทั้งในเรื่องของการประเมินผลการปฏิบัติงาน การวัดประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน การใช้กำลังคน การจูงใจ ตลอดจนกระทบต่อสถานภาพและความมั่นคงขององค์การที่อาจทำให้องค์การต้องหยุดชะงักหรือมีการดำเนินงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดความสูญเสียด้านงบประมาณ ค่าใช้จ่ายในการสรรหาคัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานใหม่ ซึ่งเป็นปัญหาที่องค์การจะต้องให้ความสำคัญและหาแนวทางป้องกันหรือแก้ไข ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2542 : 36) อธิบายว่า นับเป็นบทบาทที่สำคัญขององค์การที่จะต้องดูแลและรักษาพนักงานที่มีค่าเหล่านี้ไว้ การออกจากงานถึงจะเป็นเรื่องส่วนบุคคลแต่มีผลกระทบต่อการปฏิบัติโดยรวมขององค์การ เช่น งบประมาณในการลงทุนให้กับพนักงานทั้งในด้านความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานที่สูญเสียเปล่า อีกทั้งยังสูญเสียเวลาและอาจ

ก่อให้เกิดการหยุดชะงักของงานที่พนักงานนั้นเป็นผู้มีส่วนรับผิดชอบด้วย นอกจากนี้ยังทำให้พนักงานอื่นต้องรับภาระที่เพิ่มขึ้น ประสิทธิภาพของงานลดลง ส่งผลกระทบต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานในส่วนรวม ดังนั้น การดูแลให้พนักงานไม่ออกจากงานจึงนับเป็นบทบาทที่ผู้บริหารขององค์กรจะต้องตระหนักและให้ความสำคัญ (ทิพย์สุตา เมธีพลกุล. 2550 : 34) ถ้าหากพนักงานมีความผูกพันต่องานจะทำให้ความตั้งใจออกจากงานลดต่ำลง (Schaufeli and Bakker. 2004 : 22) นอกจากนี้ ความผูกพันต่องานยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานของพนักงานให้สูงขึ้นทั้งในระดับตัวบุคคลและองค์กรมากกว่ากรณีของพนักงานมีความผูกพันในงานต่ำจะไม่เห็นความสำคัญของงานและไม่กระตือรือร้นหรือท้อแท้ในการทำงาน (Harter, Schmidt and Hayes. 2002 : 108-109)

ปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีความคิดที่จะลาออกจากองค์กร Burton & Parker (1969 : 7) Lawler (1971 : 22) Price and Mueller (1986 : 234) Mobley (1977 : 22) DeCotiis and Summers (1987 : 10) ได้สรุปปัจจัยสำคัญ 4 ประการ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล โอกาสการเปลี่ยนงาน ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กร ในการวิเคราะห์ความตั้งใจที่จะลาออกจากงานในธุรกิจโรงแรม โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) และการทดสอบโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) ของความตั้งใจที่จะลาออกจากงานและการลาออกจากงาน (Hom and Griffeth. 1995 ; Li and Tse. 1998 ; Susskind. 2000 ; Kim and Leong. 2005 ; Karatepe and Uludag. 2007-8 ; Vidal, 2007 ; Chi and Cursoy. 2009, Yang. 2009 ; Cho. 2009 ; Wong and Ko. 2009 ; Lee. 2010 ; Nadiri and Tanova. 2010, Zhao and Ghiselli. 2010 ; Korman. 1977 ; Morse. 1958) ซึ่งผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานคือ ปัจจัยส่วนบุคคล บุคลิกภาพ ความเข้มแข็ง และความขัดแย้ง ปัจจัยลักษณะของงานและการสนับสนุนทางสังคม ปัจจัยภายนอกที่มีแรงดึงดูดจากโอกาสของการเปลี่ยนงาน ปัจจัยผลักดันภายใน ด้านความเบื่อหน่ายการทำงาน วัฒนธรรมภายในองค์กร ความเครียด คุณภาพชีวิตในการทำงาน ความพึงพอใจและความไม่พึงพอใจในงาน ความขัดแย้งในงานและครอบครัว และความผูกพันต่อองค์กร อย่างไรก็ตามงานวิจัยส่วนใหญ่เป็นเพียงการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความตั้งใจที่จะลาออกจากงานของพนักงานในภาพรวม และพบว่ามี การเปรียบเทียบโมเดลระหว่างกลุ่มพนักงานหรือประเภทขององค์กรยังไม่มากนัก

Steers and Porter (1979 : 151) ชี้ให้เห็นถึง ความสำคัญของความพึงพอใจในงานว่า เป็นส่วนประกอบสำคัญที่มีผลต่อการลาออกจากงาน การขาดงาน และการคงอยู่ในองค์กร กล่าวคือ ความพึงพอใจอาจใช้เป็นตัวทำนายการลาออกได้ ทั้งนี้เนื่องจากการลาออกจากงาน เกิดจากความไม่พอใจในงานและไม่ได้รับสิ่งที่คาดหวังไว้ Gilmer (1971 : 114) ได้จำแนกสิ่งที่มีผลต่อความพึง

พอใจงานออกเป็น 10 ประการ ได้แก่ ค่าจ้าง ประเภทของงานที่ทำ การควบคุมดูแลหรือผู้บังคับบัญชา ลักษณะทางสังคม การติดต่อสื่อสาร สภาพการทำงาน เงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการยอมรับนับถือ ผลประโยชน์ เกื้อกูล และผลประโยชน์ตอบแทนต่างๆ และอธิบายว่า ในระยะแรกเริ่มเข้าทำงาน บุคคลจะมีความพึงพอใจในการทำงานสูง และจะลดลงเรื่อยๆ จนถึงปีที่ห้า และปีที่แปด หลังจากนั้นความพึงพอใจในการทำงานสูงจะเพิ่มขึ้นอีกเมื่อมีอายุมากขึ้น Lawler (1971 : 34) และ Mathis (2003 : 89) ได้สรุปไว้ว่า ความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์กับการขาดงาน การเปลี่ยนงานและมีผลต่อประสิทธิภาพขององค์กร ขณะเดียวกันองค์กรก็มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน และสามารถป้องกันการขาดงาน เปลี่ยนงานได้โดยการหาปัจจัยที่เป็นสาเหตุนั้นให้ได้ โดยกล่าวถึง สาเหตุของการลาออกจากงานมี 2 ปัจจัยคือ ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดัน และปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูด โดยอธิบายว่า ปัจจัยที่เป็นแรงผลักดันจะเป็นปัจจัยที่เกิดขึ้นหรืออยู่ภายในขององค์กร ได้แก่ ความไม่พอใจในงาน ความไม่พอใจในการจ่ายค่าตอบแทน เพื่อนร่วมงานที่ไม่มีความเป็นกันเอง ขนาดขององค์กร อัตราการลาออกขององค์กรขนาดใหญ่จะมีมากกว่าองค์กรขนาดเล็ก การรวมอำนาจ การติดต่อสื่อสารอย่างเป็นทางการ ส่วนปัจจัยที่เป็นแรงดึงดูดจะเป็นปัจจัยภายนอก องค์กร ได้แก่ การได้รับผลประโยชน์เกื้อกูลสูงกว่า ขนาดของครอบครัวและความรับผิดชอบ ความเจ็บป่วยเป็นต้น ปัจจัยเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับการตัดสินใจลาออกจากงานทั้งสิ้น แต่ที่สำคัญและมีส่วนไม่น้อยในการตัดสินใจลาออกคือ ตลาดแรงงาน หรือภาวะว่างงาน

แนวคิดทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์และสังคมศาสตร์ แนวคิดทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์ เป็นแนวคิดที่กล่าวถึงภาวะแรงงานในตลาดแรงงานและรายได้ รายจ่ายขององค์กรและบุคคล ที่มีปัจจัยที่เป็นสาเหตุหนึ่งในการแสวงหางานและมีผลต่อความตั้งใจและการตัดสินใจลาออกของบุคคล Burton and Parker (1909 : 199-216) และ Newcurner (1995 : 144) อธิบายว่า วิธีการที่ใช้ในการทำนายการลาออกได้ดีที่สุดวิธีหนึ่ง คือ ในขณะที่ระดับกิจกรรมทางธุรกิจดำเนินไปด้วยดี จะมีการสร้างงานขึ้นเป็นจำนวนมากทำให้อัตราการจ้างงานสูงขึ้น โอกาสการเปลี่ยนงานจะสูงขึ้น ถ้าขนาดตลาดแรงงานยังไม่เปลี่ยนแปลงโอกาสในการเปลี่ยนงานก็จะต่ำ จึงสรุปได้ว่าตลาดแรงงานเป็นปัจจัยหนึ่งในการตัดสินใจลาออกเป็นการลาออกโดยสมัครใจ และอัตราการลาออกจะมีส่วนสัมพันธ์กับการเปลี่ยนแปลงของโอกาสในการแสวงหางานใหม่ การวางแผน อัตรากำลังหรือแผนกำลังคนขององค์กรควรคำนึงถึงความสัมพันธ์ระหว่างโอกาสในการเปลี่ยนแปลง งานและการลาออกด้วย ทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์และสังคมศาสตร์ที่เกี่ยวข้อง มีแนวคิดที่ชี้ให้เห็นถึงสาเหตุปัจจัยต่างๆ ที่นำไปสู่การย้ายหรือเปลี่ยนงาน โดยการแสวงหางานใหม่ที่ตนพึงพอใจ เป็นหัวข้อที่เกี่ยวข้องและ สอดคล้องกับประเด็นปัญหาที่จะทำการศึกษามากที่สุด ประกอบด้วย กลุ่มแนวคิดทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ สังคมศาสตร์ และสังคมวัฒนธรรมได้แก่ ทฤษฎีการแสวงหางานทำ ทฤษฎีทุนมนุษย์ ทฤษฎีพฤติกรรม

ทางสังคม ทฤษฎีเชิงผสมผสาน และทฤษฎีตามลำดับขั้นของมาสโลว์ สรุปประเด็นสำคัญของแนวคิด และทฤษฎีต่างๆ ได้ดังนี้ ทฤษฎีการแสวงหางานทำ (Job Search Theory) การตัดสินใจแสวงหางาน เกิดได้จากการว่างงานหรือความต้องการย้ายงาน เมื่อกองงานมีทักษะ และประสบการณ์ ย่อมแสวงหา งานที่ตนพึงพอใจ Samuelson (1947 : 33) ได้กล่าวถึงแนวคิดของนักเศรษฐศาสตร์สำนักนีโอคลาสสิก (Neoclassical School) เกี่ยวกับทฤษฎีการแสวงหางานทำว่า การที่คนงานต้องแสวงหางานทำ และนายจ้างต้องแสวงหาลูกจ้างที่ดีก็เพราะเหตุผล 2 ประการคือ งานแต่ละอย่างในตลาดแรงงาน แตกต่างกันมาก เช่น งานบางอย่างต้องใช้สติปัญญา บางอย่าง ต้องใช้ฝีมือ บางอย่างต้องใช้กำลังคน งานซึ่งล้วนแตกต่างกันในหลายๆ ด้าน การหางานทำ และการคัดเลือกคนงานย่อมมีค่าใช้จ่ายสูง ค่าใช้จ่ายเหล่านี้ เป็นค่าใช้จ่ายที่ไม่มีวันได้คืนมา การแสวงหางานทำจึงมีทั้งประโยชน์และต้นทุนใน การแสวงหา ประเด็นสำคัญคือ คนงานจะยังคง แสวงหางานตราบดีที่ผลประโยชน์หน่วยสุดท้ายที่ คาดว่าจะได้รับจากการใช้เวลาอีก 1 วัน หางานทำต่อไปสูงกว่าต้นทุนหน่วยสุดท้ายของการใช้เวลา อีก 1 วัน เมื่อผลประโยชน์หน่วยสุดท้ายเท่ากับต้นทุน หน่วยสุดท้ายเขาจะยอมรับงานที่นายจ้างเสนอ ให้ เพราะอัตราค่าจ้างนั้นจะสูงกว่า อัตราค่าจ้างที่เขา ยอมรับได้ และถ้าอัตราค่าจ้างในตลาดสำหรับ อาชีพที่เขาต้องการแตกต่างกันมาก เขาจะใช้เวลาในการแสวงหางาน และคนที่มีความรู้และฐานะดี จะสามารถใช้เวลาหางานได้นาน แนวคิดทฤษฎีการแสวงหางานทำได้นำมาใช้ในการศึกษาปัจจัยที่ สำคัญที่มีผลต่อการตัดสินใจ เข้าสู่ตลาดแรงงาน ประกอบด้วย ระบบข่าวสารที่ได้รับ อัตราค่าจ้างหรือ รายได้ที่พึงพอใจ ทักษะในการทำงาน และฐานะทางเศรษฐกิจของหน่วยงาน ซึ่งสอดคล้องกับความ ต้องการย้ายงานหรือลาออกจาก งานเพื่อแสวงหางานใหม่ที่บุคคลพึงพอใจ ทฤษฎีทางพฤติกรรม สังคม มีแนวคิดเชิงทฤษฎีทางด้านสังคมศาสตร์หลายแนวคิดที่พยายามอธิบายพฤติกรรมของบุคคล ในสังคม โดยที่นักสังคมวิทยาต้องการตัดสินใจกระทำพฤติกรรมทางสังคมนั้นเป็นผลมาจากสภาพทาง สังคมและเศรษฐกิจซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยภายนอก เป็นทฤษฎีที่สอดคล้องในการอธิบายพฤติกรรม ทาง สังคมของบุคคล ได้แก่ ทฤษฎีการตัดสินใจและการกระทำทางสังคม เป็นทฤษฎีหนึ่งที่ได้อธิบาย แนวคิดการตัดสินใจ กระทำพฤติกรรมที่เป็นผลมาจากสภาพทางสังคมและเศรษฐกิจ ริตเตอร์ (รัชนี คุโณปการ. 2542 : 59 อ้างถึง Reeder. 1973 : 26-30) ได้นำเสนอแนวคิดที่ใช้เป็นกรอบใน การศึกษาพฤติกรรมของบุคคลโดยแสดงให้เห็นว่า การตัดสินใจที่จะกระทำใดของ บุคคลนั้นเป็น ผลมาจากปัจจัยใหญ่ๆ 3 ปัจจัยคือ

1. ปัจจัยดึง (Pull Factor) ได้แก่

- 1.1 เป้าหมาย การกระทำ หรือวัตถุประสงค์อาจเป็นได้ทั้งสิ่งที่ตนเอง หรือผู้อื่น เป็นผู้กำหนดขึ้นให้เป็นไปตามความต้องการ

- 1.2 ความเชื่อ เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นในจิตใจของบุคคลนั้นจะมีอิทธิพลมากต่อ

## การตัดสินใจ

1.3 ค่านิยม เป็นเงื่อนไขที่สร้างขึ้นมาเพื่อการดำรงชีวิตในสังคม การที่บุคคลจะทำหรือไม่ทำสิ่งหนึ่งสิ่งใด ย่อมมีพื้นฐานมาจากปทัสถานของสังคมว่าดีหรือเลว

1.4 ความเคยชินและขนบธรรมเนียมประเพณี เป็นรูปแบบที่เกิดขึ้นมาจากความรับผิดชอบภายในสังคม

## 2. ปัจจัยผลักดัน (Push Factor) ได้แก่

2.1 ความคาดหวัง เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลที่มีต่อตัวเอง หรือ บุคคลอื่นเพื่อให้มีความเชื่อ ความรู้สึกหรือกระทำในลักษณะที่บุคคล กลุ่มหรือสังคมต้องการ

2.2 ข้อผูกพัน เมื่อมีการกระทำกิจการใดที่ต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น กลุ่มหรือสังคม สมาชิกในกลุ่มย่อมต้องทำตามข้อผูกพันตามที่กลุ่มตั้งขึ้น

2.3 การบังคับ เป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลต้องกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดโดยไม่มีทางเลือก อาจเป็นการบังคับโดยกฎหมายหรือกฎหมายก็ได้

## 3. ปัจจัยสนับสนุน (Support Factor) ได้แก่

3.1 โอกาส เป็นสถานการณ์ที่สามารถเลือกกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้

3.2 ความสามารถ เป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อตัวเอง และบุคคลอื่นว่ามีขีดความสามารถที่จะกระทำสิ่งต่างๆ ได้สำเร็จ

3.3 การสนับสนุน เป็นความช่วยเหลือที่บุคคลได้รับจากบุคคลอื่น หรือองค์กรอื่น จะเป็นแรงกระตุ้นให้บุคคลกระทำสิ่งต่างๆ แนวคิดทฤษฎีพฤติกรรมสังคมได้นำมาใช้ในการศึกษา เพื่ออธิบายสาเหตุปัจจัยและปัจจัยที่ส่งผล ต่อการตัดสินใจย้ายงานหรือลาออกจากงานของบุคคลที่สอดคล้องกับความต้องการแสวงหางานใหม่ อย่างเป็นรูปธรรม ที่เป็นผลมาจากความสำเร็จหรือความก้าวหน้าในอาชีพที่เกิดจากความสามารถ และการได้รับการสนับสนุน โอกาสในการทำสิ่งที่ตนต้องการ อาทิ การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ใช้ศึกษา แรงกระตุ้นที่ทำให้เกิดพฤติกรรมกระทำของบุคคลนั้นๆ

ทฤษฎีทุนมนุษย์ (Human Capital Theory) จากแนวคิดเกี่ยวกับทุนมนุษย์ ที่มีพื้นฐานมาจากเศรษฐศาสตร์แรงงานของ ชูลท์ส และ เบคเกอร์ (รัชนี คูโณปกรณ์ 2542 : 55 อ้างถึง Schultz and Becker. 1975 : 111-112) ได้อธิบายถึงความแตกต่างของ คุณภาพแรงงานที่ Smith (1976 : 88) ได้ย้ำไว้ว่า ในแต่ละสังคมจะมีสมาชิกของสังคมจำนวนหนึ่งที่ พยายามศึกษาค้นคว้าหาความรู้ด้วยการเข้าศึกษาหรือฝึกอบรมอาชีพต่างๆ ซึ่งเป็นกิจกรรมที่ ต้องใช้ทุน และหลังจากที่ได้ฝึกหัดและศึกษาค้นคว้าแล้ว ผู้ลงทุนดังกล่าวสามารถนำเอาสิ่งเหล่านั้นมาใช้ให้เป็นประโยชน์แก่ตนเองได้แล้ว ก็ยังให้ประโยชน์แก่สังคมด้วย ทฤษฎีตามลำดับขั้นของมาสโลว์ได้กล่าวไว้ว่า ธรรมชาติของมนุษย์มี

ความต้องการ พฤติกรรมของมนุษย์จะเป็นไปเพื่อตอบสนองต่อความต้องการเหล่านั้นเมื่อความต้องการนั้นได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นแรงจูงใจให้เกิดพฤติกรรมนั้นอีกต่อไป ความต้องการที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมจะต้องเป็นความต้องการที่ยัง ไม่ได้รับการตอบสนอง ความต้องการของมนุษย์จะต้องมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากขั้นต่ำไปหาขั้นสูง ตามลำดับความสำคัญ และเมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการในระดับสูงขึ้นไปจะตามมา โดยเรียงตามลำดับขั้นดังนี้ ความต้องการทางกายภาพเป็นความต้องการพื้นฐานขั้นแรก ความต้องการความปลอดภัยหรือความมั่นคง เช่น ความมั่นคงในการทำงาน ความต้องการด้านความรักหรือด้านสังคม ได้แก่ การได้รับการยอมรับจากสังคม ความต้องการทางการเคารพยกย่อง ได้แก่ ความรู้สึกที่ตนเองได้รับความสำเร็จ ความต้องการความสำเร็จในชีวิต เป็นความต้องการสูงสุด เป็นความต้องการที่จะสำเร็จทุกอย่างตามความใฝ่ฝันของตนเอง ความปรารถนาของ บุคคลที่มีความต้องการบรรลุความสำเร็จสูงสุดเป็นความต้องการที่ทำหายความสามารถได้ทำงานที่ เหมาะกับความสามารถของตนตามที่คาดหวังรวมทั้งการได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม ถ้าเขาเชื่อว่าเขาได้ค่าตอบแทนจากองค์กรไม่เหมาะสมเขาอาจทำงานไม่เต็มความสามารถ และอาจถึงขั้นตัดสินใจ ย้ายงานหรือลาออกได้ (Maslow, 1960 : 122-144) จากแนวคิดด้านเศรษฐศาสตร์และด้านสังคมศาสตร์ทั้งหมดดังกล่าวข้างต้น ได้นำมาใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับการตัดสินใจของบุคคลในการเลือกประกอบอาชีพ เพื่อศึกษาถึงองค์ประกอบต่างๆ เช่น ข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับอาชีพ ลักษณะเฉพาะตัวของผู้หางาน ประเภทของงาน ต้นทุนค่าใช้จ่ายในการหางาน ค่านิยมในสังคม ช่วงเวลา และโอกาสทางเลือกในการเปลี่ยนงานที่อาจมีผลพฤติกรรมของ บุคลากรคอมพิวเตอร์ในการตัดสินใจย้ายงานหรือลาออกเพื่อแสวงหางานที่ทำให้ตนเกิดความพึงพอใจ มากกว่างานเดิม

## 2.4 แนวคิดการจ้างงานจากภายนอก

การจ้างงานจากภายนอก (Outsourcing) เป็นวิธีการที่องค์กรนำมาใช้ในการปรับตัวรองรับการเปลี่ยนแปลงในสภาพเศรษฐกิจและสังคมปัจจุบันที่มีการแข่งขันกันอย่างรุนแรง การเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ไม่อาจหลีกเลี่ยงได้และมีผลกระทบต่อการดำเนินงานจึงเกิดคำถามว่าจะทำอย่างไรจึงจะทำให้การเปลี่ยนแปลงก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งทางด้านพนักงานและองค์กร การพัฒนารูปแบบและวิธีการทำงานสมัยใหม่และการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้้องค์กรต้องปรับตัวเพื่อความมั่นคงและความอยู่รอดในทางธุรกิจ การวัดประสิทธิภาพขององค์การพิจารณาได้จากการเพิ่มขึ้นของยอดขายและผลกำไร การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน การลดความสูญเปล่ารวมทั้งการลดต้นทุนในด้านการบริหารจัดการ เป็นที่ยอมรับกันว่าการลดต้นทุนเป็นหัวใจสำคัญของ



ธุรกิจและเป็นแนวทางที่ทำให้องค์กรสามารถเพิ่มผลกำไรทางธุรกิจได้อย่างมั่นคง โดยเฉพาะต้นทุน ในด้านการบริหารจัดการ วิธีการลดต้นทุนขององค์กรสามารถทำได้ในหลายลักษณะ ได้แก่ การปรับโครงสร้างองค์กร (Restructuring) การควบรวมกิจการ (Merger) การปรับรื้อองค์กร (Reengineering) การใช้ตัวแทนทางธุรกิจ (Subcontract) การจัดจ้างจากภายนอก (Outsourcing)

การจัดจ้างภายนอกเป็นแนวทางหนึ่งที่องค์กรนำมาใช้ในการปรับปรุงประสิทธิภาพการดำเนินงาน โดยองค์กรจะมุ่งเน้นในกิจกรรมหลักที่มีความถนัดเพื่อให้เกิดประสิทธิผลสูงสุด และลดกิจกรรมที่ไม่จำเป็นหรือที่ไม่มีความถนัดก่อให้เกิดภาระและค่าใช้จ่ายอันเป็นการเพิ่มต้นทุน เช่น การจ้างบริษัทอื่นเข้าดำเนินการด้านการขนส่งแทน การดำเนินการด้านพิธีการศุลกากรในการนำเข้า ส่งออกสินค้า การตั้งตัวแทนจำหน่ายสินค้าหรือบริการ เป็นการใช้ทรัพยากรที่คุ้มค่าและก่อให้เกิดประโยชน์มากกว่า สร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและผู้ถือหุ้น ตลอดจนสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับองค์กรในมุมมองของผู้จัดหาและพันธมิตรทางธุรกิจ แต่ในอีกด้านหนึ่งอาจก่อให้เกิดผลกระทบในด้านลบแก่องค์กรทั้งในด้านความจงรักภักดี ขวัญกำลังใจของพนักงาน และระดับคุณภาพของงาน

ธุรกิจที่รับเข้าดำเนินงานในลักษณะการจัดจ้างจากภายนอกเริ่มเข้ามามีบทบาทเมื่อประมาณ เกือบ 30 ปีที่ผ่านมา (ปีพ.ศ. 2526) มีอัตราการเติบโตและขยายตัวอย่างต่อเนื่อง จากข้อมูลของ The International Association of Outsourcing Professionals (IAOP) ระบุว่าปัจจุบันมีธุรกิจในระดับผู้เชี่ยวชาญทั่วโลกกว่า 150,000 ราย ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจอุตสาหกรรมการจัดจ้างจากภายนอก ในปีพ.ศ. 2556 มีมูลค่ากว่า 6 ล้านล้านเหรียญสหรัฐ ขณะที่ในปีพ.ศ. 2552 มีมูลค่าถึง 1.4 ล้านล้านเหรียญสหรัฐ และมีแนวโน้มเจริญเติบโตอย่างต่อเนื่อง โดยมีอัตราเติบโตจำนวน 360 ล้านเหรียญสหรัฐต่อปี โดยเฉพาะมีอัตราการขยายตัวสูงในประเทศที่กำลังพัฒนาเช่น อินเดียและจีน เนื่องจากมีข้อได้เปรียบทางด้านต้นทุน ความชำนาญด้านบริการและประสบการณ์ในการทำธุรกิจ จากข้อมูลการจัดลำดับกิจกรรมทางธุรกิจจัดจ้างจากภายนอก ซึ่งมีบทบาททางด้านการให้บริการเทคโนโลยีสารสนเทศ ศูนย์บริการข้อมูลและการติดต่อกับลูกค้า และกิจกรรมสนับสนุนภายในองค์กร (Back-office) ที่ได้รับการยอมรับทั่วโลกที่เรียกว่า Global Services Location Index 2009 ระบุว่าอินเดียคือประเทศที่เป็นแหล่งธุรกิจจัดจ้างจากภายนอกที่ดีที่สุดในโลก รองลงมาคือ จีน และอันดับที่สามคือ มาเลเซียและไทย ตามลำดับ สำหรับปัจจัยที่ทำให้อินเดียติดอันดับหนึ่งด้านธุรกิจจัดจ้างจากภายนอก ได้แก่ ความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษของคนอินเดียที่มีจำนวนมาก และมีผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศสูงเป็นอันดับที่สองของโลก รองจากสหรัฐอเมริกา นอกจากนั้น บริษัททางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศของอินเดียมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของนานาประเทศ จากการที่ได้รับความนิยมจากบริษัทผู้ผลิตซอฟต์แวร์ชั้นนำ 30 ลำดับเป็นบริษัทอินเดียที่ได้รับมาตรฐาน Capability Maturity Model : CMM ในระดับสูงเกือบทุกบริษัท ขณะที่จีนได้ใช้ข้อ

ได้เปรียบทางด้านอัตราค่าจ้างแรงงานที่อยู่ในระดับต่ำ โดยต่ำกว่าอินเดียถึงร้อยละ 40 และคนจีนรุ่นใหม่มีระดับการศึกษาสูง รัฐบาลจีนให้ความสนับสนุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ ทั้งในมาตรการด้านภาษี นอกจากนี้ ยังมีพื้นที่เชื่อมโยงกับประเทศใกล้เคียง เช่น เกาหลี ญี่ปุ่น ฮองกง และได้หวัน ซึ่งมีวัฒนธรรมและวิถีชีวิตที่คล้ายคลึงกัน และรัฐบาลจีนยังสนับสนุนการลงทุนทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศในรูปแบบต่าง ๆ เน้นการลงทุนในระบบการศึกษาเพื่อพัฒนาพนักงานขององค์กร เร่งปรับปรุงสาธารณูปโภคด้านเครือข่ายโทรคมนาคมอย่างต่อเนื่อง โดยมีมูลค่าถึง 23.6 พันล้านเหรียญสหรัฐ และที่สำคัญคือ ความชัดเจนทางด้านนโยบายทั้งในระดับประเทศและในระดับมณฑลที่จะยกระดับการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ เช่น เมืองหนานจิง เมืองซูโจว และเมืองอู่ซี มณฑลเจียงซู ที่ประกาศเป็นเมือง 3 ใน 20 เมืองนำร่องฐานธุรกิจจัดจ้างจากภายนอกของจีน ปัจจุบันจีนมีบริษัทที่ให้บริการจัดจ้างภายนอกแก่ธุรกิจต่างชาติโดยตรงมากกว่า 6,600 บริษัท และมีผู้ที่อยู่ในสายอาชีพดังกล่าวจำนวนกว่า 1.21 ล้านคน โดยในครั้งแรกของปีพ.ศ. 2552 มีมูลค่าตามสัญญาจำนวนกว่า 2,500 ล้านดอลลาร์สหรัฐ เพิ่มขึ้นจากช่วงระยะเวลาเดียวกันของปีพ.ศ. 2551 ร้อยละ 32.5 และมีผู้ประกอบการเพิ่มขึ้นจำนวน 297,000 คน (ศูนย์ข้อมูลธุรกิจไทยในจีน ณ นครเซี่ยงไฮ้. 2555 : 4)

มาเลเซีย ที่ได้รับการจัดอันดับเป็นที่สามของโลก จากบทความเรื่อง Outsourcing ธุรกิจที่กำลังมาแรงในมาเลเซีย โดย Rosenan Chesof ปัจจัยที่ทำให้ธุรกิจดังกล่าวสามารถเติบโตอย่างรวดเร็วเกิดจากความร่วมมือทั้งจากภาครัฐและเอกชน กล่าวคือ สมาคมอุตสาหกรรมคอมพิวเตอร์และมัลติมีเดีย (PIKOM) Multimedia Development Corp. (MDeC) และ Malaysia Debt Ventures (MDV) โดยรัฐบาลให้ความสนับสนุนด้านงบประมาณในการสร้างสาธารณูปโภคและระบบการสื่อสารโทรคมนาคม โครงการ Multimedia Super Corridor (MSC) สร้างเมือง Cyber Jaya การออกกฎหมายที่เอื้อต่อการลงทุนเพื่อดึงดูดนักลงทุนและรองรับการขยายตัวของธุรกิจจัดจ้างจากภายนอก ในอนาคต ทำให้บริษัทชั้นนำของโลกเลือกมาเลเซียเป็นศูนย์กลาง เช่น โมโตโลรา ทางด้านการออกแบบ การวิจัยและพัฒนา การผลิตและการส่งออกโดยมีการดำเนินงานที่มาเลเซีย ธนาคารสแตนดาร์ดชาร์เตอร์ ซิตี้ และธนาคาร HSBC มีศูนย์ไอทีและศูนย์การประสานงาน (Contract Centre) ที่ Cyber Jaya และที่กัวลาลัมเปอร์ นอกจากนี้ยังมีบริษัท Royal Dutch Shell Group บริษัท DHL บริษัท HP บริษัท Fujitsu บริษัท NOKIA บริษัท Microsoft บริษัท Intel บริษัท Ericson บริษัท BMW บริษัท EDS บริษัท DELL มีศูนย์กลางด้านการสนับสนุนไอที การบริหารลูกค้าสัมพันธ์ ไปยังลูกค้าทั่วโลกอยู่ที่มาเลเซีย โดยคาดการณ์ว่าจะสามารถสร้างรายได้เป็นจำนวน 350 ล้านดอลลาร์สหรัฐ ปัจจัยที่สนับสนุนจุดแข็งของมาเลเซียอีกประการหนึ่งคือ เป็นสังคมพหุวัฒนธรรมหลากหลายเชื้อชาติ คือ มาเลย์ จีน อินเดีย แต่ละเชื้อชาติยังคงธำรงรักษาอัตลักษณ์ของตนไว้ โดยเฉพาะทางด้านภาษาที่ยังคงใช้ภาษาเดิมของเชื้อชาติตน ภาษามาเลย์และภาษาอังกฤษเป็นภาษา

ราชการ เนื่องจากมาเลเซียมีประชากรใน 3 กลุ่มเชื้อชาติดังกล่าวที่สามารถใช้ภาษาจีน (แมนดาริน กวางตุ้ง ฮกเกี้ยน) อินเดีย (ตามิล ปัญจาบิ อูรดู) ขณะเดียวกันยังใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสารระหว่างกัน คล้ายกับอินเดียและจีน จะมีจุดเด่นที่ค่าแรงถูกแต่ความสามารถด้านภาษาอังกฤษจะด้อยกว่าอินเดียและมาเลเซีย จีนจึงเป็นแหล่งการจัดจ้างจากภายนอกที่รับผลิต ถือเป็นโรงงานของโลกโดยสินค้าส่วนใหญ่ผลิตจากจีน ขณะที่มาเลเซียมีประชากรประมาณ 24 ล้านคน เป็นประชากรในวัยทำงาน 9.9 ล้านคน และมีบุคลากรด้านการจัดจ้างภายนอกเพียง 40,000 คน (ในจำนวนนี้มีชาวต่างชาติรวมอยู่ด้วย) ขณะที่อินเดียมีจำนวนถึง 1.5 ล้านคน (ชัยพร วิเศษมงคล สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม. 2014 : 5)

ตารางที่ 2-1 อันดับประเทศที่เป็นแหล่งกิจกรรมจัดจ้างภายนอกที่ดีที่สุดในโลก

อันดับ	ประเทศ	แรงดึงดูดทางการเงิน	ปริมาณ และทักษะบุคลากร	สภาวะแวดล้อมทางธุรกิจ	รวม
1.	อินเดีย	3.13	2.48	1.30	6.91
2.	จีน	2.59	2.33	1.37	6.29
3.	มาเลเซีย	2.76	1.24	1.97	5.98
4.	ไทย	3.05	1.30	1.41	5.77
5.	อินโดนีเซีย	3.23	1.47	0.99	5.69
6.	อียิปต์	3.07	1.20	1.37	5.64
7.	ฟิลิปปินส์	3.19	1.17	1.24	5.60
8.	ชิลี	2.41	1.20	1.89	5.50
9.	จอร์แดน	2.99	0.91	1.59	5.49
10.	เวียดนาม	3.21	1.02	1.24	5.47

### ที่มา : ATKearny, “Global Services Location Index 2009”

จากข้อมูลของสำนักส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (2557) ในการพิจารณาเลือกบริษัทจากการจัดจ้างภายนอกนั้นมีความสำคัญต่อองค์กรเป็นอย่างมาก เนื่องจากจะส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรและกระทบต่อสถานภาพการดำเนินงานหรืออาจก่อให้เกิดปัญหาติดตามมาอย่างมากมาย สิ่งสำคัญที่จะต้องพิจารณาประการแรกก็คือ เหตุผลและความจำเป็นในการใช้บริการจากการจัดจ้างภายนอก โดยคำนึงถึงต้นทุนและค่าใช้จ่ายที่เกิดขึ้น ประการที่สอง การวิเคราะห์กิจกรรมหลักและกิจกรรมรองขององค์กรอย่างลึกซึ้งและชัดเจน ประการที่สาม การเลือกผู้ให้บริการจากภายนอกโดยคำนึงถึงศักยภาพและความเชี่ยวชาญทางธุรกิจ ของธุรกิจที่จัดหาจากภายนอก ผลประโยชน์ที่จะได้รับ ข้อดีและข้อเสียในแง่มุมต่างๆ รวมทั้งผลกระทบต่อห่วงโซ่แห่งคุณค่าที่เกิดขึ้น และประการสุดท้าย ระบบและกลไกในการตรวจสอบและประเมินผลที่มีประสิทธิภาพ

#### ข้อดี

1. เป็นแนวทางในการลดต้นทุนและภาระค่าใช้จ่ายขององค์กร ทำให้องค์กรมีกระแสเงินหมุนเวียนให้เกิดสภาพคล่องมากขึ้น
2. ทำให้เป็นการเสริมสร้างศักยภาพและขีดความสามารถในการแข่งขันให้กับองค์กรจากการมุ่งเน้นในกิจกรรมหลักทางธุรกิจที่มีความถนัดและชำนาญ
3. พนักงานสามารถใช้กำลังความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ ในการทุ่มเทและอุทิศตนเองให้กับการปฏิบัติงาน โดยไม่ต้องรับภาระในกิจกรรมที่ไม่มีความถนัดหรือมีประสบการณ์
4. สร้างโอกาสในการขยายกิจการ โดยที่องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ขยายขอบเขตการดำเนินงานเพื่อสร้างธุรกิจที่สนับสนุนธุรกิจหลัก
5. สร้างภาพพจน์ที่ดีให้กับองค์กรในสายตาของลูกค้า ผู้ถือหุ้น และพันธมิตรทางธุรกิจ เนื่องจากองค์กรมีความโดดเด่นในธุรกิจหลัก และมีธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญที่ดีกว่ามาสนับสนุน

#### ข้อเสีย

1. ความรู้สึกผูกพันระหว่างพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกที่มีต่อองค์กรมีน้อย เนื่องจากไม่ได้รับการยอมรับในฐานะเป็นพนักงานประจำ ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

2. ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกต่อเนื่อง มีการเข้าออกจากงานบ่อย ลักษณะงานเป็นการทำสัญญาว่าจ้างในระยะเวลาสั้น ส่งผลต่อคุณภาพของงานและความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

3. ความสับสนในการปฏิบัติงานภายในองค์กรหากมีการจำแนกกิจกรรมหลักและกิจกรรมสนับสนุนไม่ชัดเจน ทำให้ความเป็นอุปสรรคการปฏิบัติงานของธุรกิจที่ได้รับการว่าจ้างจากภายนอก ส่งผลเสียต่อขีดความสามารถในการแข่งขันและความสามารถขององค์กรในระยะยาว

4. ทำให้เกิดช่องว่างหรือปัญหาข้อขัดแย้งและความไม่พอใจระหว่างพนักงานประจำและจากการจัดจ้างภายนอกอันเกิดจากการประสานงานร่วมกันและการทำงานในลักษณะที่มงาน

5. คุณลักษณะของพนักงานจากการจัดจ้างจากภายนอกอาจไม่เป็นไปตามมาตรฐานที่กำหนด ทั้งในกระบวนการสรรหา การคัดเลือก และการจ้างงาน อันเนื่องจากปัญหาการขาดแคลนแรงงานเฉพาะด้าน ส่งผลต่อประสิทธิภาพของงาน

การจัดจ้างจากภายนอกในไทยเกิดขึ้นมานานแล้ว หากแต่ยังมีบทบาทไม่ชัดเจนและเป็นที่ยอมรับว่ามีความสำคัญ ส่วนใหญ่เป็นบริษัทข้ามชาติขนาดใหญ่ในไทย สำหรับธุรกิจอุตสาหกรรมของไทยมักจะเป็นในลักษณะการว่าจ้างให้เข้าดำเนินการในบางกิจกรรมที่ไม่มีความสำคัญหรือไม่ส่งผลกระทบต่อองค์กรโดยตรง เช่น การจ้างบริษัทที่รับผิดชอบด้านการรักษาความปลอดภัย การว่าจ้างบริษัทแม่บ้านทำความสะอาด การจ้างงานสำหรับกิจกรรมเกี่ยวกับการซ่อมบำรุงดูแลรักษาเครื่องมืออุปกรณ์ ซึ่งเป็นกิจกรรมในเชิงสนับสนุน แต่เมื่อธุรกิจรับจัดจ้างจากภายนอกมีการขยายตัวมากขึ้น กิจกรรมสำคัญหลายประการที่ต้องอาศัยผู้ที่มีความเชี่ยวชาญหรือประสบการณ์เข้ามาดำเนินการแทนในลักษณะเชิงรุก เช่น การส่งเสริมการขาย การบริการลูกค้า การจัดหาพนักงานระดับบริหาร และการปรับปรุงโครงสร้างองค์กร เป็นต้น เป็นลักษณะของการจัดจ้างจากภายนอกเป็นบางส่วนหรือทั้งกระบวนการที่ครบวงจร (สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม, 2557)

ในการดำเนินงานขององค์กร ไม่สามารถที่จะกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้เองทั้งหมด เนื่องจากบางกิจกรรมหากทำแล้วไม่คุ้มกับค่าใช้จ่ายจากการที่ต้องกระทำเอง ต้องอาศัยความรู้ความชำนาญของกลุ่มบุคคลหรือธุรกิจเพื่อเข้ามาบริหารจัดการในหลายรูปแบบ โดยมีระยะเวลาเริ่มต้นและสิ้นสุดที่ชัดเจน และได้รับค่าตอบแทนตามแต่ที่จะได้มีการตกลงร่วมกัน ปัจจุบันมีธุรกิจที่ให้บริการรับเข้าดำเนินการแทนในลักษณะต่าง ๆ ได้แก่

1. รับขนถ่ายสินค้า
2. ตัวแทนการขนส่งสินค้า
3. เป็นตัวกลางติดต่อผู้ประกอบการขนส่ง

4. ประสานงานด้านเอกสารและพิธีการต่างๆ
5. การติดต่อประสานงานกับหน่วยงานในท้องถิ่นหรือในต่างประเทศ
6. ตัวแทนโลจิสติกส์ประจำเส้นทาง
7. ตัวแทนจัดหาบุคลากรทางด้านโลจิสติกส์
8. รับบรรจุหีบห่อสินค้า
9. อื่นๆ

การว่าจ้างจากภายนอก (Outsourcing) จัดเป็นธุรกิจผู้แทนให้บริการด้านโลจิสติกส์ในระบบโซ่อุปทาน โดยได้เข้ามามีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมาก คำว่า การว่าจ้าง หมายถึง รูปแบบของการทำข้อตกลงที่เป็นลายลักษณ์อักษรระหว่างผู้ว่าจ้างและผู้รับจ้าง ในการประกอบกิจกรรมตามที่ได้มีความตกลงหรือกำหนดเงื่อนไขร่วมกัน โดยผู้รับจ้างจะได้รับผลตอบแทนในลักษณะต่าง ๆ ตามที่ระบุไว้ในสัญญา และมีกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนชัดเจน สำหรับคำว่า ภายนอก มีความหมายครอบคลุมทั้งธุรกิจที่มีการจดทะเบียนในลักษณะบริษัทหรือห้างหุ้นส่วนตามกฎหมาย อาจเป็นบริษัทที่ไม่เกี่ยวข้อง กับธุรกิจของผู้ว่าจ้าง หรืออาจเป็นบริษัทลูกของบริษัทผู้ว่าจ้างก็ได้ ที่ได้รับการจัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการรับดำเนินงานให้กับบริษัทผู้ว่าจ้างซึ่งเป็นบริษัทแม่หรือบริษัทอื่นๆ ที่เป็นผู้ว่าจ้างทั่วไป (Colacooper. 2012 : online)

สำหรับบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบในการจัดจ้างจากภายนอก บริษัทผู้ว่าจ้างอาจจะไม่เข้าไปกำกับวิธีดำเนินงานของบริษัทผู้รับจ้าง แต่จะบ่งชี้ชัดเจนว่าต้องการผลลัพธ์อะไรบ้างจากธุรกิจที่จัดจ้างจากภายนอกนั้น เช่น ต้องการความถูกต้องในการขนส่งมากกว่าร้อยละ 99 มีความเสียหายน้อยกว่าร้อยละ 0.5 ด้วยราคาค่าขนส่งต่ำกว่าที่จะดำเนินการเอง ผู้รับจ้างจะเป็นผู้กำหนดประเภทรถ เส้นทางการเดินทาง การจัดส่งสินค้าขึ้นรถเอง โดยสัญญาว่าจ้างต้องมีความยืดหยุ่นพอสมควร โดยบริษัทผู้ว่าจ้างเชื่อมั่นในความเป็นมืออาชีพของผู้รับจ้างว่าจะทำให้องค์การประหยัดต้นทุนและเพิ่มประสิทธิภาพในการตอบสนองความต้องการของลูกค้าอย่างคุ้มค่า หรือบริษัทรับจัดหาพนักงานให้องค์การ บริษัทผู้ว่าจ้างเพียงแต่กำหนดเงื่อนไข หลักเกณฑ์หรือ กำหนดทักษะความรู้และประสบการณ์ของพนักงานที่บริษัทรับจ้างจะต้องจัดหา จำนวนพนักงานที่ต้องการในแต่ละช่วงเวลา โดยไม่เข้าไปแทรกแซงกระบวนการในการสรรหา คัดเลือกหรือกำหนดค่าตอบแทนให้กับพนักงาน

การจัดจ้างจากภายนอกมีแนวโน้มได้รับความนิยมเพิ่มขึ้น สำหรับแนวทางการเลือกใช้บริการทั้งหมดหรือแต่เพียงบางส่วนขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กรผู้ว่าจ้างเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรให้เกิดประโยชน์สูงสุด เพื่อลดต้นทุนการบริหารจัดการให้ต่ำที่สุด แนวทางดังกล่าวอาจไม่ใช่วิธีการที่ดีที่สุด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเหตุผลและความจำเป็นที่แตกต่างกัน ซึ่งนำไปสู่การกำหนดเกณฑ์ในการเลือกผู้ให้บริการที่มีศักยภาพและมีความหลากหลาย หากเป็นองค์กรขนาดใหญ่อาจมีการตั้งบริษัทลูก

ขึ้นมาเพื่อรับดำเนินการแทนเพื่อให้มีความยืดหยุ่นและมีความอิสระในการดำเนินงาน หากแต่จะต้องมีการกำหนดขอบเขตที่แน่นอนและชัดเจน

ธุรกิจจะต้องแน่ใจว่าการจัดจ้างบริษัทจากภายนอกเป็นผู้ดำเนินการนับเป็นสิ่งที่ต้องกระทำ และควรมีการกำหนดขอบเขตที่แน่นอนชัดเจน จึงมีคำถามว่างานใดควรเก็บไว้ทำเองหรืองานใดควรใช้วิธีการจัดจ้าง สำหรับบริการขั้นพื้นฐานของบริษัทผู้ให้บริการจากภายนอกมีดังนี้ (Alan, 2005)

1. การขนส่ง (Transportation)
2. การรับสินค้า (Receiving)
3. การคัดแยกย่อยสินค้า (Break Bulk)
4. การจัดการขบวนยานพาหนะ (Feeder Management)
5. การจัดส่งในท้องถิ่น (Local Outbound)
6. การจัดเก็บสินค้า (Storage)
7. การจัดการคลังสินค้า (Warehouse Management)
8. การเปลี่ยนถ่ายสินค้า (Crossdocking)
9. การเปลี่ยนถ่ายยานพาหนะ (Transportation Modes)
10. การหยิบสินค้าตามคำสั่ง (Order Picking)
11. การจัดการสินค้าคงคลัง (Inventory Management)

#### ตารางที่ 2-2 ตัวชี้วัดประสิทธิภาพในการให้บริการโลจิสติกส์ด้านการขนส่ง

ตัวชี้วัด	ระดับความพึงพอใจ		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
1. ชื่อเสียงการดำเนินธุรกิจของสถานประกอบการ			
2. ระยะเวลาในการดำเนินกิจการ			
3. เงื่อนไขหรือข้อผูกมัดในการทำสัญญา			
4. ความน่าเชื่อถือของบริษัท			
5. ความสามารถในการให้บริการ			
6. ความตรงต่อเวลาในการขนส่ง			
7. ความรับผิดชอบของบริษัทเมื่อเกิดความเสียหาย			
8. การให้บริการด้านข้อมูลข่าวสารแก่ลูกค้า			
9. ความยืดหยุ่นในการให้บริการ			

10. ความสะดวกและรวดเร็ว			
11. สถานที่ตั้งกิจการ			
12. ยานพาหนะ			
13. การให้บริการแบบครบวงจร			
14. อัตราค่าบริการ			
15. อื่นๆ			

ที่มา : ดัดแปลงมาจาก <http://lic.industry4u.com/news/news-detail/4461>

ในปัจจุบันธุรกิจจากการจัดจ้างภายนอกนับว่ามีบทบาทสำคัญต่อองค์กรในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ลดต้นทุนและค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานของธุรกิจจากต้นทุนคงที่ (Fixed Costs) มาเป็นต้นทุนแปรผัน (Variable Costs) เช่น ลดการลงทุนด้านอสังหาริมทรัพย์มาเป็นการเช่า การใช้บริการขนส่งแทนการจัดซื้อยานพาหนะ ลดภาระการจัดหาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน

2. ธุรกิจขาดแคลนผู้เชี่ยวชาญด้านโลจิสติกส์เป็นการเฉพาะที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์สูงจึงต้องอาศัยบริษัทตัวแทนที่มีความเชี่ยวชาญเข้ามารับผิดชอบดำเนินงานช่วยสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กร

3. กิจกรรมโลจิสติกส์แม้จะมีความสำคัญ หากแต่มีโซ่บทบาทหลักของการดำเนินธุรกิจ สถานประกอบการควรมุ่งเน้นการจัดสรรเวลาไปในการติดต่อหาลูกค้า การพัฒนาประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต และการลดต้นทุนค่าใช้จ่ายในการดำเนินธุรกิจให้มากที่สุด

กิจกรรมที่บริษัทสามารถดำเนินการเองได้ เช่น มีฝ่ายขนส่ง ฝ่ายคลังสินค้าไว้บริการในธุรกิจของตนเอง คือ มีการว่าจ้างพนักงาน มีการลงทุนด้านยานพาหนะและคลังสินค้า หากมีความเชี่ยวชาญและทำได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งด้านต้นทุนและคุณภาพก็เลือกที่จะดำเนินการเอง (InSourcing) กรณีที่บริษัทไม่ต้องการรับภาระในการลงทุนและดำเนินการเองเนื่องจากไม่คุ้มค่าหรือมีปริมาณงานป้อนไม่เพียงพอกับศักยภาพของระบบที่ได้ลงทุนไป อีกทั้งในตลาดก็มีผู้ให้บริการที่มีคุณภาพให้เลือกใช้อยู่แล้ว ก็อาจเลือกวิธีการจัดหาผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก โดยว่าจ้างธุรกิจบริการโลจิสติกส์เข้ารับดำเนินการ ตามที่พิจารณาแล้วว่ามีความคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ โดยจะเลือกหน่วยงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น ผู้เชี่ยวชาญด้านการขนส่งวัตถุอันตราย การกระจายสินค้าไปสู่ภูมิภาค การส่งสินค้าเพื่อการส่งออก การขนส่งและคลังสินค้าอาหารสด การขนส่งและคลังสินค้าเสื้อผ้าสำเร็จรูปแบบพร้อมจำหน่ายโลจิสติกส์ขาเข้าในอุตสาหกรรมยานยนต์ อาจกล่าวได้ว่าผู้ให้บริการโลจิสติกส์เป็นปัจจัยหนึ่งที่สนับสนุนความสำเร็จของกลยุทธ์โซ่อุปทาน โดยผู้ให้บริการโลจิสติกส์เปรียบเสมือนเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงกิจกรรมต่างๆ ในโซ่อุปทานเข้าด้วยกัน



วัตถุประสงค์ที่สำคัญของการจัดหาจากภายนอก นอกจากจะเป็นการลดหรือควบคุมต้นทุนทางธุรกิจแล้ว ยังมีเหตุผลในด้านต่างๆ ดังนี้

1. ปรับปรุงคุณภาพ (Quality Improvement) ในการให้บริการด้านโลจิสติกส์แก่ลูกค้า โดยธุรกิจที่มีความเชี่ยวชาญโดยตรง
2. มุ่งเน้นให้ธุรกิจตระหนักถึงความสำคัญของธุรกิจหลัก (Core Business) ด้วยการจัดจ้างจากภายนอกเข้ารับภาระดำเนินการในกิจกรรมต่างๆ
3. ก่อให้เกิดความยืดหยุ่นในการเปลี่ยนแปลง (Flexibility) เพื่อรองรับการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีในการจัดหาธุรกิจผู้แทนให้บริการโลจิสติกส์แทนการลงทุนเอง
4. การสร้างองค์ความรู้ให้กับองค์กร (Knowledge) จากความรู้ที่ได้รับจากหน่วยงานที่จัดจ้างจากภายนอกที่มีทักษะและประสบการณ์และมีความเชี่ยวชาญเข้ามาดำเนินการแทน
5. สามารถจัดสรรการใช้ทรัพยากรภายในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด (Maximum Capacity) สำหรับเป้าหมายในด้านอื่น โดยอาศัยการให้ธุรกิจผู้แทนให้บริการโลจิสติกส์จากภายนอก
6. เพิ่มขีดความสามารถสู่การแข่งขันระดับโลก (Global Competitiveness) โดยอาศัยธุรกิจผู้แทนให้บริการโลจิสติกส์ที่มีชื่อเสียงและสร้างภาพลักษณ์ที่ดีแก่องค์กร
7. ได้รับทราบข้อมูลข่าวสาร (Information) เกี่ยวกับสินค้าและบริการที่จำเป็นจากธุรกิจผู้แทนให้บริการโลจิสติกส์ เช่น ข้อมูลสินค้าคงคลัง
8. เป็นการกระจายความเสี่ยงทางธุรกิจ (Risk) ร่วมกับธุรกิจที่จัดจ้างจากภายนอก โดยไม่ต้องรับผิดชอบกับปัญหาที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงหรือความผันผวนทางเศรษฐกิจโดยลำพัง
9. พัฒนาและสร้างพันธมิตรทางธุรกิจ (Business Alliance) เป็นการขยายเครือข่ายธุรกิจออกไปอย่างกว้างขวาง
10. เป็นสิ่งกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (Catalyst for Change) ขึ้นภายในองค์กร โดยสามารถใช้ข้อตกลงที่จัดทำกับผู้รับการจัดจ้างเป็นเครื่องมือสำหรับการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทำงานที่ไม่สามารถกระทำได้ด้วยตนเอง

แนวคิดของการจัดจ้างจากภายนอกนับเป็นรูปแบบหนึ่งของความสัมพันธ์ที่การทำสัญญาร่วมกัน เพื่อส่งมอบงานหรือบริการตามแต่ที่ทั้งสองฝ่ายจะตกลงกัน ความสัมพันธ์รูปแบบนี้แตกต่างจากความสัมพันธ์ในลักษณะอื่น ๆ กล่าวคือ ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ ขั้นตอนแรก เป็นขั้นตอนการเตรียมการ (The Discovery Phase) ที่องค์กรต้องการจะจัดจ้างจากภายนอก ในขั้นตอนนี้้องค์การจะต้องมีการประเมินภายใน (Internal Evaluation) เปรียบเทียบจุดอ่อนและจุดแข็งกับองค์กรคู่แข่งขั้นทางธุรกิจ เพื่อให้เข้าใจถึงศักยภาพที่องค์กรมีอยู่อย่างลึกซึ้ง เมื่อมีผลการประเมินออกมาอย่างชัดเจนแล้ว องค์กรอาจจะต้องมีการปรับหรือระบบใหม่และดำเนินการปรับปรุง

ด้วยตนเอง หรือต้องอาศัยการจัดจ้างจากภายนอก ขั้นตอนที่สอง เป็นขั้นตอนของการเจรจาต่อรอง (The Negotiation Phase) เป็นขั้นตอนที่เกิดขึ้นภายหลังจากมีการประเมินภายในแล้ว องค์กรจะต้องแสวงหาบริษัทผู้ให้บริการจากภายนอกและทำการคัดเลือก หลังจากนั้นจะมีการกำหนดเงื่อนไขและข้อผูกพันต่าง ๆ โดยมีการเจรจาต่อรองเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกันและได้รับประโยชน์ที่พึงพอใจของทั้งสองฝ่าย ขั้นตอนที่สาม ขั้นตอนการวางแผนการทำงานล่วงหน้า (Transition Phase) เป็นขั้นตอนที่ใช้ระยะเวลาจากการกำหนดเงื่อนไขและหลักเกณฑ์การปฏิบัติงาน ขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบ แนวทางการปฏิบัติงาน และตัวชี้วัดความสำเร็จของการรับเข้า ดำเนินการแทนองค์กร และขั้นตอนการติดตาม ตรวจสอบและประเมินผล (The Assessment Phase) จะต้องมีการเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน (Benchmarking) ที่ได้มีการกำหนดขึ้นร่วมกัน เพื่อให้ได้แนวทางปฏิบัติที่ดีที่สุด (Best Practice) หากผลของการประเมินเป็นไปตามที่องค์กรต้องการก็อาจจะต้องมีการทำสัญญาต่อไป ดังนั้น การที่องค์กรจะตัดสินใจเลือกการจัดจ้างภายนอก จึงเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดความผูกพันหรือภาระตามสัญญาติดตามมา

International Association of Outsourcing Professionals (2006) เป็นองค์กรเอกชนระหว่างประเทศทางด้านการจัดจ้างภายนอก มีสมาชิกกว่า 120,000 ราย ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการจัดจ้างจากภายนอกและคาดการณ์แนวโน้มในอนาคต พบว่า การจ้างงานจากภายนอกมีความเติบโตอย่างรวดเร็วในระยะเวลา 10 ปีที่ผ่านมา งานที่มีการใช้งบประมาณจากการจัดจ้างจากภายนอกมากที่สุดทางด้านการจัดการข้อมูลสารสนเทศในองค์กร น้อยที่สุดทางด้านการเงิน โดยจากรายงานผลการวิจัยเมื่อปีค.ศ. 2000 ทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology) มีการจ้างงานจากภายนอกเพิ่มขึ้นร้อยละ 11 คิดเป็นงบประมาณร้อยละ 22.5 ทางด้านการตลาดและการขาย (Marketing and Sales) มีการจ้างงานจากภายนอกเพิ่มขึ้นร้อยละ 23 คิดเป็นงบประมาณร้อยละ 21.7 ทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) มีการจ้างงานจากภายนอกเพิ่มขึ้นร้อยละ 22 คิดเป็นงบประมาณร้อยละ 15.8 ทางด้านการเงิน (Finance) มีการจ้างงานจากภายนอกเพิ่มขึ้นร้อยละ 33.3 คิดเป็นงบประมาณร้อยละ 14.2 ทางด้านการปฏิบัติการ (Operations) มีการจ้างงานจากภายนอกเพิ่มขึ้นร้อยละ 4 คิดเป็นงบประมาณร้อยละ 14.1

จากผลการสำรวจของบริษัท PricewaterhouseCoopers เมื่อปีค.ศ. 2010 พบว่า เหตุผลของการจัดจ้างจากภายนอกเปลี่ยนแปลงตามสถานะเศรษฐกิจ โดยความต้องการขององค์กรที่จะลดต้นทุนจึงเลือกการจัดจ้างภายนอก คิดเป็นร้อยละ 92 รองลงมาคือ ความต้องการที่จะมีรูปแบบทางธุรกิจที่ยืดหยุ่นมากขึ้น คิดเป็นร้อยละ 86 และความต้องการเข้าสู่องค์ความรู้ได้มากขึ้น เพื่อประโยชน์ทางด้านนวัตกรรมและการแข่งขัน คิดเป็นร้อยละ 85

ประเภทของ Outsourcing

ธุรกิจการจัดจ้างภายนอก จำแนกออกเป็น 4 กลุ่มหลัก ได้แก่

1. การบริหารจัดการโซ่อุปทาน (Supply Chain Management) เป็นการดำเนินกิจกรรมทางด้านการจัดการโลจิสติกส์และโซ่อุปทานเป็นส่วนใหญ่ เช่น คลังสินค้า การขนส่ง การจัดการพิธีการด้านเอกสาร การจัดหาจัดซื้อ และการจัดการสินค้าคงคลัง
2. การปฏิบัติการ (Operations) ส่วนใหญ่มักเป็นในรูปแบบการจ้างที่ปรึกษาหรือผู้เชี่ยวชาญโดยเป็นการดำเนินกิจกรรมที่เน้นทางด้านการตรวจสอบคุณภาพ การวิจัยและพัฒนาผลิตภัณฑ์ การเพิ่มประสิทธิภาพในกระบวนการผลิต
3. การบริหารงานในกิจกรรมสนับสนุนภายในองค์กร (Supporting Activities) เช่น งานการเงินและบัญชี การพัฒนาทรัพยากรบุคคล การซ่อมบำรุง การรักษาความปลอดภัย กลุ่มนี้จะมีการจัดจ้างภายนอกมากที่สุด
4. การบริการลูกค้า (Customer Services) เป็นการดำเนินกิจกรรมที่มุ่งเน้นลูกค้าเป็นหลัก เช่น การขาย ลูกค้าสัมพันธ์ การตลาด การจัดตั้งศูนย์บริการลูกค้า (Call Center) หรือศูนย์ลูกค้าสัมพันธ์

การจัดจ้างภายนอกด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ (Information Technology : IT Outsourcing) เป็นการว่าจ้างองค์กรหรือธุรกิจภายนอกเพื่อให้ดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับระบบสารสนเทศขององค์กรทั้งลักษณะบางส่วนหรือทั้งหมด ทั้งนี้อาจเกิดจากความเปลี่ยนแปลงจากพัฒนาการด้านเทคโนโลยีทางด้านสารสนเทศที่องค์กรใช้ยังไม่ทันสมัย ปัญหาจากการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเดิมทำให้องค์กรต้องเสียเวลาและค่าใช้จ่ายเพิ่มขึ้น การนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน การลดปัญหาความผิดพลาดของข้อมูลสารสนเทศในการทำงาน การจัดจ้างจากภายนอกจะมีระดับของการบริการ ค่าธรรมเนียมและระยะเวลาตามที่มีการตกลงร่วมกันเป็นเงื่อนไขที่ระบุไว้ในสัญญา เช่น การพัฒนาระบบงานพาณิชย์อิเล็กทรอนิกส์ (E-commerce Application Development) การทดลองใช้ระบบใหม่ในการปฏิบัติงาน (Application Implementation) การสร้างระบบเครือข่ายภายในองค์กร (Intranet) การรักษาความปลอดภัยของระบบเครือข่าย (Network Security Services) การติดตั้งระบบอัจฉริยะภายในอาคารสถานที่ทำงาน (Intelligent Building) หรือตึกฉลาด (Smart Building) เป็นการออกแบบอาคารโดยใช้ระบบคอมพิวเตอร์ควบคุมการทำงานของอาคาร เช่น ไฟฟ้า ประปา โทรศัพท์ มีระบบตรวจจับ (Sensor) สิ่งผิดปกติที่เกิดขึ้น มีการปรับอุณหภูมิของอาคารให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมภายนอก โดยมีศูนย์ควบคุมที่สามารถตอบสนองได้ตลอดเวลา สำหรับหลักเกณฑ์ที่นำมาใช้ในการคัดเลือกผู้รับจ้างจากภายนอก เช่น ความรับผิดชอบ การตอบสนองตรงกับความต้องการ

ของผู้ว่าจ้าง การพัฒนาบุคลากร ความรู้และประสบการณ์ของผู้รับจ้าง และความพร้อมในด้าน ฮาร์ดแวร์และซอฟต์แวร์

สำหรับการจัดจ้างจากภายนอกทางด้านการตลาด (Market Outsourcing) ปัจจุบันองค์การ นิยมให้บริษัทภายนอกรับเข้าดำเนินงานในกิจกรรมต่างๆ ขององค์การมากขึ้นโดยเฉพาะกิจกรรม สนับสนุนต่าง ๆ จากข้อมูลผลการวิจัยของหน่วยงาน Forrester Research โดยมีการสำรวจข้อมูล จากผู้บริหารการตลาดขององค์การในสหรัฐอเมริกาจำนวน 650 คน พบว่ามีจำนวนกว่าร้อยละ 53 ที่มีแนวโน้มใช้บริการธุรกิจจากการจัดจ้างภายนอกโดยเฉพาะกิจกรรมทางด้านการตลาดในรูปแบบ ต่าง ๆ เช่น การทำ Event Marketing การทำแคมเปญโฆษณา การจัดงานประชาสัมพันธ์ส่งเสริมการ ขาย การจัดงานแสดงสินค้า รวมทั้งการจัดกิจกรรมลูกค้าสัมพันธ์ (Customer Relational Management : CRM) เริ่มตั้งแต่การวิเคราะห์ลูกค้า การเก็บรวบรวมข้อมูล การจัดทำฐานข้อมูล ลูกค้า การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับลูกค้า การจัดทำเว็บไซต์แนะนำสินค้าทางสื่อ อิเล็กทรอนิกส์ การจัดตั้งศูนย์บริการข้อมูลลูกค้า (อ้างศักดิ์ คงคาสวัสดิ์. 2557 : 33)

การจัดจ้างภายนอกทางด้านทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Outsourcing) มีรูปแบบ การดำเนินงานในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้

1. การจ้างดำเนินงานเฉพาะด้าน เช่น การจัดทำบัญชีเงินเดือน การสรรหาพนักงานในตำแหน่ง เฉพาะด้าน การลดขนาดขององค์การ (Downsizing)
2. การจ้างดำเนินงานด้านธุรการและบริหารงานบุคคล ในลักษณะนี้องค์การผู้ว่าจ้างจะใช้ บุคลากรจากบริษัทผู้รับว่าจ้างเป็นผู้ปฏิบัติงาน โดยอาจมีผู้จัดการแผนกบุคคลเป็นพนักงานของ องค์การเพียงตำแหน่งเดียวที่คอยดูแลและประสานงานด้านข้อมูลข่าวสารให้กับบริษัทที่รับจ้างจาก ภายนอก
3. การจ้างดำเนินงานในการวางแผนในระดับกลยุทธ์ด้านทรัพยากรมนุษย์ขององค์การ ใน ลักษณะของการจัดหาผู้เชี่ยวชาญเข้ามาจัดทำระบบพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การเข้าร่วมประชุมกับ ฝ่ายบริหารขององค์การในบางโอกาสที่องค์การต้องการได้รับคำแนะนำหรือข้อเสนอแนะ
4. การจ้างดำเนินงานด้านงานธุรการและพนักงานโดยใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาใช้ในการ ปฏิบัติงาน เช่น การติดตั้งระบบคอมพิวเตอร์เพื่อรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลทรัพยากรมนุษย์ การ ให้บริการลูกค้าผ่านสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การจัดทำฐานข้อมูลพนักงาน การใช้ระบบออนไลน์ในการลง เวลาปฏิบัติงาน การใช้สวัสดิการขององค์การ การแจ้งข้อมูลข่าวสารทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์
5. การจ้างดำเนินงานด้านการจัดโครงสร้างองค์การ โดยให้บริษัทรับจ้างจากภายนอกที่มี ประสบการณ์เข้ามาวางแผนและปรับระบบโครงสร้างขององค์การให้มีความยืดหยุ่นและคล่องตัวมาก ขึ้น มีการปรับลดแผนกงานเพื่อให้การบริหารทรัพยากรมีประสิทธิภาพมากขึ้น

นอกจากนี้ จากผลการวิจัยของ Forrester Research ยังชี้ให้เห็นว่าแนวโน้มในอนาคตนับถึงปีพ.ศ. 2558 องค์การจะเลือกรูปแบบของการจัดจ้างภายนอกจะเป็นในลักษณะของการให้บริการในงานระดับที่สูงขึ้น เช่น การบริหารจัดการทั้งกระบวนการ มากกว่าเฉพาะงานทรัพยากรมนุษย์ รวมทั้งการจัดทำระบบธรรมาภิบาล (Governance Process) การบริหารความเปลี่ยนแปลง (Change Management) การบริหารความเสี่ยง (Risk Management) รวมทั้งการบริหารจัดการความสัมพันธ์ในโซ่อุปทานทางธุรกิจทั้งระบบ เพื่อสร้างความสำเร็จสู่ความเป็นเลิศให้กับองค์การในระยะยาว

## 2.5 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ได้จัดทำรายงานผลการสำรวจความผูกพันขององค์กร (2556) โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความผูกพันต่อองค์การ ตลอดจนศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยใช้เครื่องมือแบบสอบถามเก็บรวบรวมข้อมูลกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 121 คน โดยเป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่หอสมุดกลางจำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 58 บุคลากรปฏิบัติงานที่หอสมุดกลางจำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 42 ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรมากที่สุด 3 อันดับแรก ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา รองลงมาคือ ภาระงานที่ได้รับมอบหมายและการพัฒนาความรู้และทักษะด้านวิชาการ และเพื่อนร่วมงาน ตามลำดับ สำหรับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในภาพรวม 3 อันดับแรก ได้แก่ ความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมาย ( $\bar{X} = 4.33$ ) รองลงมาคือ ความภาคภูมิใจกับความสำเร็จขององค์การในทุกเรื่อง ( $\bar{X} = 4.15$ ) และความพร้อมในการพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.13$ ) สำหรับในภาพรวมความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ ( $\bar{X} = 3.97$ ) ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงาน ( $\bar{X} = 3.95$ ) และความพึงพอใจปัจจัยสนับสนุนต่างๆที่ได้รับจากองค์การ ( $\bar{X} = 3.54$ )

กรกฎ พลพานิช (2540) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพการตลาดบริษัทปูนซีเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน)” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์การและปัจจัยที่มีผลต่อพนักงานบังคับบัญชาพนักงานวิชาชีพ โดยยึดกรอบแนวคิดด้านความผูกพันต่อองค์การจาก Steers และ Porter ผลการวิจัยพบว่า พนักงานระดับผู้บังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพการตลาดมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ พื้นฐานการศึกษา สถานภาพสมรส และอายุงานที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การ

แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และสำหรับปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ โอกาสก้าวหน้าในงาน การเห็นความสำคัญของงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ถนอมพรรณ เพิ่มพูน (2554) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กร เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามประเภทบุคลากร ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และศึกษาปัญหาอุปสรรคและข้อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน โดยการศึกษากลุ่มตัวอย่างจำนวน 363 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่ามัชฌิมเลขคณิต ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุ ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรของกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบระหว่างข้าราชการกับลูกจ้างประจำ และลูกจ้างประจำกับพนักงานราชการ โดยวิธี Dunnett T3 พบว่า มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนพนักงานราชการกับข้าราชการ มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านประสบการณ์จากการทำงาน โดยเฉพาะความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ปัญหา อุปสรรคสำคัญในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ทัศนคติของกลุ่มทำงาน ข้อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ องค์กรความส่งเสริมการให้ความสำคัญกับบุคลากร รวมทั้งการบริหารผลการปฏิบัติงาน ควรมีการสร้างทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และส่งเสริมโอกาสความก้าวหน้าในงานแก่บุคลากร

กัณทิมา คุณาวงศ์ (2554) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง กลุ่มตัวอย่างที่ใช้จำนวน 279 คน จากจำนวนประชากร 920 คน โดยใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ได้แก่ ความท้าทายของงาน ความตระหนักว่าตนเองมีความสำคัญต่อ

องค์การ การมีส่วนร่วมในการบริหาร และความมีอิสระในงาน โดยตัวแปรทั้ง 4 ร่วมกันพยากรณ์ ความผูกพันต่อองค์การได้ร้อยละ 51.4 และแนวทางสำคัญในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ควรกำหนดกฎระเบียบให้มีความยืดหยุ่นตามความเหมาะสม ให้อิสระในการใช้ดุลยพินิจในการ ตัดสินใจ ควรปลูกจิตสำนึกให้พนักงานเห็นถึงความสำคัญของงานที่ปฏิบัติ เปิดโอกาสให้แสดง ความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงาน ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประชุมกำหนดนโยบายตามความ เหมาะสมเพื่อแลกเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานระหว่างพนักงานกับผู้บริหารเพื่อประโยชน์ในการ พัฒนาองค์การ ควรจัดให้มีการพบปะสังสรรค์กันภายในองค์การ เพื่อสร้างความรักความสามัคคีอันจะ ก่อให้เกิดความผูกพันกันในหมู่พนักงาน นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาควรให้ความชื่นชมและยอมรับ ความสามารถของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่ามีคุณค่า หรือประโยชน์ต่อองค์การ

วรพันธ์ เศรษฐแสง (2548) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์การของพนักงาน การไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดฉะเชิงเทรา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันที่มีต่อองค์การ ของพนักงาน ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์การของพนักงาน ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ กับความผูกพันในองค์การของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างประกอบด้วยพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค จังหวัดฉะเชิงเทราจำนวน 180 คน โดยใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิจำแนกตามสัดส่วนของ หน่วยงานและตำแหน่งงาน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ ข้อมูลใช้สถิติค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านระยะเวลาใน การปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือน และตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีอายุและระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน สำหรับ ปัจจัยด้านลักษณะงานและด้านประสบการณ์ในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

ชวนชม กิจพันธ์ (2540) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์ บประมาณสำนักงบประมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่ และศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำนวน 264 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test และ ค่า F-test โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการศึกษาพบว่า เจ้าหน้าที่ที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีผลต่อระดับ ความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ระดับ ตำแหน่ง ลักษณะงานที่ทำหาย งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับ ผู้อื่น ช่วงชั้นการบังคับบัญชา ความเข้าใจในกระบวนการของงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร ความ

คาดหวังในโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน ความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึงพิงได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร ส่วนปัจจัยเกี่ยวกับเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการทำงาน ความมีอิสระในการทำงาน ผลป้อนกลับของงาน และความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ไม่ใช่ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ศุภรัตน์ ทราหยทอง (2553) ศึกษาเรื่อง การมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการและความผูกพัน ต่อโรงเรียนของครูโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองตะกั่วป่า อำเภอตักั่วป่า จังหวัดพังงา โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการของครู ความผูกพันต่อโรงเรียนของครูโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองตะกั่วป่า อำเภอตักั่วป่า จังหวัดพังงา และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการกับความผูกพันต่อโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 126 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสอบถาม โดยมีค่าความเชื่อมั่น .96 สถิติที่ใช้ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า ครูโรงเรียนมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า ระดับความผูกพันมากที่สุดคือ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนรู้การมีส่วนร่วม ( $\bar{X} = 3.81$ ) รองลงมาด้านรางวัล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน ( $\bar{X} = 3.76$ ) และด้านการพัฒนาและส่งเสริมให้มีแหล่งเรียนรู้ ( $\bar{X} = 3.40$ ) ในภาพรวมพบว่า ความผูกพันของครูต่อโรงเรียนอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.91$ ) เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่า ครูมีความผูกพันต่อโรงเรียนอยู่ในระดับมากในทุกปัจจัย โดยด้านความทุ่มเทต่อโรงเรียนมีความผูกพันมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.20$ ) รองลงมาด้านความจงรักภักดีต่อโรงเรียน ( $\bar{X} = 4.05$ ) และความศรัทธาต่อโรงเรียน ( $\bar{X} = 3.63$ ) ตามลำดับ สำหรับการมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อโรงเรียนของครูอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์อยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ

ชฎาภา ประเสริฐทรง (2541 อ้างถึงในสุลลักษณ์ ตรีพรชัยศักดิ์ 2542) ได้ศึกษาเรื่อง ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ จำแนกตามตัวแปรคุณลักษณะส่วนบุคคล และคุณภาพชีวิตการทำงาน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 436 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถามตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลคือ การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการศึกษาพบว่า ประการที่หนึ่ง อายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่ง ระยะเวลาที่ทำงานในองค์กร เงินเดือน ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 สำหรับตัวแปร เพศ สถานที่ทำงาน ระยะทางจากที่พักมายังสถานที่ทำงาน สถานภาพศิษย์เก่า และพันธะสัญญาใช้ทุนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างไม่มี



นัยสำคัญทางสถิติ ประการที่สอง ด้านความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร พบว่า คุณภาพชีวิตการทำงาน 9 ด้าน ได้แก่ ผลประโยชน์ตอบแทน สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน การพัฒนาศักยภาพของผู้ทำงาน ความก้าวหน้า ความมั่นคง ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ลักษณะการบริหาร ความสมดุลของชีวิตกับการทำงาน และการมีส่วนร่วมพัฒนาสังคมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร มีค่าเท่ากับ .6169

ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานในทุกๆ ด้าน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .001 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ มีค่าเท่ากับ .6717 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานด้านความมั่นคงกับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ มีค่าสูงสุดซึ่งเท่ากับ .5761 โดยคุณภาพชีวิตการทำงานมีความสามารถในการอธิบายความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรได้ถูกต้อง คิดเป็นร้อยละ 45.1180 ประการที่สาม ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของ บุคลากร ได้แก่ คุณภาพชีวิตการทำงาน อายุ ระดับการศึกษา เพศ และระยะทางจากที่พักมายังสถานที่ทำงาน ตามลำดับ โดยสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ได้ร้อยละ 45.73 ประการที่สี่ สมการที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของ บุคลากร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ได้แก่ สมการที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในรูปของ คะแนนดิบ คือ ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร =  $32.5272 + 0.3639$  (คุณภาพชีวิตการทำงาน) +  $0.0035$  (อายุ) =  $2.1276$  (ระดับการศึกษา) =  $2.7879$  (เพศ) +  $0.0476$  (ระยะทางจากที่พักมายังสถานที่ทำงาน) สมการที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรในรูปของคะแนนมาตรฐาน คือ ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร =  $0.6173$  (คุณภาพชีวิตการทำงาน) +  $0.2484$  (อายุ) -  $0.1655$  (ระดับการศึกษา) -  $0.1165$  (เพศ) +  $0.0894$  (ระยะทางจากที่พักมายังสถานที่ทำงาน) ตัวแปรคุณภาพชีวิตการทำงาน ที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 ได้แก่ การพัฒนาศักยภาพ ของผู้ทำงาน การมีส่วนร่วมพัฒนาสังคม ความมั่นคง สิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการทำงาน ความก้าวหน้า และความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ตามลำดับ โดยสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ได้ร้อยละ 43.74

นุรีมัน ดอเลาะ (2555) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์ เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรจำแนกตามคุณลักษณะส่วน

บุคคลและศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้บรรยากาศองค์การกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำนวน 220 คน โดยวิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นจำแนกตามหน่วยงานที่สังกัด เครื่องมือที่ใช้ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.94 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบ t-test และ F-test การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตาม เพศ สถานภาพสมรส ภูมิลำเนา และศาสนาที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน สำหรับลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน และหน่วยงานที่สังกัด แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 การรับรู้บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

ธาดา สุนทรพันธ์ (2552) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน โดยเป็นการวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้เครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่ามัธยฐานเลขคณิต และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐานคือ t-test, F-test และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทยส่วนใหญ่สายงานบริหาร เพศหญิง อายุระหว่าง 36-45 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 6-15 ปี และเป็นพนักงานระดับ 7-8 ความรู้สึกของพนักงานต่อการผูกพันต่อองค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านประสบการณ์อยู่ในระดับสูง สำหรับระดับความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับปานกลาง ประกอบด้วย การยอมรับเป้าหมาย ความเต็มใจ และความพยายามที่จะรักษาความเป็นสมาชิกองค์การไว้ สำหรับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันกับองค์การพบว่า อายุและลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

ปนัดดา ตันติธนดำรง (2555) ศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน บริษัท ลีสซิ่งกสิกรไทย จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 438 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายปัจจัยพบว่า สภาพการทำงานที่คำนึงถึงความ

ปลอดภัยและการส่งเสริมสุขภาพมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ความเป็นประโยชน์ต่อสังคม สิทธิของพนักงาน การบูรณาการทางสังคมหรือการทำงานร่วมกัน การพัฒนาสมรรถภาพของบุคคล ความก้าวหน้ามั่นคงในงาน ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม และความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตด้านอื่น ส่วนความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายปัจจัยพบว่า ด้านความเชื่อมั่นที่จะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร รองลงมาคือ ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร และด้านความเต็มใจและทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า คุณภาพชีวิตด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสภาพการทำงานที่คำนึงถึงความปลอดภัย ด้านการส่งเสริมคุณภาพ ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ด้านสิทธิของพนักงาน ด้านความเป็นประโยชน์ต่อสังคม มีอิทธิพลกับตัวแปรความยึดมั่นผูกพันกับองค์กร

มลิวลัย นันท์ (2548) ศึกษาเรื่อง การรับรู้บรรยากาศองค์กรและความพึงพอใจในงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ณ ท่าอากาศยานกรุงเทพ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับการรับรู้บรรยากาศองค์กร ระดับความพึงพอใจในงาน และระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานหลังการแปรรูปรัฐวิสาหกิจ ศึกษาผลของปัจจัยส่วนบุคคล การรับรู้บรรยากาศองค์กรและความพึงพอใจในงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร และศึกษาตัวแปรที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร และศึกษาตัวแปรการรับรู้บรรยากาศองค์กรและความพึงพอใจในงานที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานท่าอากาศยานกรุงเทพ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 300 คน เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม ได้รับคืนจำนวน 290 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 96.67 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลประกอบด้วย ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานโดยค่า t-test และ One-Way ANOVA การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นบันได โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีการรับรู้บรรยากาศองค์กร ความพึงพอใจในงานระดับปานกลาง และมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระดับตำแหน่ง หน่วยงานที่สังกัด อายุงานและรายได้ รวมทั้งการรับรู้บรรยากาศองค์กรในทางที่ดี และความพึงพอใจในงานแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 การรับรู้บรรยากาศองค์กรด้านโครงสร้างองค์กร การตัดสินใจในองค์กร การบริหารงานของผู้บังคับบัญชา ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความพึงพอใจในงานโดยรวม ความพึงพอใจในงานด้านเพื่อนร่วมงาน โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานท่าอากาศยานกรุงเทพได้โดยมีประสิทธิภาพในการพยากรณ์ร้อยละ 57.9 ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้มากที่สุดคือ ความพึงพอใจในงานโดยรวม

ธีระศักดิ์ กุศลานนท์ (2545) ศึกษาเรื่อง การรับรู้คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการภาคพื้น บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน) ณ ท่าอากาศยานกรุงเทพฯ วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงการรับรู้ระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร เปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรตามลักษณะส่วนบุคคลและความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการภาคพื้น บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ณ ท่าอากาศยานกรุงเทพฯ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 222 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS for Windows สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า t-test การทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และสหสัมพันธ์เพียร์สัน โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) มีระดับคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคลพบว่า เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันทำให้มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ในขณะที่สายงานที่แตกต่างกันไม่ทำให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานทุกด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

จารุณี วงศ์คำแน่น (2537) ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณี พนักงานสนับสนุนการปฏิบัติงานการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในสายงานสนับสนุนการปฏิบัติงาน (Staff) การทำอากาศยานแห่งประเทศไทยว่ามีอยู่ในระดับสูงเพียงใด และศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างผลลัพธ์ที่ได้จากความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความผูกพันต่องาน ความคงอยู่ต่อสมาชิกภาพและความทุ่มเทที่ให้กับงาน เมื่อเปรียบเทียบกับระดับความผูกพันต่อองค์กร โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างร้อยละ 30 ของประชากร การวิเคราะห์ข้อมูลให้โปรแกรมสถิติสำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ผลการวิจัยมีดังนี้ พนักงานสายสนับสนุนการปฏิบัติงานมีระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงและปานกลางตามลำดับ ผลการทดสอบสมมติฐานปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานพบว่า ปัจจัยส่วนตัวที่มีความผูกพันต่อองค์กรคือ เพศ อายุ สถานภาพสมรส อายุการทำงานในองค์กร ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนปัจจัยเกี่ยวกับงานที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความสำคัญของลักษณะงาน ความท้าทายของงาน การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนความเข้าใจในหน้าที่และบทบาทในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยเกี่ยวกับองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ การ

กระจายอำนาจในองค์กร ความชัดเจนของกฎข้อบังคับ ความน่าเชื่อถือขององค์กร ส่วนขั้นตอนต่าง ๆ ในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยเกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงานที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ทักษะของบุคคลต่อองค์กร ความรู้สึกที่ตนมีความสำคัญต่อองค์กร ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร การเข้าสังคมได้กับเพื่อนร่วมงาน การได้รับการพัฒนาและฝึกอบรม ส่วนระบบการพิจารณาความดีความชอบและผลตอบแทนที่ให้กับพนักงานไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร และผลจากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่องาน และความทุ่มเทที่ให้กับงานแต่มีความสัมพันธ์กับความคงอยู่ของสมาชิกภาพ

มณฑนา ตูลยนิษกะ (2552) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกรณีศึกษาคณะวิทยาศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาลักษณะส่วนบุคคลของบุคลากร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการปฏิบัติงาน สายงาน ภาควิชา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรและทดสอบสมมติฐาน ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร กลุ่มตัวอย่างจำนวน 268 คน วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานโดยใช้สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่ายของเพียร์สัน ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุ 26-35 ปี ระดับการศึกษาระดับปริญญาเอก และระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 10 ปี ลักษณะของงานที่ปฏิบัติของกลุ่มตัวอย่างด้านความท้าทายของงาน ด้านความมีอิสระในการทำงาน และด้านการมีส่วนร่วมในการบริหารอยู่ในระดับมาก ประสบการณ์จากการทำงานของกลุ่มตัวอย่างด้านความพึงพอใจขององค์กร และด้านทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับมาก ส่วนด้านความสำคัญของตนเองต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ความผูกพันต่อองค์กรจำแนกเป็น ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และด้านความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรอยู่ในระดับมาก การทดสอบสมมติฐานพบว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม ส่วนปัจจัยด้านอายุ ด้านระยะเวลาการปฏิบัติงาน ด้านความท้าทายของงาน ด้านความมีอิสระในการทำงาน ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร ด้านความสำคัญของตนเองต่อองค์กร ด้านความพึงพอใจขององค์กร และด้านทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

สุธินี เดชะตา (2551) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทปูนซีเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตการทำงาน ระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรของพนักงาน และศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรเก็บรวมข้อมูลจากกลุ่ม

ตัวอย่างพนักงานส่วนกลางของบริษัท จำนวน 197 คน โดยใช้แบบสอบถาม และวิเคราะห์ข้อมูลจากการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) ในการวิเคราะห์ความแตกต่างของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานตามระดับตำแหน่ง และใช้สถิติการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุแบบขั้นตอน (Stepwise Multiple Regression Analysis) และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันที่มีต่อองค์กรของพนักงาน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ คุณภาพชีวิตการทำงานโดยรวมของพนักงานอยู่ในระดับสูง โดยคุณภาพชีวิตการทำงานในแต่ละด้านจากจำนวน 8 ด้าน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความก้าวหน้าและมั่นคงในงาน ด้านโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถของตนเอง ด้านการทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ด้านสิทธิส่วนบุคคล ด้านความสมดุลของชีวิต และด้านความเป็นประโยชน์ต่อสังคมอยู่ในระดับสูง ด้านความผูกพันที่มีต่อองค์กรของพนักงานระดับจัดการแตกต่างจากพนักงานระดับบังคับบัญชาและพนักงานระดับปฏิบัติการ ทั้งนี้ ระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรของพนักงานโดยรวม และระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในแต่ละด้านอยู่ในระดับสูง ได้แก่ ด้านการนึกถึงบริษัทในทางที่ดี ความภาคภูมิใจและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความพึงพอใจในงาน ความปรารถนาที่จะอยู่กับบริษัท การทุ่มเทความพยายามให้กับองค์กรอย่างเต็มใจ การปกป้องรักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร การตระหนักถึงอนาคตขององค์กรและด้านความศรัทธาในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร คุณภาพชีวิตการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันที่มีต่อองค์กรของพนักงาน มีคุณภาพชีวิตการทำงานเพียง 3 ด้านที่มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรของพนักงาน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านโอกาสในการพัฒนาขีดความสามารถของตนเองและความเป็นประโยชน์ต่อสังคม

เกตุณภัส เมธิกสิวัฒน์ (2555) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของความผูกพันทุ่มเทของพนักงานที่มีต่องานและองค์กร กับความตั้งใจลาออกของพนักงานในธุรกิจโรงแรม จังหวัดนครราชสีมา วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันทุ่มเทของพนักงานที่มีต่องาน กับความผูกพันทุ่มเทของพนักงานที่มีต่อองค์กร ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันทุ่มเทของพนักงานที่มีต่องาน และความผูกพันทุ่มเทของพนักงานที่มีต่อองค์กร กับความตั้งใจลาออกจากองค์กรของพนักงาน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ บุคลากร พนักงานผู้ให้บริการ และผู้บริหารระดับต้นที่มีอายุงานตั้งแต่ 1 ปีขึ้นไปภายในโรงแรมขนาดกลางและขนาดใหญ่ที่มีอัตราค่าห้องพักตั้งแต่ 1,000 บาท/คืน ในจังหวัดนครราชสีมาจำนวน 278 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถาม การวิเคราะห์ใช้สถิติในการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การสร้างสมการพยากรณ์ด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ การวิเคราะห์องค์ประกอบ

เชิงยืนยัน และวิเคราะห์หัตถิพลเชิงสาเหตุ ผลการวิจัยพบว่าความผูกพันทุ่มเทต่องานมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับความผูกพันทุ่มเทต่อองค์กร ความผูกพันทุ่มเทต่องานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากองค์กร และด้านความเต็มใจอุทิศตนให้กับงานสามารถอธิบายความแปรปรวนต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานได้ร้อยละ 13.50 และความผูกพันทุ่มเทต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจลาออกจากองค์กร และความผูกพันทุ่มเทต่อองค์กรด้านการรับรู้สามารถอธิบายความแปรปรวนต่อความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงานได้ร้อยละ 23.80 สำหรับความผูกพันทุ่มเทต่องานมีความสัมพันธ์ทางอ้อมกับความตั้งใจลาออกจากองค์กรโดยผ่านตัวแปรแทรกซ้อนคือ ความผูกพันทุ่มเทต่อองค์กร และมีความสัมพันธ์ทางตรงต่อความตั้งใจลาออกจากองค์กร

ปกรณ์ ลิ้มโยธิน (2555) ศึกษาเรื่อง ตัวแบบสมการโครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบสมการโครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย โดยใช้วิธีการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method Research) ทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 903 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามทางไปรษณีย์ วิเคราะห์ผลด้วย LISREL Version 8.8 การวิจัยเชิงคุณภาพเลือกตัวอย่างแบบสโนว์บอลล์ (Snowball Sampling) จำนวน 30 คน เป็นผู้บริหารที่มีประสบการณ์และพนักงานที่มีประสบการณ์ลาออกจากงาน การเก็บข้อมูลใช้การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้างและใช้การวิเคราะห์เชิงเนื้อหา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ตัวแบบสมการโครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากกลุ่มตัวอย่างในระดับดี ( $\chi^2$  (df=1454) = 5577,  $\chi^2$  /df=3.835 CFI=0.99, NNFI=0.98, RMSEA=0.056 (90% CI 0.055-0.058), SRMR=0.050) ตัวแปรอิสระ สามารถอธิบายความแปรปรวนของความตั้งใจจะลาออกจากงานได้ร้อยละ 56 สำหรับความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กร และค่าตอบแทนที่ยุติธรรมมีอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนความสมดุลของชีวิตกับงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านคุณลักษณะงาน ความเหมาะสมกับงาน นโยบายทรัพยากรบุคคล และการมุ่งเน้นทีมงาน มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานผ่านความพึงพอใจในงาน ในขณะที่ความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานผ่านความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ ยังพบว่าความสมดุลของชีวิตกับงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานเฉพาะกลุ่มพนักงานทั่วไป และความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานผ่านความผูกพันต่อองค์กรเฉพาะกลุ่มหัวหน้างาน

ภณทิลา บุญปั้น (2553) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน การรับรู้ภาระงานส่งผลต่อความตั้งใจลาออก ภายใต้บทบาทสื่อความผูกพันต่องานของข้าราชการระดับ 1-6 สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน การรับรู้ภาระงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจลาออก เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 254 คน โดยใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม การใช้สถิติในการวิเคราะห์เพื่อหาค่าความถี่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ค่าสัมประสิทธิ์การวิเคราะห์ความถดถอย และค่าสถิติ Z ของโซเบล ผลการวิจัยพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 70.1) อายุระหว่าง 31-40 ปี (ร้อยละ 51.6) การศึกษาระดับปริญญาตรี (ร้อยละ 60.2) ระยะเวลาปฏิบัติงานระหว่าง 1-5 ปี ทำงานในสายปฏิบัติการ (ร้อยละ 53.1) ส่วนมากมีการรับรู้อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ปัจจัยเอื้อต่อการทำงานโดยรวมและรายด้าน ส่วนภาระงานที่ทำอยู่และความตั้งใจลาออกมีการรับรู้อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีการรับรู้ความผูกพันต่องานอยู่ในระดับสูง ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรพบความสัมพันธ์ทางลบของปัจจัยเอื้อต่อการทำงานและความผูกพันต่องานกับความตั้งใจลาออก ส่วนการรับรู้ภาระงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจลาออก และผลของการทำนายตัวแปรสื่อของความผูกพันต่องานพบว่า ปัจจัยเอื้อต่อการทำงานทั้งในภาพรวมและรายด้านส่งผลต่อความตั้งใจลาออกโดยส่งผลทางจริงและทางอ้อมผ่านความผูกพันต่องานไปสู่ความตั้งใจลาออก การรับรู้ภาระงานส่งผลต่อความตั้งใจลาออกจากงาน ทั้งทางตรงและทางอ้อมผ่านความผูกพันต่องานไปสู่ความตั้งใจลาออกจากงาน ผลของการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเอื้อต่อการทำงานโดยรวมและรายด้าน กับการรับรู้ภาระงานพบว่า ปัจจัยเอื้อต่อการทำงานโดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางลบกับการรับรู้ภาระงาน

มาลีนี อันวิน (2554) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงาน อุปนิสัย 8 ประการ รูปแบบการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน การรับรู้ การสนับสนุนจากองค์กร กับความตั้งใจที่จะลาออก ของเจ้าหน้าที่บริการลูกค้าธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง ในเขตกรุงเทพมหานคร โดยมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรสื่อ สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงาน อุปนิสัย 8 ประการ รูปแบบการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน การรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร กับความตั้งใจที่จะลาออก โดยมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรสื่อ กลุ่มตัวอย่างเป็นเจ้าหน้าที่บริการลูกค้าจำนวน 456 คน เครื่องมือที่ใช้ ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การวิเคราะห์ความถดถอย และสถิติทดสอบ Z ตามวิธีของโซเบล ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ ผลการวิเคราะห์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันคุณลักษณะของงานโดยรวม อุปนิสัย 8 ประการโดยรวมและรายด้าน การรับรู้ การสนับสนุนจาก



องค์การโดยรวม และความผูกพันต่อองค์การ มีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะลาออก รูปแบบการบังคับบัญชาของหัวหน้างานแบบนายกสมาคมและแบบผู้บริหารทีมงานมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะลาออก ส่วนรูปแบบการบังคับบัญชาของหัวหน้างานแบบเจ้านาย แบบปล่อยปละละเลย แบบพบกันครึ่งทาง แบบพ่อแม่ปกครองลูก และแบบฉวยโอกาสมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความตั้งใจที่จะลาออก ผลการทดสอบความเป็นตัวแปรสื่อของความผูกพันต่อองค์การ ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรสื่อสมบูรณ์ของคุณลักษณะของงานโดยรวมไปสู่ความตั้งใจที่จะลาออก ทั้งด้านคุณลักษณะของงานด้านความหลากหลายของทักษะ ความมีอิสระในการทำงาน และการได้รับข้อมูลป้อนกลับ และเป็นตัวแปรสื่อบางส่วนของคุณลักษณะของงาน ด้านความเป็นเอกลักษณ์ของงานไปสู่ความตั้งใจที่จะลาออก ด้านความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรสื่อโดยรวมไปสู่ความตั้งใจที่จะลาออก โดยเป็นตัวแปรสื่อโดยรวมไปสู่ความตั้งใจที่จะลาออก ทั้งด้านสมบูรณ์ของอุปนิสัยด้านการทำงานเชิงรุก เริ่มต้นด้วยจุดมุ่งหมายในใจ ทำสิ่งที่สำคัญเป็นอันดับแรกก่อน คิดแบบชนะ-ชนะ เข้าใจผู้อื่นก่อนแล้วค่อยให้ผู้อื่นเข้าใจเรา การฝึกพลังอย่างสร้างสรรค์ และการรับเลื่อยให้คมอยู่เสมอ และด้านการค้นพบเสียงภายในตนเองไปสู่ความตั้งใจที่จะลาออก ด้านความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรสื่อบางส่วนของรูปแบบการบังคับบัญชาของหัวหน้างานโดยรวมไปสู่ความตั้งใจที่จะลาออก โดยเป็นตัวแปรสื่อสมบูรณ์ของการบังคับบัญชาแบบผู้บริหารทีมงาน และเป็นตัวแปรสื่อบางส่วนของการบังคับบัญชาแบบเจ้านาย แบบนายกสมาคม แบบปล่อยปละละเลย แบบพบกันครึ่งทาง แบบพ่อแม่ปกครองลูก และแบบฉวยโอกาสไปสู่ความตั้งใจที่จะลาออก ด้านความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรสื่อสมบูรณ์ของการรับรู้ การสนับสนุนจากองค์การโดยรวมไปสู่ความตั้งใจที่จะลาออก ทั้งด้านการสนับสนุนจากองค์การด้านความยุติธรรมและด้านรางวัลและสภาพการทำงานไปสู่ความตั้งใจที่จะลาออก

สุรชัย ชาสุรีย์ และไพฑูรย์ พิมพ์ (2550) ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานกลุ่มตัวอย่างเป็นพนักงานสถาบัน ปีงบประมาณ 2550 จำนวน 227 คนได้จากการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นเท่ากับ .88 วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานสถาบันมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานสถาบันคือลักษณะงานที่ปฏิบัติ (X5) ความคาดหวังการตอบสนองของสถาบัน (X6) ทักษะติดต่อเพื่อนร่วมงานและองค์การ (X11) และการมีส่วนร่วมในการบริหาร (X8) โดยปัจจัยเหล่านี้อธิบาย

ความแปรปรวนความผูกพันต่อองค์การของพนักงานสถาบันได้ร้อยละ 60.90 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

Bateman and Strasser (1984) ในงานวิจัยเรื่อง Investigating the Relationship between Job Satisfaction and Organizational Commitment: Is There a Mediating Effect? โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อตรวจสอบทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ โดยการสำรวจองค์การธุรกิจของประเทศบราซิล ใช้วิธีการวิเคราะห์ปัจจัยกำกับ (Confirmatory Factor Analysis : CFA) เพื่อประเมินตัวแบบการวัด ด้วยวิธีการใช้โปรแกรมคำสั่งคอมพิวเตอร์ที่เรียกว่า EQS และใช้วิธีการวิเคราะห์ความถดถอยของข้อมูล (Multiple Regression Analysis) ในการทดสอบสมมติฐาน และการคาดคะเนคุณสมบัติของตัวแปรทำนายที่เก็บรวบรวมได้ ได้แก่ เพศ ระดับเงินเดือน และตำแหน่งงาน ด้วยการใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์ SPSS ข้อมูลด้วยผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจของพนักงานในการปฏิบัติงานส่งผลต่อความผูกพันในองค์การ และในทางกลับกันความผูกพันต่อองค์การก็จะส่งผลให้เกิดความพึงพอใจในงานด้วย ในการศึกษาเพื่อที่จะกำหนดทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจขององค์การกับความผูกพันต่อองค์การ โดยความพึงพอใจในองค์การ หมายถึงการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับความสำคัญและคุณค่าของงาน ขณะที่ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์กับระดับคุณลักษณะเฉพาะของพนักงานในองค์การ ผลการศึกษาพบว่า เมื่อพนักงานรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงานก็จะส่งผลให้มีความผูกพันต่อองค์การติดตามมา จากผลการทดสอบสมมติฐานพบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างงาน องค์การ คุณลักษณะของพนักงาน และความผูกพันต่อองค์การ และจากการวิเคราะห์พนักงานรายบุคคล ความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงาน และปัจจัยเกี่ยวกับองค์การที่ส่งผลหรือมีอิทธิพลต่อการจัดโครงสร้างเพื่อตรวจสอบทิศทางความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์การ ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า จากผลการทำนายตัวแปร ลักษณะงาน องค์การ และคุณลักษณะเฉพาะของพนักงานเป็นตัวแปรทำนายความพึงพอใจขององค์การได้ดีกว่าความผูกพันต่อองค์การ ลักษณะความสัมพันธ์ดังกล่าวสนับสนุนข้อค้นพบที่ว่า ความพึงพอใจในงานส่งผลต่อความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะเฉพาะของพนักงานและความผูกพันต่อองค์การ

Austin. (1984 อ้างถึงในโสภา ทรัพย์มากอุดม 2533) ศึกษาเรื่อง “ผู้บริหารระดับกลางในมหาวิทยาลัย” โดยการสำรวจและการสัมภาษณ์ใน 3 ด้านคือความผูกพันกับตำแหน่งความผูกพันกับหน่วยงานและความผูกพันกับอาชีพที่เป็นอาจารย์ผลการศึกษาพบว่าร้อยละ 50 มีความผูกพันกับตำแหน่งและองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การมี 4 ประการได้แก่ ความต้องการมีชื่อเสียง ความภาคภูมิใจและการได้มีโอกาสร่วมทำงานกับบุคคลที่น่าสนใจความผูกพันต่อองค์การกับประสิทธิผลขององค์การ พบว่าในด้านเพศมีความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การโดยที่ผู้หญิง

มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้ชาย Mowday ได้อธิบายว่าอาจเป็นเพราะว่าผู้หญิงต้องการแสดงให้สังคมยอมรับสถานภาพสมาชิกในองค์กรจึงสำคัญต่อผู้หญิงมากทำให้ผู้หญิงมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าจึงเปลี่ยนงานน้อย

DeConinck and Stilwell (1996) ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่จะมีผลต่อความผูกพันต่อความผูกพันต่อองค์กรในสตรีที่เป็นผู้บริหารฝ่ายการโฆษณา” ได้ค้นพบตัวแปรซึ่งใช้ทำนายความผูกพันต่อองค์กรของสตรีได้แก่ระดับความพึงพอใจในงานที่สูงขึ้น โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งและการกระจายความยุติธรรมโดยตัวแปรเหล่านี้นำไปสู่การยกระดับความผูกพันต่อองค์กร หากระดับความรู้ถึงความขัดแย้งและการเลือกปฏิบัติสูงขึ้นจะทำให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรลดลงความพึงพอใจในงานและโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งเป็นตัวแปรสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรดังนั้นการเพิ่มความพึงพอใจในงานของพนักงานหญิงสามารถลดการเปลี่ยนงานได้ส่วนการรับรู้การเลือกปฏิบัติมีความสำคัญรองลงมาจากความพึงพอใจในงานนั้น การรับรู้การเลือกปฏิบัติในระดับสูงขึ้นจึงเป็นสาเหตุให้ความผูกพันต่อองค์กรลดลงอย่างมีนัยสำคัญ

Martin and Hafer (1995) ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การเชื่อมโยงระหว่างการเปลี่ยนงานและการมีส่วนร่วมในงานและความผูกพันต่อองค์กร” พบว่าการมีส่วนร่วมในงานและความผูกพันต่อองค์กรมีผลกระทบต่อการทำงานพบว่าความต้องการภายใน (Intrinsic Needs) เช่น งานที่ท้าทายก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อการมีส่วนร่วมในงานความต้องการภายนอก (Extrinsic Needs) เช่น ค่าจ้าง สวัสดิการและโอกาสในการเลื่อนตำแหน่งมีผลต่อทัศนคติต่อความผูกพันต่อองค์กรและยังพบอีกว่าการออกแบบงานใหม่ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจด้วยตนเองมากขึ้นจะช่วยเพิ่มการมีส่วนร่วมในงานให้มากขึ้นอีกด้วย

วัชรวรรค เลิศวิทยานุกูล (2550) ศึกษาเรื่อง ปัญหาของการจ้างเหมาพนักงานบริการ : ศึกษากรณี บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) วัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัญหาการจ้างเหมาพนักงานบริการของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) ศึกษารูปแบบและลักษณะการบริหารจัดการ และปัญหาอุปสรรคและแนวทางแก้ไขจากการจ้างเหมาพนักงานบริการ เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้อง การสังเกตการปฏิบัติงานของบุคลากรการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการโดยผู้บริหารระดับสูง หัวหน้าฝ่าย และพนักงานจ้างเหมาบริการ กลุ่มตัวอย่างจำนวน 32 คน สรุปผลการศึกษาดังนี้ บริษัทที่เป็นผู้รับจ้างเหมาพนักงานบริการคือ บริษัท ดีพีเซอร์เวย์แอนด์ลอว์ จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทในเครือของบริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน) บริษัทได้เผชิญกับปัญหาการลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการอย่างต่อเนื่องส่งผลให้ต้องมีการรับพนักงานทดแทนอยู่ตลอดเวลา ส่งผลกระทบในการปฏิบัติงาน เมื่อพนักงานใหม่เข้ารับการฝึกอบรมไประยะหนึ่งแล้วก็จะลาออกไปอีก ปัญหาที่ทำให้พนักงานลาออกจากงาน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการ

พนักงานไม่รักองค์กร ต้องการรายได้ที่สูงขึ้น ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนและสวัสดิการและความมั่นคงในการทำงาน พนักงานเกิดความกังวลไม่แน่ใจในความมั่นคงของงาน เนื่องจากเป็นสัญญาปีต่อปี ทำให้พนักงานไม่ทุ่มเทและสละเวลาในการทำงานอย่างเต็มที่ และไม่มั่นใจในความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร นโยบายในการบริหารจัดการพนักงาน โดยการจัดจ้างพนักงานไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง การผูกขาดการจัดจ้างจากบริษัทที่รับจ้างเหมา ส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมก็คือ การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง ก่อให้เกิดความล่าช้า และสูญเสียค่าใช้จ่ายในการฝึกอบรมพนักงาน แนวทางแก้ไขคือ ปรับปรุงประสิทธิภาพการบริหารงานของบริษัทรับจ้างเหมาให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น



## บทที่ 3

### ระเบียบวิธีวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ (Survey Study) โดยแบบสอบถามและการสัมภาษณ์ เพื่อการวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงานกับการออกจากงานของพนักงานด้านโลจิสติกส์การจัดเตรียมอาหารสำหรับสายการบินจากการจัดจ้างภายนอก

#### 3.1 ขั้นตอนการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษาตามแนวทางที่กำหนดไว้ในระเบียบวิธีการศึกษาทั่วไป ประกอบด้วยขั้นตอนที่สำคัญ 5 ขั้นตอน ได้แก่

- ขั้นตอนที่ 1 การออกแบบการวิจัย
- ขั้นตอนที่ 2 การสร้างและการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา
- ขั้นตอนที่ 3 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและการนำเสนอผลวิจัย

#### 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### 1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นพนักงานของฝ่ายครัวการบินบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ประกอบด้วยแผนกบริการสายการบินต่างประเทศ แผนกบริการสายการบินไทย และแผนกบริการขนส่ง เป็นพนักงานรายวันจำนวน 559 คน พนักงานรายเดือนจำนวน 12 คน และพนักงานประจำจำนวน 544 คน รวมพนักงานทั้งหมด 1,115 คน ในจำนวนนี้เป็นพนักงานจากการจัดจ้างจากภายนอกจำนวน 571 คน

##### 2. กลุ่มตัวอย่าง

###### 2.1 พนักงาน

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการกำหนดกลุ่มตัวอย่างพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกจำนวน 234 คน โดยผู้ศึกษาใช้สูตรของ Taro Yamane ในการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง เมื่อ  $n$  คือขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่จะทำการศึกษา

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

$N$  คือจำนวนประชากรในการศึกษานี้ 571 คน (พนักงานจากการจัดจ้างภายนอก ประกอบด้วย พนักงานรายวันจำนวน 559 คน และพนักงานรายเดือนจำนวน 12 คน

$e$  คือค่าความคาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง(กำหนดให้มีค่าเท่ากับ 0.05 ที่ระดับความเชื่อมั่น 95%)

แทนค่า

$$n = \frac{571}{1 + 571(0.05)^2} = 235.22$$

จากการคำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ได้เท่ากับ 235.22 ตัวอย่าง หรือประมาณ 236 ผลการตรวจแบบสอบถามความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม พบว่ามีแบบสอบถามที่สมบูรณ์จำนวน 234 ชุด จึงนำมาใช้ในการวิเคราะห์ครั้งนี้

## 2.2 พนักงานประจำ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษากำหนดกลุ่มตัวอย่างของพนักงานประจำเป็นแบบเฉพาะเจาะจงในการสัมภาษณ์คือ ต้องเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและมีความชำนาญในการปฏิบัติหน้าที่มีประสบการณ์การทำงานตั้งแต่ 5 ปีขึ้นไป จัดเป็นผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Information) จำนวน 5 คน ได้แก่

- |                           |  |
|---------------------------|--|
| 1) นายมนูชัย สนิท         | ผู้จัดการกองบริการจัดส่ง (อายุงาน 38 ปี)                               |
| 2) นางธัญธร รักวงศ์       | ผู้จัดการแผนกบริการสายการบินต่างประเทศ (อายุงาน 35 ปี)                 |
| 3) นายวิชัย ศิลมงคล       | ผู้จัดการแผนกบริการสายการบินไทย (อายุงาน 32 ปี)                        |
| 4) นายพิภพ พรธมนราวศ์     | ผู้จัดการแผนกบริการขนส่ง (อายุงาน 29 ปี)                               |
| 5) นางพรพรรณ ริชาร์ด      | Administrative Assistant (อายุงาน 31 ปี)                               |
| 6) นางต่วนนุรีชัน วันมูดา | ผู้แทนบริษัทรับจัดหาพนักงานจากภายนอก (บริษัทวิงสแปน เซอร์วิสเชส จำกัด) |

## 3.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้ศึกษาได้สร้างเครื่องมือเก็บรวบรวมข้อมูลสำหรับใช้ในการศึกษาโดยยึดตามกรอบแนวคิดของการศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่

### 3.3.1 แบบสอบถาม

เพื่อใช้ในการสำรวจปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันของแรงงานภายนอกต่อฝ่ายครีวการบินจากแนวคิด ทฤษฎีและวัตถุประสงค์ของการศึกษาโดยแบ่งเนื้อหาออกเป็น 3 ตอน ดังต่อไปนี้

ตอนที่ 1 เป็นคำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล ของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอก จำนวน 8 ข้อ เป็นคำถามที่ผู้ตอบเลือกคำตอบได้เพียงคำตอบเดียวเท่านั้น

ตอนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอก ได้แก่ ลักษณะงาน ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน สวัสดิการและสภาพแวดล้อม ซึ่งเป็นคำถามที่ผู้ตอบเลือกคำตอบเพียงคำตอบเดียวจำนวน 26ข้อ โดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยความผูกพันของพนักงานต่อฝ่ายทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นคำถามที่ผู้ตอบเลือกคำตอบเพียงคำตอบเดียว จำนวน 10 ข้อโดยแบ่งออกเป็น 5 ระดับคือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด

### 3.3.2 สร้างแบบสัมภาษณ์

เพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกกลุ่มเป้าหมาย เกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กองบริการจัดส่ง ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) จากแนวคิด วัตถุประสงค์ และการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 3.3.3 การทดสอบเครื่องมือ

1. การทดสอบความถูกต้องของเนื้อหา (Content Validity) และความเที่ยงตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) โดยวิธีการนำแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ไปเสนอผู้เชี่ยวชาญจำนวน 2 ท่าน ประกอบด้วยผู้แทนจากสถาบันการศึกษาและผู้แทนจากบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อตรวจสอบเนื้อหา ภาษาที่ใช้ในการสื่อสาร และปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้แบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์มีเนื้อหาที่ครอบคลุมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนด

2. การทดสอบความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยนำแบบสอบถามไปทดลอง (Pre-Test) กับกลุ่มเป้าหมาย จำนวน 30 ชุด เพื่อทดสอบความเข้าใจของผู้ตอบแบบสอบถาม หลังจากนั้นนำแบบสอบถามไปเก็บรวบรวมข้อมูลและทดสอบค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา (Alpha Coefficient) ซึ่งค่าสัมประสิทธิ์อัลฟาที่ได้มีค่าเท่ากับ .919 ซึ่งหมายความว่าแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ และสามารถนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่จะดำเนินการศึกษาต่อไปได้

## 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อนำมาวิเคราะห์ผู้ศึกษาได้ดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

### 1. การเก็บรวบรวมข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data)

ได้จากการใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 236 ชุดซึ่งจะเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอก ฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์จากผู้เชี่ยวชาญโดยผู้ศึกษาเป็นผู้สอบถามและบันทึกการสนทนา เพื่อนำข้อมูลมาประกอบวิจัย

### 2. การเก็บรวบรวมข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data)

ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาค้นคว้าหนังสือ บทความ บทความย่อ สารนิพนธ์ วิทยานิพนธ์ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลภายในของฝ่ายทรัพยากรบุคคล บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และข้อมูลจากบริษัทตัวแทนรับจัดหาพนักงานจากภายนอกเพื่อนำข้อมูลมาประกอบการวิจัย

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลโดยดำเนินการตามลำดับดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม ภายหลังจากที่ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้ศึกษานำข้อมูลทั้งหมดมาจัดระเบียบข้อมูลและลงรหัส ทำการวิเคราะห์ตามรายละเอียดดังนี้

1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานจัดจ้าง ภายนอกโดยใช้ค่าร้อยละ (Percentage) และการแจกแจงความถี่ (Frequency) นำเสนอในรูปแบบ ตารางและพรรณนาลักษณะของข้อมูล

1.2 การวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ลักษณะงาน เพื่อนร่วมงาน ความก้าวหน้าในการทำงาน ความมั่นคงในการทำงาน สวัสดิการและสภาพแวดล้อมโดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปแบบ ตารางและแปลผล

ในส่วนของการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ผู้ศึกษาได้กำหนดการแปลข้อมูล ดังนี้

4	หมายถึง	มากที่สุด
3	หมายถึง	มาก
2	หมายถึง	ปานกลาง
1	หมายถึง	น้อย
0	หมายถึง	น้อยที่สุด

จากระดับคะแนนความพึงพอใจในงานสามารถนำมาแปลระดับความพึงพอใจในงานแต่ละระดับ โดยใช้เกณฑ์

$$\text{ความกว้างอันตรภาคชั้น} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนอันตรภาคชั้น}} = \frac{4-0}{5} = 0.8$$

จากการคำนวณข้างต้น สามารถนำมาแปลงระดับแรงจูงใจในการทำงาน ได้ดังนี้

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

1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่า



ในส่วนของการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ผู้ศึกษาได้กำหนดการแปลข้อมูล ดังนี้

5	หมายถึง	มากที่สุด
4	หมายถึง	มาก
3	หมายถึง	ปานกลาง
2	หมายถึง	น้อย
1	หมายถึง	น้อยที่สุด

จากระดับคะแนนความคิดเห็น สามารถนำมาแปลระดับความคิดเห็นแต่ละระดับ โดยใช้เกณฑ์ดังนี้

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

$$\text{ความกว้างอันตรภาคชั้น} = \frac{(\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด})}{\text{จำนวนอันตรภาคชั้น}} = \frac{4-0}{5} = 0.8$$

### 3. การวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

เป็นการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) ของข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารของฝ่ายครีเอทีฟ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) และผู้แทนบริษัทรับจัดหาพนักงานจากภายนอกเพื่อหาแนวทางที่เหมาะสม อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและลดปัญหาการลาออกของพนักงาน

#### 3.6 การแปลความหมายและสรุปผล

ในการศึกษาผู้วิจัยได้แปลความหมายผลที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลทั้งในเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพแต่ละขั้นตอน โดยพรรณนาคูณลักษณะของข้อมูลจากผลการสำรวจประชากรที่ใช้ในการศึกษา หลังจากนั้น จึงสรุปผลการศึกษาเพื่อดูความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการศึกษาที่กำหนดไว้ในลักษณะของการนำเสนอข้อมูลเป็นตารางแบบทางเดียว ตารางสองทางและตารางหลายทาง

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงานกับปัญหาการออกจากงานของพนักงานด้านโลจิสติกส์การจัดเตรียมอาหารสำหรับสายการบินจากการจัดจ้างภายนอก ครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจำแนกออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

#### 1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

การวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วยข้อมูล 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอก

ส่วนที่ 3 ข้อมูลปัจจัยความผูกพันของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกที่มีต่อองค์กร

#### 2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์



## 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล

สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา เวลาทำงาน รายได้ต่อเดือน และภูมิลำเนา แสดงในตารางที่ 4-1

ตารางที่ 4-1 การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ชาย	175	74.8
หญิง	59	25.2
รวม	234	100

จากตารางที่ 4-1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เพศชาย จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 74.8 และเพศหญิง จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 25.2

ตารางที่ 4-2 การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 20 ปี	19	8.1
21-30 ปี	100	42.7
31 - 40 ปี	82	35.0
ตั้งแต่ 40 ปี ขึ้นไป	33	14.1
รวม	234	100

จากตารางที่ 4-2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 42.7 รองลงมาอายุระหว่าง 31-40 ปี จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 35.0 อายุตั้งแต่ 40 ปีขึ้นไปจำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 14.1 และอายุต่ำกว่า 20 ปี จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 8.1

ตารางที่ 4-3 การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละจำแนกตามสถานภาพ

สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
โสด	123	52.6
สมรส	86	36.8
หย่าร้าง	25	10.7
รวม	234	100

จากตารางที่ 4-3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 52.6 รองลงมาสถานภาพสมรส จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 36.8 และสถานภาพหย่าร้าง จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 10.7

#### ตารางที่ 4-4 การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละจำแนกตามระดับการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
มัธยมศึกษาตอนต้น	58	24.8
มัธยมศึกษาตอนปลาย	96	41.0
ประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)	28	12.0
ประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)	26	11.1
ปริญญาตรี	26	11.1
รวม	234	100

จากตารางที่ 4-4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 41.0 รองลงมา มีระดับการศึกษามัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 24.8 มีระดับการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.) จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 12.0 มีระดับการศึกษาประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.) จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 11.1 และระดับการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 11.1

#### ตารางที่ 4-5 การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละจำแนกตามเวลาทำงาน

เวลาทำงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ทำงานเวลาปกติ (Office Hour)	35	15.0
ทำงานเป็นกะเวลา (Shift)	199	85.0
รวม	234	100

จากตารางที่ 4-5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ทำงานเป็นกะเวลา (Shift) จำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 85.0 และทำงานเวลาปกติ (Office Hour) จำนวน 35 คน คิดเป็นร้อยละ 15.0

ตาราง 4-6 การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
น้อยกว่า 1 ปี	44	18.8
1-3 ปี	84	35.9
4-9 ปี	80	34.2
10 ปีขึ้นไป	26	11.1
รวม	234	100

จากตารางที่ 4-6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1-3 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 35.9 รองลงมา มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 4-9 ปี จำนวน 80 คน คิดเป็นร้อยละ 34.2 มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 18.8 และมีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 11.1

ตาราง 4-7 การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

รายได้ต่อเดือน	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ต่ำกว่า 10,000 บาท	54	23.1
10,001 – 15,000 บาท	145	62.0
15,001 – 20,000 บาท	30	12.8
20,001 – 25,000 บาท	5	2.1
รวม	234	100

จากตารางที่ 4-7 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,001-15,000 บาท จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 62.0 รองลงมา มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 23.1 รายได้ต่อเดือนระหว่าง 15,001-20,000 บาท จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 12.8 และรายได้ต่อเดือนระหว่าง 20,001-25,000 บาท จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 2.1

ตาราง 4-8 การแจกแจงความถี่ และค่าร้อยละจำแนกตามภูมิลำเนา

ภูมิลำเนา	จำนวน (คน)	ร้อยละ
กรุงเทพฯและปริมณฑล	77	32.9
ต่างจังหวัด	157	67.1
รวม	234	100

จากตารางที่ 4-8 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีภูมิลำเนาต่างจังหวัด จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 67.1 และมีภูมิลำเนากรุงเทพฯและปริมณฑล จำนวน 77 คน คิดเป็นร้อยละ 32.9

ส่วนที่ 2 ข้อมูลปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกที่มีต่อองค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกที่มีต่อองค์กร จำนวน 7 ปัจจัย ได้แก่ ด้านลักษณะงาน ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านโอกาสก้าวหน้า ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านสวัสดิการ และด้านสภาพแวดล้อม ปรากฏตามตารางที่ 4-9 ถึง 4-15

ตารางที่ 4-9 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานปัจจัยด้านลักษณะงาน

ข้อที่	ปัจจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน (ลักษณะงาน)	Mean	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1.	ทำงานตรงกับทักษะ ความรู้ ความสามารถ	2.20	.925	ปานกลาง
2.	บทบาทหน้าที่ของท่านมีส่วนสนับสนุนเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร	2.36	.917	ปานกลาง
3.	มีอำนาจการตัดสินใจในหน้าที่	1.88	.914	ปานกลาง
	รวม	2.15	.699	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-9 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยความพึงพอใจด้านลักษณะงานในภาพรวมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.15 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .699 โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดมีเพียงปัจจัยเดียวคือ บทบาทหน้าที่ของท่านมีส่วนสนับสนุนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.36 รองลงมา มี 1 ปัจจัย ได้แก่ ทำงานตรงกับทักษะ ความรู้ ความสามารถ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.20 และปัจจัยที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีอำนาจการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงานในหน้าที่อย่างชัดเจน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.88

ตารางที่ 4-10 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านผู้บังคับบัญชา

ข้อที่	ปัจจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน (ผู้บังคับบัญชา)	Mean	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1.	แสดงความเป็นกันเองในการทำงาน	2.50	.9118	มาก
2.	มีความยุติธรรม	2.18	1.023	ปานกลาง
3.	ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารทุกครั้ง	2.17	.979	ปานกลาง
4.	ให้การสนับสนุนและให้คำแนะนำเพื่อให้งาน ดีขึ้น	2.23	.997	ปานกลาง
5.	เปิดรับข้อมูล มุมมอง และความคิดเห็นของพนักงาน	2.19	1.037	ปานกลาง
รวม		2.25	.792	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-10 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านผู้บังคับบัญชาในภาพรวมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.25 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .792 โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดมีเพียงปัจจัยเดียวคือ แสดงความเป็นกันเองในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.50 รองลงมา มี 1 ปัจจัย ได้แก่ ให้การสนับสนุนและให้คำแนะนำเพื่อให้งานดีขึ้น มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.23 และปัจจัยที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารทุกครั้ง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.17

ตารางที่ 4-11 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านเพื่อนร่วมงาน

ข้อที่	ปัจจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน (เพื่อนร่วมงาน)	Mean	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1.	มีความสัมพันธ์ภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน	2.68	.916	มาก
2.	ได้รับความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการทำงาน เป็นอย่างดี	2.45	.994	มาก
รวม		2.56	.857	มาก

จากตารางที่ 4-11 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านเพื่อนร่วมงานในภาพรวมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย 2.56 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .857 โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดมีเพียงปัจจัยเดียวคือ มีความสัมพันธ์ภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.68 และปัจจัยที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ได้รับความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการทำงานเป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.45

ตารางที่ 4-12 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความก้าวหน้าในการทำงาน

ข้อที่	ปัจจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน (ความก้าวหน้าในการทำงาน)	Mean	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1.	มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานอยู่เสมอ	2.06	1.071	ปานกลาง
2.	มีระบบประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นธรรม	1.79	1.091	ปานกลาง
3.	มีโอกาสดำเนินงานในตำแหน่งหน้าที่การงาน	1.56	1.096	น้อย
รวม		1.80	.937	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-12 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านความก้าวหน้าในการทำงานในภาพรวมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 1.80 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .937 โดยมีปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดมีเพียงปัจจัยเดียวคือ มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานอยู่เสมอ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.06 รองลงมา มี 1 ปัจจัย คือมีระบบประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นธรรมมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.79 และปัจจัยที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ มีโอกาสดำเนินงานในตำแหน่งหน้าที่การงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.56

ตารางที่ 4-13 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความมั่นคงในการทำงาน

ข้อที่	ปัจจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน (ความมั่นคงในการทำงาน)	Mean	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1.	มีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานกับบริษัทนี้	1.72	1.055	ปานกลาง
รวม		1.72	1.055	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-13 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านความมั่นคงในการทำงานในภาพรวมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 1.72 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน 1.055 โดยมีเพียงปัจจัยเดียวเช่นกันคือ มีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานกับบริษัทนี้



ตารางที่ 4-14 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านสวัสดิการ

ข้อที่	ปัจจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน (สวัสดิการ)	Mean	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
1.	ค่ารักษาพยาบาล	1.54	1.089	น้อย
2.	การเบิกเงินเดือนล่วงหน้า	1.25	1.104	น้อย
3.	รถรับส่งหรือค่าพาหนะ	1.38	1.118	น้อย
4.	เครื่องดื่ม/อาหาร	2.06	1.049	ปานกลาง
5.	เงินช่วยเหลือและค่าเล่าเรียนบุตร	1.30	1.203	น้อย
6.	เงินช่วยเหลือค่าทำศพ	1.22	1.108	น้อย
7.	กองทุนเงินประกันสังคม	1.64	1.093	ปานกลาง
8.	เครื่องแบบพนักงาน	1.79	1.114	ปานกลาง
รวม		1.52	.760	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-14 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านสวัสดิการ ในภาพรวมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 1.52 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .760 โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดมีเพียงปัจจัยเดียวคือ เครื่องดื่ม/อาหารมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.06 รองลงมามี 1 ปัจจัย ได้แก่ เครื่องแบบพนักงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.79 และปัจจัยที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ เงินช่วยเหลือค่าทำศพ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.22

ตารางที่ 4-15 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านสภาพแวดล้อม

ข้อที่	ปัจจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน (สภาพแวดล้อม)	Mean	S.D.	ระดับความพึงพอใจ
ภายในบริษัท				
1.	สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย	2.08	.995	ปานกลาง
2.	สถานที่ทำงานมีความสะอาด	2.03	.903	ปานกลาง
ภายนอกบริษัท				
3.	ความสะดวกในการเดินทาง	1.96	.878	ปานกลาง
4.	ความปลอดภัยในการเดินทาง	1.82	.970	ปานกลาง
รวม		1.97	.770	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-15 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานด้านสวัสดิการในภาพรวมพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีแรงจูงใจในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 1.97 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .770 โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดมีเพียงปัจจัยเดียวคือ สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.08 รองลงมามี 1 ปัจจัย ได้แก่ สถานที่ทำงานมีความสะอาด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.03 และปัจจัยที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ความปลอดภัยในการเดินทาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.82

ตารางที่ 4-16 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกในภาพรวม

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน	ระดับคะแนน ( $\bar{X}$ )	ร้อยละ
1. ลักษณะงาน		
1.1 ทำงานตรงกับทักษะ ความรู้และ ความสามารถ	4.17	80.20
1.2 บทบาทหน้าที่ของท่านมีส่วนสนับสนุนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร	4.15	79.70
1.3 มีอำนาจการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงานในหน้าที่อย่างชัดเจน	4.00	65.00
รวม	4.10	74.96
2. ผู้บังคับบัญชา		
2.1 แสดงความเป็นกันเองในการทำงาน	4.30	71.00
2.2 มีความยุติธรรม	3.75	68.00
2.3 ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารทุกครั้ง	4.25	65.50
2.4 ให้การสนับสนุนและให้คำแนะนำเพื่อให้การทำงานดีขึ้น	4.50	80.00
2.5 เปิดรับข้อมูล มุมมอง และความคิดเห็นของพนักงาน	3.77	77.20
รวม	4.11	72.34
3. เพื่อนร่วมงาน		
3.1 มีความสัมพันธ์ภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน	4.20	82.20
3.2 ได้รับความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการทำงานเป็นอย่างดี	4.50	80.70
รวม	4.35	81.75
4. ความก้าวหน้าในการทำงาน		
4.1 มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานอยู่เสมอ	4.30	79.10
4.2 มีระบบประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นธรรม	4.00	65.20
4.3 มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	3.50	80.00
รวม	3.93	74.76
5. ความมั่นคงในการทำงาน		
5.1 ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานกับบริษัทนี้	3.48	79.00
รวม	3.48	79.00
6. สวัสดิการ		
6.1 รถรับส่งหรือค่าพาหนะ	4.20	80.00
6.2 เครื่องดื่ม/อาหาร	4.50	82.00
6.3 กองทุนเงินประกันสังคม	4.10	79.00
6.4 เครื่องแบบพนักงาน (กางเกง, เสื้อ, รองเท้า Safety, เสื้อ Safety vest)	4.30	81.50
รวม	4.27	80.62
7. สภาพแวดล้อม		
7.1 ภายในบริษัท		
7.1.1 สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย	4.50	80.00
7.1.2 สถานที่ทำงานมีความสะอาด เรียบร้อยเหมาะสมกับการทำงาน	4.20	82.00
7.2 ภายนอกบริษัท		
7.2.1 ความสะดวกในการเดินทาง	3.80	75.00
7.2.2 ความปลอดภัยในการเดินทาง	3.60	76.50
รวม	4.02	75.50

จากตารางที่ 4-16 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานจัดจ้างภายนอกในภาพรวมพบว่า จากจำนวน 7 ปัจจัย ปัจจัยที่พนักงานมีแรงจูงใจมากที่สุดคือ เพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.35$ ) รองลงมาคือ สวัสดิการ ( $\bar{X} = 4.27$ ) และผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.11$ ) ตามลำดับ เมื่อพิจารณารายละเอียดของแต่ละปัจจัยแล้วปัจจัยที่พนักงานมีแรงจูงใจมากที่สุดจำนวน 3 ปัจจัยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.50$ ) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา (ให้การสนับสนุนและให้คำแนะนำเพื่อให้การทำงานดีขึ้น) เพื่อนร่วมงาน (ได้รับความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการทำงานเป็นอย่างดี) สวัสดิการ (เครื่องดื่ม/อาหาร) และสถานที่ทำงานมีความปลอดภัย รองลงมาจำนวน 3 ปัจจัยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.30$ ) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา (แสดงความเป็นกันเองในการทำงาน) ความก้าวหน้าในการทำงาน (มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มความรู้และประสบการณ์ในการทำงานอยู่เสมอ) สวัสดิการ (เครื่องแบบพนักงาน) ปัจจัยผู้บังคับบัญชา (ถ่ายทอดข้อมูลทุกครั้ง) ( $\bar{X} = 4.25$ )

สำหรับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่มีระดับคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดจำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.48$ ) ความก้าวหน้าในการทำงาน (มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน) ( $\bar{X} = 3.50$ ) และสภาพแวดล้อม (ความปลอดภัยในการเดินทาง) ( $\bar{X} = 3.60$ )

ตารางที่ 4-17 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกจำแนกตามเพศ

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน	เพศชาย		เพศหญิง	
	ระดับคะแนน $\bar{X}$	ร้อยละ	ระดับคะแนน $\bar{X}$	ร้อยละ
1. ลักษณะงาน				
1.1 ทำงานตรงกับทักษะ ความรู้และ ความสามารถ	4.30	80.15	4.00	75.10
1.2 บทบาทหน้าที่ของท่านมีส่วนสนับสนุนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร	4.00	70.20	4.10	79.20
1.3 มีอำนาจการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงานในหน้าที่อย่างชัดเจน	4.40	80.00	4.20	81.00
รวม	4.20	76.78	4.10	78.43
2. ผู้บังคับบัญชา				
2.1 แสดงความเป็นกันเองในการทำงาน	4.40	75.00	4.50	79.00
2.2 มีความยุติธรรม	4.00	77.00	4.20	75.00
2.3 ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารทุกครั้ง	3.80	78.20	4.00	80.00
2.4 ให้การสนับสนุนและให้คำแนะนำเพื่อให้การทำงานดีขึ้น	4.00	80.00	4.40	81.00
2.5 เปิดรับข้อมูล มุมมอง และความคิดเห็นของพนักงาน	4.20	79.50	4.10	76.20
รวม	4.00	77.94	4.20	78.24
3. เพื่อนร่วมงาน				
3.1 มีความสัมพันธ์ภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน	4.10	79.50	4.20	80.00
3.2 ได้รับความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการทำงานเป็นอย่างดี	4.00	82.00	4.40	82.50
รวม	4.00	80.75	4.30	81.25
4. ความก้าวหน้าในการทำงาน				
4.1 มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานอยู่เสมอ	4.20	75.10	4.30	80.10
4.2 มีระบบประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นธรรม	4.00	76.50	3.90	75.60
4.3 มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	3.60	80.00	3.50	79.20
รวม	3.90	77.20	3.90	78.30

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน	เพศชาย		เพศหญิง	
	ระดับ $\bar{X}$	ร้อยละ	ระดับ $\bar{X}$	ร้อยละ
5. ความมั่นคงในการทำงาน				
5.1 ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานกับบริษัทนี้	3.40	85.20	3.10	80.20
รวม	3.40	85.20	3.10	80.20
6. สวัสดิการ				
6.1 รถรับส่งหรือค่าพาหนะ	3.30	75.30	3.90	79.00
6.2 เครื่องดื่ม/อาหาร	3.50	74.20	4.50	76.50
6.3 กองทุนเงินประกันสังคม	3.00	77.50	3.80	80.00
6.4 เครื่องแบบพนักงาน (กางเกง, เสื้อ, รองเท้า Safety, เสื้อ Safety vest)	3.10	78.10	4.20	82.25
รวม	3.20	76.27	4.10	79.43
7. สภาพแวดล้อม				
7.1 ภายในบริษัท				
7.1.1 สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย	4.00	79.20	4.20	80.20
7.1.2 สถานที่ทำงานมีความสะอาด เรียบร้อยเหมาะสมกับการทำงาน	4.50	80.00	4.60	76.50
7.2 ภายนอกบริษัท				
7.2.1 ความสะดวกในการเดินทาง	3.80	76.50	3.50	80.00
7.2.2 ความปลอดภัยในการเดินทาง	3.70	75.00	3.40	77.80
รวม	4.00	77.67	3.90	78.62

จากตารางที่ 4-17 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จัดจำแนกภายนอกจำแนกตามเพศพบว่า จากจำนวน 7 ปัจจัย ปัจจัยที่พนักงานเพศชายมีแรงจูงใจมากที่สุดคือ ลักษณะงาน ( $\bar{X} = 4.20$ ) รองลงมา 2 ปัจจัยที่มีระดับคะแนนเท่ากัน ( $\bar{X} = 4.00$ ) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาและสภาพแวดล้อม น้อยที่สุดคือ สวัสดิการ ( $\bar{X} = 3.20$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้วปัจจัยที่พนักงานเพศชายมีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด 3 ลำดับแรกได้แก่ สภาพแวดล้อมภายใน สถานที่ทำงานมีความสะอาด เรียบร้อยเหมาะสมกับการทำงาน ( $\bar{X} = 4.50$ ) รองลงมา 2 ปัจจัยที่มีระดับคะแนนเท่ากัน ( $\bar{X} = 4.40$ ) ได้แก่ ลักษณะงาน (มีอำนาจการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงานในหน้าที่อย่างชัดเจน) และลักษณะงาน (ทำงานตรงกับทักษะความรู้และความสามารถ ( $\bar{X} = 4.30$ ))

#### เพศหญิง

จากจำนวนปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน 7 ปัจจัย ปัจจัยที่พนักงานเพศหญิงมีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุดคือ เพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.30$ ) รองลงมาได้แก่ผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.20$ ) น้อยที่สุดคือ ความมั่นคง ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.10$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้วปัจจัยที่พนักงานเพศหญิงมีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด 3 ลำดับแรกได้แก่ ผู้บังคับบัญชา (แสดงความเป็นกันเองในการทำงาน) และสวัสดิการ (เครื่องดื่ม/อาหาร) โดยมีระดับคะแนนเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.50$ ) ผู้บังคับบัญชา (ให้การสนับสนุน) และให้คำแนะนำเพื่อให้งานดีขึ้น) เพื่อนร่วมงาน (ได้รับความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการทำงานเป็นอย่างดี) โดยมีระดับคะแนนเท่ากัน ( $\bar{X} = 4.40$ ) และ

X

X

ตารางที่ 4-18 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกจำแนกตามอายุ

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน	ต่ำกว่า 20 ปี		21-30 ปี		31-40 ปี		40 ปีขึ้นไป	
	ระดับ ( $\bar{X}$ )	ร้อยละ	ระดับ $\bar{X}$	ร้อยละ	ระดับ $\bar{X}$	ร้อยละ	ระดับ $\bar{X}$	ร้อยละ
1. ลักษณะงาน								
1.1 ทำงานตรงกับทักษะ ความรู้และความสามารถ	4.20	78.00	4.10	78.50	4.40	78.00	4.50	81.00
1.2 บทบาทหน้าที่ของท่านมีส่วนสนับสนุนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร	4.00	81.00	3.90	80.00	4.50	76.00	4.30	80.00
1.3 มีอำนาจการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงานในหน้าที่อย่างชัดเจน	4.50	77.50	4.00	81.50	4.30	80.50	4.60	79.50
รวม	4.23	78.83	4.00	80.00	4.40	78.16	4.40	80.00
2. ผู้บังคับบัญชา								
2.1 แสดงความเป็นกันเองในการทำงาน	4.50	70.00	4.60	79.00	4.30	76.50	4.10	79.00
2.2 มีความยุติธรรม	4.00	72.10	3.90	76.00	4.10	74.00	4.00	76.50
2.3 ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารทุกครั้ง	3.90	75.00	3.80	75.50	3.70	72.50	4.10	74.00
2.4 ให้การสนับสนุนและให้คำแนะนำเพื่อให้การทำงานดีขึ้น	4.30	80.00	4.40	80.00	4.00	76.00	4.50	81.00
2.5 เปิดรับข้อมูล มุมมอง และความคิดเห็นของพนักงาน	4.30	81.20	3.80	78.20	4.10	80.00	4.20	82.00
รวม	4.14	75.66	4.10	77.74	4.04	75.80	4.18	78.50
3. เพื่อนร่วมงาน								
3.1 มีความสัมพันธ์ภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน	4.70	70.00	4.50	76.50	4.40	80.10	4.40	75.00
3.2 ได้รับความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการทำงานเป็นอย่างดี	4.00	81.00	4.20	78.00	4.10	81.00	4.00	70.10
รวม	4.35	80.00	4.35	77.25	4.25	80.55	4.20	72.55
4. ความก้าวหน้าในการทำงาน								
4.1 มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานอยู่เสมอ	4.50	78.00	4.50	76.00	4.30	82.00	4.10	79.50
4.2 มีระบบประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นธรรม	4.00	81.00	3.90	75.10	3.80	84.00	4.20	80.00
4.3 มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	3.50	80.00	3.20	80.10	3.40	80.00	3.00	81.00
รวม	4.00	79.66	3.80	77.06	3.83	82.00	3.76	80.16
5. ความมั่นคงในการทำงาน								
5.1 ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานกับบริษัทนี้	3.40	80.50	3.70	79.30	3.50	81.00	3.40	78.50
รวม	3.40	80.50	3.70	79.30	3.50	81.00	3.40	78.50

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน	ต่ำกว่า 20 ปี		21-30 ปี		31-40 ปี		40 ปีขึ้นไป	
	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ
	( $\bar{X}$ )		( $\bar{X}$ )		( $\bar{X}$ )		$\bar{X}$	
6. สวัสดิการ ท่านมีความพึงพอใจสวัสดิการจากทางองค์กร ต่อไปนี้								
6.1 รถรับส่งหรือค่าพาหนะ	4.10	79.00	4.00	81.00	4.00	79.50	3.90	78.00
6.2 เครื่องดื่ม/อาหาร	4.20	80.00	4.50	80.00	4.50	78.00	4.10	81.00
6.3 กองทุนเงินประกันสังคม	4.30	78.50	4.40	79.00	4.40	80.50	4.00	79.50
6.4 เครื่องแบบพนักงาน (กางเกง, เสื้อ, รองเท้า Safety, เสื้อ Safety vest)	4.40	82.00	4.10	82.10	4.10	77.30	3.90	78.00
รวม	4.25	79.87	4.25	80.52	4.25	78.82	3.97	
7. สภาพแวดล้อม								
7.1 ภายในบริษัท								
7.1.1 สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย	4.00	79.50	4.30	82.00	4.40	80.50	4.00	79.50
7.1.2 สถานที่ทำงานมีความสะอาด เรียบร้อยเหมาะสมกับการทำงาน	4.10	80.00	4.50	80.10	4.00	79.00	3.90	78.00
7.2 ภายนอกบริษัท								
7.2.1 ความสะดวกในการเดินทาง	4.40	78.50	4.10	79.50	3.90	78.10	3.80	80.00
7.2.2 ความปลอดภัยในการเดินทาง	4.30	81.00	4.00	78.00	4.00	76.50	4.10	81.00
รวม	4.20	79.75	4.22	79.9	4.07	78.52	3.95	79.62

จากตารางที่ 4-18 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จัดจ้างภายนอกจำแนกตามอายุพบว่า จากจำนวน 7 ปัจจัย ปัจจัยที่พนักงานมีแรงจูงใจมากที่สุดคือ เพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.35$ ) รองลงมาคือสวัสดิการ ( $\bar{X} = 4.25$ ) และลักษณะงาน ( $\bar{X} = 4.23$ ) น้อยที่สุดคือความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.40$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้วปัจจัยที่พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน (มีความสัมพันธ์ภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน) โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.70$ ) รองลงมามี 3 ปัจจัย ได้แก่ ลักษณะงาน (มีอำนาจการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงานในหน้าที่อย่างชัดเจน) ผู้บังคับบัญชา (แสดงความเป็นกันเองในการทำงาน) และความก้าวหน้าในการทำงาน (มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ และประสบการณ์ในการทำงานอยู่เสมอ) ( $\bar{X} = 3.50$ ) และน้อยที่สุด ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.40$ )

ตารางที่ 4-19 ปัจจัยความพึงพอใจองค์กรของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกจำแนกตาม  
สถานภาพ

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน	โสด		สมรส		หย่าร้าง		อื่นๆ	
	ระดับ ( $\bar{X}$ )	ร้อยละ	ระดับ ( $\bar{X}$ )	ร้อยละ	ระดับ $\bar{X}$	ร้อยละ	ระดับ $\bar{X}$	ร้อยละ
1. ลักษณะงาน								
1.1 ทำงานตรงกับทักษะ ความรู้และ ความสามารถ	4.20	80.70	3.80	79.25	4.10	79.00	-	-
1.2 บทบาทหน้าที่ของท่านมีส่วนสนับสนุน เป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร	3.80	81.00	4.30	80.10	3.80	80.10	-	-
1.3 มีอำนาจการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงานใน หน้าที่อย่างชัดเจน	3.50	79.00	4.00	78.25	3.90	82.00	-	-
รวม	3.83	80.23	4.03	79.20	3.93	80.36	-	-
2. ผู้บังคับบัญชา								
2.1 แสดงความเป็นกันเองในการทำงาน	4.50	79.65	3.80	69.00	4.10	78.10	-	-
2.2 มีความยุติธรรม	3.80	72.00	4.00	72.10	4.20	79.00	-	-
2.3 ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารทุกครั้ง	4.00	65.00	3.90	75.00	3.80	80.00	-	-
2.4 ให้การสนับสนุนและให้คำแนะนำเพื่อให้การ ทำงานดีขึ้น	4.10	71.10	3.70	80.10	3.70	81.00	-	-
2.5 เปิดรับข้อมูล มุมมอง และความคิดเห็นของ พนักงาน	4.30	79.00	3.80	78.00	4.00	76.50	-	-
รวม	4.14	73.35	3.84	74.75	3.96	78.92	-	-
3. เพื่อนร่วมงาน								
3.1 มีความสัมพันธ์ภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน	4.70	80.00	4.50	79.00	4.30	81.00	-	-
3.2 ได้รับความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการ ทำงานเป็นอย่างดี	4.50	76.50	4.00	78.50	4.10	82.50	-	-
รวม	4.60	78.25	4.25	78.75	4.20	81.75	-	-
4. ความก้าวหน้าในการทำงาน								
4.1 มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และ ประสบการณ์ในการทำงานอยู่เสมอ	4.50	79.00	4.20	79.50	4.20	79.00	-	-
4.2 มีระบบประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานที่ เป็นธรรม	4.00	80.00	3.90	81.00	3.80	81.00	-	-
4.3 มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	3.50	82.00	3.20	82.00	3.50	82.00	-	-
รวม	4.00	80.33	3.76	80.83	3.83	80.66	-	-
5. ความมั่นคงในการทำงาน								
5.1 ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานกับบริษัทนี้	3.70	80.00	3.50	78.50	3.20	79.10	-	-
รวม	3.70	80.00	3.50	78.50	3.20	79.10	-	-

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน	โสด		สมรส		หย่าร้าง		อื่นๆ	
	ระดับ ( $\bar{X}$ )	ร้อยละ	ระดับ ( $\bar{X}$ )	ร้อยละ	ระดับ $\bar{X}$	ร้อยละ	ระดับ $\bar{X}$	ร้อยละ
6. สวัสดิการ ท่านมีความพึงพอใจสวัสดิการจากทางองค์กร ต่อไปนี้								
6.1 รถรับส่งหรือค่าพาหนะ	3.90	79.50	4.00	79.00	4.50	78.00	-	-
6.2 เครื่องดื่ม/อาหาร	4.00	80.00	4.20	81.00	4.00	69.00	-	-
6.3 กองทุนเงินประกันสังคม	4.10	81.00	3.90	81.50	4.20	79.10	-	-
6.4 เครื่องแบบพนักงาน (กางเกง, เสื้อ, รองเท้า Safety, เสื้อ Safety vest)	4.40	80.50	4.50	80.00	4.30	80.00	-	-
รวม	4.10	80.25	4.15	80.37	4.25	76.52	-	-
7. สภาพแวดล้อม								
7.1 ภายในบริษัท								
7.1.1 สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย	4.50	80.00	3.90	79.00	4.40	82.00	-	-
7.1.2 สถานที่ทำงานมีความสะอาด เรียบร้อยเหมาะสมกับการทำงาน	4.40	79.00	3.80	81.00	4.60	80.10	-	-
7.2 ภายนอกบริษัท								
7.2.1 ความสะดวกในการเดินทาง	4.00	81.50	4.10	78.50	4.00	79.50	-	-
7.2.2 ความปลอดภัยในการเดินทาง	4.10	82.00	3.90	82.00	4.20	81.00	-	-
รวม	4.25	80.62	3.92	80.12	4.30	80.65	-	-

จากตารางที่ 4-19 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จัดจ้างภายนอกจำแนกตามสถานภาพพบว่า จากจำนวนปัจจัยความพึงพอใจ 7 ปัจจัย ปัจจัยที่พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด ดังนี้

สถานภาพโสด ปัจจัยที่พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุดได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.60$ ) รองลงมา ได้แก่ สภาพแวดล้อมภายใน ( $\bar{X} = 4.25$ ) น้อยที่สุด ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.70$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว ปัจจัยที่มีพนักงานมีแรงจูงใจมากที่สุด ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน (มีความสัมพันธ์ภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน) ( $\bar{X} = 4.70$ ) รองลงมา มีจำนวน 4 ปัจจัย ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา (แสดงความเป็นกันเองในการทำงาน) ความก้าวหน้าในการทำงาน (มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานอยู่เสมอ) เพื่อนร่วมงาน (ได้รับความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการทำงานเป็นอย่างดี) และสภาพแวดล้อม (สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย) ( $\bar{X} = 4.50$ ) น้อยที่สุดมีจำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ ลักษณะงาน (มีอำนาจการจัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงานในหน้าที่อย่างชัดเจน) ( $\bar{X} = 3.50$ ) และความก้าวหน้าในการทำงาน (มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน)

สถานภาพสมรส ปัจจัยที่พนักงานมีแรงจูงใจมากที่สุดได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.25$ ) รองลงมา ได้แก่ สวัสดิการ ( $\bar{X} = 4.15$ ) น้อยที่สุด ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.50$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว ปัจจัยที่พนักงานมีแรงจูงใจมากที่สุดมี 2 ปัจจัย ได้แก่



## X

## X

สถานภาพหย่าร้าง ปัจจัยที่มีพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุดได้แก่ สภาพแวดล้อม ( $\bar{X} = 4.30$ ) รองลงมา ได้แก่ สวัสดิการ ( $\bar{X} = 4.25$ ) น้อยที่สุด ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.20$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว ปัจจัยที่มีพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุดได้แก่ สภาพแวดล้อม (สถานที่ทำงานมีความสะอาด เรียบร้อยเหมาะสมกับการทำงาน) ( $\bar{X} = 4.60$ ) รองลงมาได้แก่ สวัสดิการ (รถรับส่งหรือค่าพาหนะ) ( $\bar{X} = 4.50$ ) น้อยที่สุดได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน (ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานกับบริษัทนี้) ( $\bar{X} = 3.20$ )

ตารางที่ 4-20 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกจำแนกตามระดับการศึกษา

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน	ระดับการศึกษา													
	ประถมศึกษา		มัธยมศึกษา		มัธยมศึกษาตอน		ปวช.		ปวส.		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี	
	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ
1. ลักษณะงาน														
1.1 ทำงานตรงกับทักษะ ความรู้และ ความสามารถ	4.00	79.80	4.20	76.00	4.20	82.00	4.00	80.00	4.20	79.10	4.00	81.00	4.20	76.50
1.2 บทบาทหน้าที่ของท่านมีส่วนสนับสนุนเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร	3.80	78.00	4.00	79.50	3.90	76.00	4.20	79.50	4.50	78.50	4.40	80.00	4.00	77.00
1.3 มีอำนาจการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงานในหน้าที่ อย่างชัดเจน	3.70	80.00	4.10	81.00	4.00	72.50	4.10	78.00	4.00	80.00	4.10	75.50	3.90	78.00
รวม	3.83	79.26	4.10	78.83	4.03	76.83	4.10	79.16	4.23	79.20	4.16	78.83	4.03	77.16
2. ผู้บังคับบัญชา														
2.1 แสดงความเป็นกันเองในการทำงาน	3.80	78.00	4.00	79.00	4.10	79.00	4.50	75.10	4.00	78.00	4.20	79.10	4.30	78.50
2.2 มีความยุติธรรม	3.70	77.50	3.80	81.00	4.20	80.00	4.00	72.30	4.20	79.00	4.10	80.00	4.40	72.00
2.3 ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารทุกครั้ง	4.00	80.00	3.90	82.00	3.80	81.00	3.80	75.00	4.50	81.00	3.90	81.00	4.50	74.00
2.4 ให้การสนับสนุนและให้คำแนะนำเพื่อให้การทำงาน ดีขึ้น	4.10	81.00	4.10	85.00	3.90	78.50	3.90	70.10	4.40	77.50	3.80	82.50	4.20	73.50
2.5 เปิดรับข้อมูล มุมมอง และความคิดเห็นของ พนักงาน	4.20	82.50	4.20	79.00	3.70	75.00	4.10	72.50	4.30	79.00	4.00	80.00	4.00	70.00
รวม	3.96	79.80	4.00	81.20	3.94	78.70	4.06	73.00	4.28	78.90	4.00	80.52	4.28	73.60
3. เพื่อนร่วมงาน														
3.1 มีความสัมพันธ์ภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน	4.60	78.00	4.40	81.00	4.30	81.50	4.10	82.00	4.50	80.10	4.10	82.00	4.50	85.00
3.2 ได้รับความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการทำงาน เป็นอย่างดี	4.50	77.00	4.50	80.50	4.20	82.00	4.50	80.50	4.00	79.00	4.40	80.25	4.30	79.50
รวม	4.55	77.50	4.45	80.75	4.25	81.75	4.30	81.25	4.25	79.55	4.25	81.25	4.40	82.25

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน	ระดับการศึกษา													
	ประถมศึกษา		มัธยมศึกษา		มัธยมศึกษาตอน		ปวช.		ปวส.		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี	
	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ
4. ความก้าวหน้าในการทำงาน														
4.1 มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานอยู่เสมอ	4.50	78.00	4.30	80.00	4.20	78.00	4.00	82.00	3.90	79.50	3.80	78.00	4.20	80.00
4.2 มีระบบประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นธรรม	4.30	79.00	4.10	82.00	4.30	80.00	4.10	79.50	4.00	79.00	3.90	76.50	4.00	80.10
4.3 มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	4.40	81.50	4.20	79.50	4.50	76.00	3.90	78.00	4.10	81.00	4.00	79.00	3.90	81.50
รวม	4.40	79.50	4.30	80.50	4.30	78.00	4.00	30.03	4.00	79.83	3.90	77.83	4.03	80.53
5. ความมั่นคงในการทำงาน														
5.1 ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานกับบริษัทนี้	3.50	79.50	3.40	81.00	3.00	80.50	3.60	85.00	3.40	80.50	3.40	79.50	3.20	76.00
รวม	3.50	79.50	3.40	81.00	3.00	80.50	3.60	85.00	3.40	80.50	3.40	79.50	3.20	76.00
6. สวัสดิการ														
ท่านมีความพึงพอใจสวัสดิการจากทางองค์กรต่อไปนี้														
6.1 รถรับส่งหรือค่าพาหนะ	4.10	79.80	4.20	78.50	4.30	82.00	4.00	75.50	4.40	79.00	4.30	76.00	4.40	77.00
6.2 เครื่องดื่ม/อาหาร	4.20	81.10	4.10	75.00	4.40	81.00	4.20	76.00	4.30	82.10	4.20	75.00	4.30	76.50
6.3 กองทุนเงินประกันสังคม	4.00	80.00	4.00	80.10	4.10	79.00	4.30	79.00	4.20	81.50	4.50	78.50	4.00	74.00
6.4 เครื่องแบบพนักงาน (กางเกง, เสื้อ, รองเท้า Safety, เสื้อ Safety vest)	4.20	79.00	4.30	81.00	4.20	80.00	4.40	80.00	4.10	79.50	4.60	76.00	3.90	79.50
รวม	4.12	79.97	4.15	58.40	4.25	80.50	4.22	77.62	4.20	80.52	4.40	76.37	4.15	76.75

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน	ระดับการศึกษา													
	ประถมศึกษา		มัธยมศึกษา		มัธยมศึกษาตอน		ปวช.		ปวส.		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี	
	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ
7. สภาพแวดล้อม														
7.1 ภายในบริษัท														
7.1.1 สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย	4.10	79.00	4.00	76.50	4.10	74.00	4.00	81.00	4.10	79.00	4.20	81.50	4.30	76.00
7.1.2 สถานที่ทำงานมีความสะอาดเรียบร้อยเหมาะสมกับการทำงาน	4.20	78.00	4.30	72.00	4.20	75.00	4.20	82.10	4.20	78.50	4.50	80.50	4.40	75.00
7.2 ภายนอกบริษัท														
7.2.1 ความสะดวกในการเดินทาง	4.20	76.00	3.90	73.00	3.80	76.50	3.90	83.00	4.00	76.00	4.10	80.75	4.30	72.00
7.2.2 ความปลอดภัยในการเดินทาง	4.00	71.00	4.00	74.00	4.10	80.00	4.00	80.50	4.10	81.00	4.20	79.00	4.00	73.50
รวม	4.12	76.00	4.07	4.07	4.05	76.37	4.02	81.65	4.10	78.62	4.25	80.43	4.25	74.12

จากตารางที่ 4-20 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ของพนักงาน จัดจ้างภายนอกจำแนกตามระดับการศึกษาพบว่า

พนักงานในระดับประถมศึกษา ปัจจัยที่พนักงานมีแรงจูงใจมากที่สุดได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.55$ ) รองลงมา ความก้าวหน้าในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.40$ ) น้อยที่สุดได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.50$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้วปัจจัยที่พนักงานมีแรงจูงใจมากที่สุดได้แก่ เพื่อนร่วมงาน (มีความสัมพันธ์ภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน) ( $\bar{X} = 4.60$ ) รองลงมา เพื่อนร่วมงาน (ได้รับความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการทำงานเป็นอย่างดี) โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.50$ ) น้อยที่สุด ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.50$ )

พนักงานในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น ปัจจัยที่พนักงานมีแรงจูงใจมากที่สุดได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.45$ ) รองลงมา มี 3 ปัจจัย ได้แก่ ความก้าวหน้าในการทำงาน (มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานอยู่เสมอ) สวัสดิการ (เครื่องแบบพนักงาน) และสภาพแวดล้อม (สถานที่ทำงานมีความสะอาดเรียบร้อยเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน) โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.30$ ) น้อยที่สุด ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.40$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว ปัจจัยที่มีความพึงพอใจมากที่สุด ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน (ได้รับความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการทำงานเป็นอย่างดี) ( $\bar{X} = 4.50$ ) รองลงมา เพื่อนร่วมงาน (มีความสัมพันธ์ภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน) ( $\bar{X} = 4.40$ ) น้อยที่สุด ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.40$ )

พนักงานในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ปัจจัยที่พนักงานมีแรงจูงใจมากที่สุดได้แก่ ความก้าวหน้าในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.33$ ) รองลงมา สวัสดิการ ( $\bar{X} = 4.25$ ) น้อยที่สุดได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.00$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้วปัจจัยที่พนักงานมีแรงจูงใจมากที่สุดได้แก่ สวัสดิการ (เครื่องดื่ม/อาหาร) ( $\bar{X} = 4.40$ ) รองลงมา มีจำนวน 2 ปัจจัยได้แก่ เพื่อนร่วมงาน (มีความสัมพันธ์ภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน) และสวัสดิการ (รถรับส่งหรือยานพาหนะ) โดยมีระดับคะแนนเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.30$ ) น้อยที่สุด ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.00$ )

พนักงานในระดับปวช. ปัจจัยที่พนักงานมีแรงจูงใจมากที่สุดได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.30$ ) รองลงมา สวัสดิการ ( $\bar{X} = 4.22$ ) น้อยที่สุด ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.60$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว ปัจจัยที่พนักงานมีแรงจูงใจมากที่สุดมีจำนวน 2 ปัจจัยได้แก่ ผู้บังคับบัญชาแสดงความเป็นกันเองในการทำงานเป็นอย่างดี) และเพื่อนร่วมงาน (ได้รับความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการทำงานเป็นอย่างดี) โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.50$ ) น้อยที่สุด ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.60$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว ปัจจัยที่พนักงานมีแรงจูงใจมากที่สุดมีจำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา (แสดงความเป็นกันเองในการทำงาน) และเพื่อนร่วมงาน (ได้รับความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการทำงานเป็นอย่างดี) โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.50$ ) รองลงมา สวัสดิการ (เครื่องแบบพนักงาน) ( $\bar{X} = 4.40$ ) น้อยที่สุดได้แก่ ความพึงพอใจในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.40$ )

พนักงานในระดับปวส. ปัจจัยที่พนักงานมีแรงจูงใจมากที่สุดได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.28$ ) รองลงมา เพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.25$ ) น้อยที่สุดได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.40$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว ปัจจัยที่พนักงานมีแรงจูงใจมากที่สุดมีจำนวน 3 ปัจจัย ได้แก่ ลักษณะงาน (บทบาทหน้าที่ในการมีส่วนร่วมสนับสนุนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร) ผู้บังคับบัญชา (ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารทุกครั้ง) และเพื่อนร่วมงาน (มีความสัมพันธ์ภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน) โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.50$ ) รองลงมา มีจำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา

$\bar{X}$

$\bar{X}$

$\bar{X}$

พนักงานระดับปริญญาตรี ปัจจัยที่พนักงานมีแรงจูงใจมากที่สุดได้แก่ สวัสดิการ ( $\bar{X} = 4.40$ ) รองลงมา มี 2 ปัจจัยได้แก่ เพื่อนร่วมงาน กับสภาพแวดล้อม โดยมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.25$ ) น้อยที่สุดได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.40$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว ปัจจัยที่พนักงานมีแรงจูงใจมากที่สุดได้แก่ สวัสดิการ (เครื่องแบบพนักงาน) ( $\bar{X} = 4.60$ ) รองลงมา มีจำนวน 2 ปัจจัยได้แก่ สวัสดิการ (กองทุนประกันสังคม) สภาพแวดล้อม (เครื่องดื่ม/อาหาร) โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.50$ ) น้อยที่สุด ได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.20$ )

พนักงานในระดับสูงกว่าปริญญาตรี ปัจจัยที่พนักงานมีแรงจูงใจมากที่สุดได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.40$ ) ผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.28$ ) น้อยที่สุดได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.20$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว ปัจจัยที่มีพนักงานมีแรงจูงใจมากที่สุดมีจำนวน 2 ปัจจัยได้แก่ ผู้บังคับบัญชา (ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารทุกครั้ง) เพื่อนร่วมงาน (มีสัมพันธภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน) ( $\bar{X} = 4.50$ ) รองลงมาได้แก่ ผู้บังคับบัญชา (มีความยุติธรรม) ( $\bar{X} = 4.46$ ) น้อยที่สุดได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.20$ )

**จากตารางที่ 4-21 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอก  
จำแนกตามเวลาทำงาน**

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน	เวลาปกติ		ทำงานเป็นกะ	
	ระดับคะแนน $\bar{X}$	ร้อยละ	ระดับคะแนน $\bar{X}$	ร้อยละ
<b>1. ลักษณะงาน</b>				
1.1 ทำงานตรงกับทักษะ ความรู้และ ความสามารถ	4.50	78.50	4.00	80.10
1.2 บทบาทหน้าที่ของท่านมีส่วนสนับสนุนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร	4.30	77.30	4.20	79.00
1.3 มีอำนาจการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงานในหน้าที่อย่างชัดเจน	4.20	72.00	4.40	78.50
รวม	4.33	75.93	4.20	79.20
<b>2. ผู้บังคับบัญชา</b>				
2.1 แสดงความเป็นกันเองในการทำงาน	4.60	76.00	4.20	80.00
2.2 มีความยุติธรรม	4.50	75.50	4.10	81.00
2.3 ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารทุกครั้ง	4.40	76.10	3.90	81.50
2.4 ให้การสนับสนุนและให้คำแนะนำเพื่อให้การทำงานดีขึ้น	4.30	77.50	3.80	79.30
2.5 เปิดรับข้อมูล มุมมอง และความคิดเห็นของพนักงาน	4.00	80.00	4.00	78.00
รวม	4.36	77.02	4.00	79.96
<b>3. เพื่อนร่วมงาน</b>				
3.1 มีความสัมพันธ์ภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน	4.30	78.00	4.30	77.50
3.2 ได้รับความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการทำงานเป็นอย่างดี	4.40	75.00	4.00	80.00
รวม	4.35	76.50	4.15	78.75
<b>4. ความก้าวหน้าในการทำงาน</b>				
4.1 มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานอยู่เสมอ	4.30	76.50	4.40	79.00
4.2 มีระบบประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นธรรม	4.40	80.10	4.50	81.00
4.3 มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	4.00	80.00	4.00	82.00
รวม	4.23	78.86	4.30	80.66
<b>5. ความมั่นคงในการทำงาน</b>				
5.1 ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานกับบริษัทนี้	3.70	76.00	3.50	80.50
รวม	3.70	76.00	3.50	80.50
<b>6. สวัสดิการ</b>				
ท่านมีความพึงพอใจสวัสดิการจากทางองค์กรต่อไปนี้				
6.1 รถรับส่งหรือค่าพาหนะ	4.10	79.00	4.00	78.50
6.2 เครื่องดื่ม/อาหาร	4.20	78.50	4.10	80.00
6.3 กองทุนเงินประกันสังคม	4.40	80.00	4.30	81.50
6.4 เครื่องแบบพนักงาน (กางเกง, เสื้อ, รองเท้า Safety, เสื้อ Safety vest)	4.00	76.30	3.90	80.00
รวม	4.17	78.45	4.07	80.00
<b>7. สภาพแวดล้อม</b>				
<b>7.1 ภายในบริษัท</b>				
7.1.1 สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย	3.90	78.00	4.20	80.00
7.1.2 สถานที่ทำงานมีความสะอาด เรียบร้อยเหมาะสมกับการทำงาน	4.00	79.00	3.80	81.00
<b>7.2 ภายนอกบริษัท</b>				
7.2.1 ความสะดวกในการเดินทาง	3.80	80.00	4.10	79.00
7.2.2 ความปลอดภัยในการเดินทาง	4.20	81.50	4.00	79.50
รวม	3.97	79.62	4.02	79.87

จากตารางที่ 4-21 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จัดจ้างภายนอกจำแนกตามเวลาทำงานพบว่า

พนักงานที่ทำงานในเวลาปกติ ปัจจัยที่พนักงานมีแรงจูงใจมากที่สุดได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.36$ ) รองลงมา เพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.35$ ) น้อยที่สุดได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.70$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว ปัจจัยที่พนักงานที่ทำงานในเวลาปกติมีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา (แสดงความเป็นกันเองในการทำงาน) ( $\bar{X} = 4.60$ ) รองลงมา มี 2 ปัจจัยได้แก่ ลักษณะงาน (ทำงานตรงกับทักษะ ความรู้ และความสามารถ) และผู้บังคับบัญชา (มีความยุติธรรม) โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ ( $\bar{X} = 4.50$ ) น้อยที่สุดได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.70$ )

พนักงานที่ทำงานเป็นกะ ปัจจัยที่พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด ได้แก่ ความก้าวหน้าในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.30$ ) รองลงมา ได้แก่ ลักษณะงาน ( $\bar{X} = 4.20$ ) น้อยที่สุดได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.00$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้วปัจจัยที่พนักงานที่ทำงานเป็นกะมีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด ได้แก่ ความก้าวหน้าในการทำงาน (มีระบบผลการประเมิน ปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นธรรม) ( $\bar{X} = 4.50$ ) รองลงมา มี 2 ปัจจัย ได้แก่ ลักษณะงาน (มีอำนาจการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงานในหน้าที่อย่างชัดเจน และความก้าวหน้าในการทำงาน โดยมีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากันคือ ( $\bar{X} = 4.40$ ) น้อยที่สุดได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.50$ )



ตารางที่ 4-22 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอก จำแนกตาม  
ระยะเวลาปฏิบัติงาน

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน	น้อยกว่า 1 ปี		1-3 ปี		4-9 ปี		10 ปีขึ้นไป	
	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ
	$\bar{X}$		$\bar{X}$		$\bar{X}$		$\bar{X}$	
1. ลักษณะงาน								
1.1 ทำงานตรงกับทักษะ ความรู้และ ความสามารถ	4.50	77.80	4.30	80.00	4.40	79.00	4.40	80.00
1.2 บทบาทหน้าที่ของท่านมีส่วนสนับสนุนเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร	4.40	76.50	4.20	79.00	4.30	80.00	4.00	81.00
1.3 มีอำนาจการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงานใน หน้าที่อย่างชัดเจน	4.00	70.00	4.10	78.50	4.00	81.50	4.10	79.00
รวม	4.30	74.76	4.20	79.16	4.23	80.16	4.16	80.00
2. ผู้บังคับบัญชา								
2.1 แสดงความเป็นกันเองในการทำงาน	4.50	78.00	4.10	80.00	4.20	79.00	4.50	78.00
2.2 มีความยุติธรรม	4.40	75.00	3.90	79.50	4.00	78.50	4.30	79.00
2.3 ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารทุกครั้ง	4.00	74.30	3.80	75.60	3.90	74.00	4.20	80.00
2.4 ให้การสนับสนุนและให้คำแนะนำเพื่อให้การ ทำงานดีขึ้น	3.90	80.00	4.20	78.00	4.10	80.00	4.00	81.00
2.5 เปิดรับข้อมูล มุมมอง และความคิดเห็นของ พนักงาน	4.10	81.50	4.00	80.00	4.20	79.00	4.10	79.00
รวม	4.18	77.76	4.00	78.62	4.08	78.10	4.22	79.40
3. เพื่อนร่วมงาน								
3.1 มีความสัมพันธ์ภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน	4.50	78.00	4.30	80.00	4.00	85.00	3.90	80.00
3.2 ได้รับความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการ ทำงานเป็นอย่างดี	4.50	80.00	4.00	81.10	3.80	79.00	4.00	79.00
รวม	4.50	79.00	4.15	80.55	3.90	82.00	3.95	79.50
4. ความก้าวหน้าในการทำงาน								
4.1 มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และ ประสบการณ์ในการทำงานอยู่เสมอ	4.50	76.00	4.20	80.00	3.80	79.00	4.50	80.00
4.2 มีระบบประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็น ธรรม	4.40	75.00	4.00	81.00	4.10	75.00	4.40	79.00
4.3 มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	4.30	74.50	3.90	79.00	4.00	70.00	4.30	78.50
รวม	4.40	75.16	4.03	80.00	3.96	74.66	4.40	79.16
5. ความมั่นคงในการทำงาน								
5.1 ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานกับบริษัทนี้	3.5	78.00	3.30	80.00	3.00	79.50	3.1	81.00
รวม	3.5	78.00	3.30	80.00	3.00	79.50	3.1	81.00

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน	น้อยกว่า 1 ปี		1-3 ปี		4-9 ปี		10 ปีขึ้นไป	
	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ
	( $\bar{X}$ )		( $\bar{X}$ )		$\bar{X}$		( $\bar{X}$ )	
6. สวัสดิการ								
6.1 รถรับส่งหรือค่าพาหนะ	3.90	79.00	4.00	80.00	4.50	81.00	4.40	79.10
6.2 เครื่องดื่ม/อาหาร	4.00	81.00	4.10	81.00	4.40	82.00	4.00	79.00
6.3 กองทุนเงินประกันสังคม	3.70	78.00	4.20	79.00	4.70	75.00	3.90	78.50
6.4 เครื่องแบบพนักงาน (กางเกง, เสื้อ, รองเท้า Safety, เสื้อ Safety vest)	4.20	79.50	4.20	81.00	4.50	74.00	3.80	78.00
รวม	3.95	79.37	4.12	80.25	4.52	78.00	4.02	78.65
7. สภาพแวดล้อม								
7.1 ภายในบริษัท								
7.1.1 สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย	4.20	79.00	4.00	78.50	4.10	78.50	4.30	79.00
7.1.2 สถานที่ทำงานมีความสะอาด เรียบร้อยเหมาะสมกับการทำงาน	4.30	80.50	4.10	79.00	3.90	78.00	4.20	78.00
7.2 ภายนอกบริษัท								
7.2.1 ความสะดวกในการเดินทาง	4.00	81.00	4.20	80.00	3.80	75.50	4.00	80.00
7.2.2 ความปลอดภัยในการเดินทาง	4.10	82.50	3.90	82.00	4.00	75.00	3.90	82.00
รวม	4.15	80.75	4.05	79.87	3.95	76.75	4.10	79.75

จากตารางที่ 4-22 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จัดจ้างภายนอกจำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงานพบว่า

พนักงานที่ทำงานในระเวลาน้อยกว่า 1 ปี ปัจจัยที่พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด ได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.50$ ) รองลงมาผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.18$ ) น้อยที่สุด ( $\bar{X} = 4.36$ ) สวัสดิการ ( $\bar{X} = 3.95$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว ปัจจัยที่พนักงานที่ทำงานในระเวลาน้อยกว่า 1 ปีมีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุดมีจำนวน 5 ปัจจัย ( $\bar{X} = 4.50$ ) ได้แก่ ลักษณะงาน (ทำงานตรงกับทักษะ ความรู้และ ความสามารถ) ผู้บังคับบัญชา (แสดงความเป็นกันเองในการทำงานและมีความยุติธรรม) เพื่อนร่วมงาน (มีความสัมพันธ์ภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน และได้รับความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการทำงานเป็นอย่างดี) ความก้าวหน้าในการทำงาน (มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานอยู่เสมอ) รองลงมามี 3 ปัจจัย ( $\bar{X} = 4.40$ ) ได้แก่ ลักษณะงาน (บทบาทหน้าที่ของท่านมีส่วนสนับสนุนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร) ผู้บังคับบัญชา (มีความยุติธรรม) ความก้าวหน้าในการทำงาน (มีระบบประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นธรรม) น้อยที่สุดได้แก่ ความมั่นคงในการทำงาน (ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานกับบริษัทนี้) ( $\bar{X} = 3.50$ )

พนักงานที่ทำงานในเวลา 1-3 ปี ปัจจัยที่มีพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุดได้แก่ ลักษณะงาน ( $\bar{X} = 4.20$ ) รองลงมาคือเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.15$ ) น้อยที่สุด ความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.33$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว ปัจจัยที่พนักงานที่ทำงานในเวลา 1-3 ปี

$\bar{X}$

$\bar{X}$

$\bar{X}$

พนักงานที่ทำงานในระยะเวลา 4-9 ปี ปัจจัยที่พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุดได้แก่ สวัสดิการ ( $\bar{X} = 4.52$ ) รองลงมาลักษณะงาน ( $\bar{X} = 4.23$ ) น้อยที่สุด ความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.00$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว ปัจจัยที่พนักงานที่ทำงานในระยะเวลา 4-9 ปีมีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.70$ ) มี 1 ปัจจัยได้แก่ สวัสดิการ (กองทุนเงินประกันสังคม) รองลงมาคือ สวัสดิการ (รถรับส่งหรือค่าพาหนะและเครื่องแบบพนักงาน (กางเกง, เสื้อ, รองเท้า Safety, เสื้อ Safety vest)) ( $\bar{X} = 4.50$ ) น้อยที่สุดคือ ความมั่นคงในการทำงาน (ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานกับบริษัทนี้) ( $\bar{X} = 3.00$ )

พนักงานที่ทำงานในระยะเวลา 10 ปีขึ้นไปปัจจัยที่พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุดได้แก่ ความก้าวหน้าในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.40$ ) รองลงมา ผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.22$ ) น้อยที่สุด เพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.95$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว ปัจจัยที่พนักงานที่ทำงานในระยะเวลา 10 ปีขึ้นไปมีความพึงพอใจมากที่สุดมี 2 ปัจจัย ( $\bar{X} = 4.50$ ) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา (แสดงความเห็นของตนเองในการทำงาน) และความก้าวหน้าในการทำงาน (มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานอยู่เสมอ) รองลงามี 3 ปัจจัย ( $\bar{X} = 4.40$ ) ได้แก่ ลักษณะงาน (ทำงานตรงกับทักษะ ความรู้และ ความสามารถ) ความก้าวหน้าในการทำงาน (มีระบบประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นธรรม) และสวัสดิการ (รถรับส่งหรือค่าพาหนะ)

ตารางที่ 4-23 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน	รายได้ต่อเดือน									
	ต่ำกว่า 10,000 บาท		10,001-15,000		15,001-20,000		20,001-25,000		สูงกว่า 25,000 บาท	
	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ
1. ลักษณะงาน										
1.1 ทำงานตรงกับทักษะ ความรู้และ ความสามารถ	4.00	78.00	4.10	80.00	4.30	79.10	4.40	79.50	4.30	81.00
1.2 บทบาทหน้าที่ของท่านมีส่วนสนับสนุนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร	4.20	80.10	4.30	79.50	4.00	80.00	4.30	78.00	4.40	80.50
1.3 มีอำนาจการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงานในหน้าที่อย่างชัดเจน	4.50	79.50	4.40	78.00	4.20	82.10	4.10	81.00	4.10	79.20
รวม	4.23	79.20	4.26	79.16	4.16	80.40	4.26	79.50	4.26	53.66
2. ผู้บังคับบัญชา										
2.1 แสดงความเป็นกันเองในการทำงาน	4.50	78.00	4.20	78.50	4.40	78.50	4.00	81.00	4.30	79.50
2.2 มีความยุติธรรม	4.30	81.00	4.00	80.00	4.20	81.00	3.90	82.00	4.20	80.00
2.3 ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารทุกครั้ง	4.10	79.50	3.80	80.10	4.10	80.50	3.80	78.50	4.10	81.00
2.4 ให้การสนับสนุนและให้คำแนะนำเพื่อให้การทำงานดีขึ้น	4.40	76.00	3.90	81.00	4.00	82.00	4.10	79.00	3.90	79.20
2.5 เปิดรับข้อมูล มุมมอง และความคิดเห็นของพนักงาน	4.40	76.00	4.30	79.70	4.30	78.50	3.90	81.00	3.80	78.00
รวม	4.32	78.62	3.97	79.86	4.20	80.10	3.94	80.30	4.06	79.54
3. เพื่อนร่วมงาน										
3.1 มีความสัมพันธ์ภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน	4.50	80.00	4.40	79.50	3.90	81.00	3.80	81.50	4.00	80.50
3.2 ได้รับความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการทำงานเป็นอย่างดี	4.30	81.20	4.10	81.50	4.00	82.00	3.90	82.00	4.20	81.00
รวม	4.40	80.60	4.25	80.50	3.95	81.50	3.85	81.75	4.10	80.75

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน	รายได้ต่อเดือน									
	ต่ำกว่า 10,000 บาท		10,001-15,000		15,001-20,000		20,001-25,000		สูงกว่า 25,000 บาท	
	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ
4. ความก้าวหน้าในการทำงาน										
4.1 มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานอยู่เสมอ	4.40	80.00	4.20	79.00	3.90	79.50	4.10	78.00	4.50	82.00
4.2 มีระบบประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นธรรม	4.30	81.00	4.00	81.10	4.10	76.00	4.00	79.50	4.40	81.50
4.3 มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	3.90	82.50	3.80	80.00	4.40	81.00	4.20	81.00	4.30	79.00
รวม	4.40	80.60	4.00	80.03	4.13	78.83	4.10	79.56	4.40	80.83
5. ความมั่นคงในการทำงาน										
5.1 ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานกับบริษัทนี้	3.20	80.10	3.40	82.00	3.10	79.50	3.50	78.00	3.60	81.00
รวม	3.20	80.10	3.40	82.00	3.10	79.50	3.50	78.00	3.60	81.00
6. สวัสดิการ										
ท่านมีความพึงพอใจสวัสดิการจากทางองค์กรต่อไปนี้										
6.1 รถรับส่งหรือค่าพาหนะ	4.30	78.00	4.00	81.00	3.90	81.00	4.00	78.00	3.90	80.10
6.2 เครื่องดื่ม/อาหาร	4.40	80.00	4.20	79.50	4.10	79.50	3.80	80.00	4.00	80.20
6.3 กองทุนเงินประกันสังคม	4.50	81.10	4.40	79.00	4.00	80.00	4.10	81.00	4.10	79.50
6.4 เครื่องแบบพนักงาน (กางเกง, เสื้อ, รองเท้า Safety, เสื้อ Safety vest)	4.00	82.00	4.30	78.00	4.30	81.50	4.20	82.00	4.20	79.00
รวม	4.30	80.27	4.22	79.37	4.07	80.50	4.02	80.25	4.05	79.70
7. สภาพแวดล้อม										
7.1 ภายในบริษัท										
7.1.1 สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย	4.30	79.00	4.10	79.00	3.90	78.50	4.00	78.10	3.80	79.50
7.1.2 สถานที่ทำงานมีความสะอาด เรียบร้อยเหมาะสมกับการทำงาน	4.40	80.50	4.00	78.50	4.00	81.00	3.90	75.00	3.90	78.00
7.2 ภายนอกบริษัท										
7.2.1 ความสะดวกในการเดินทาง	3.90	81.00	4.20	80.00	4.30	79.40	4.10	81.00	4.00	76.50
7.2.2 ความปลอดภัยในการเดินทาง	4.20	78.50	4.50	81.00	4.40	75.50	4.20	82.00	4.10	78.10
รวม	4.20	79.75	4.20	79.62	4.15	78.60	4.05	79.02	3.95	78.02

จากตารางที่ 4-23 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน จัดจำแนกตามรายได้ออกมาตามรายได้ออกมาพบว่า

พนักงานที่ทำงานมีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท ปัจจัยที่พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุดได้แก่ เพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.40$ ) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.32$ ) น้อยที่สุดคือ ความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.20$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว ปัจจัยที่พนักงานที่ทำงานมีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท มีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุดมี 4 ปัจจัย ( $\bar{X} = 4.50$ ) ได้แก่ ลักษณะงาน (มีอำนาจการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงานในหน้าที่อย่างชัดเจน) ผู้บังคับบัญชา (แสดงความเป็นกันเองในการทำงาน) เพื่อนร่วมงาน (มีความสัมพันธ์ภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน) และสวัสดิการ (เครื่องดื่ม/อาหาร) รองลงมาคือ 3 ปัจจัย ( $\bar{X} = 4.40$ ) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา (ให้การสนับสนุนและให้คำแนะนำเพื่อให้การทำงานดีขึ้น) ความก้าวหน้าในการทำงาน (มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานอยู่เสมอ) และสภาพแวดล้อม (สถานที่ทำงานมีความสะอาดเรียบร้อย) น้อยที่สุดคือ ความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.20$ )

พนักงานที่ทำงานมีรายได้ต่อเดือน 10,001-15,000 บาท ปัจจัยที่มีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุดได้แก่ ลักษณะงาน ( $\bar{X} = 4.26$ ) รองลงมาคือ เพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.25$ ) น้อยที่สุดคือความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.40$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว ปัจจัยที่พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนต่อ 10,001-15,000 บาท มีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุดคือ สภาพแวดล้อม ( $\bar{X} = 4.50$ ) รองลงมาคือ 3 ปัจจัย ( $\bar{X} = 4.40$ ) ได้แก่ ลักษณะงาน (มีอำนาจการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงานในหน้าที่อย่างชัดเจน) เพื่อนร่วมงาน (มีความสัมพันธ์ภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน) สวัสดิการ (กองทุนเงินประกันสังคม) น้อยที่สุดคือ ความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.40$ )

พนักงานที่ทำงานมีรายได้ต่อเดือน 15,001-20,000 บาท ปัจจัยที่มีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุดได้แก่ ผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.20$ ) รองลงมาคือ ลักษณะงาน ( $\bar{X} = 4.16$ ) น้อยที่สุดคือความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.10$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว ปัจจัยที่พนักงานที่ทำงานมีรายได้ต่อเดือน 15,001-20,000 บาทมีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุดมี 3 ปัจจัย ( $\bar{X} = 4.40$ ) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา (แสดงความเป็นกันเองในการทำงาน) ความก้าวหน้าในการทำงาน (มีโอกาสดำเนินงานในตำแหน่งหน้าที่การงาน) และสภาพแวดล้อม (ความปลอดภัยในการเดินทาง) รองลงมาคือ 4 ปัจจัย ( $\bar{X} = 4.30$ ) ได้แก่ ลักษณะงาน (ทำงานตรงกับทักษะ ความรู้และ ความสามารถ) ผู้บังคับบัญชา (ให้การสนับสนุนและให้คำแนะนำเพื่อให้การทำงานดีขึ้น) สวัสดิการ (เครื่องแบบพนักงาน (กางเกง, เสื้อ, รองเท้า Safety, เสื้อ Safety vest)) และสภาพแวดล้อม (ความปลอดภัยในการเดินทาง) น้อยที่สุดคือ ความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.10$ )

พนักงานที่ทำงานมีรายได้ต่อเดือน 20,001-25,000 บาท ปัจจัยที่มีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุดได้แก่ ลักษณะงาน ( $\bar{X} = 4.26$ ) รองลงมาคือ ความก้าวหน้าในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.10$ ) น้อยที่สุดคือความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.50$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว ปัจจัยที่พนักงานที่ทำงานมีรายได้ต่อเดือน 20,001-25,000 บาท แรงจูงใจในการทำงานมากที่สุดคือ ลักษณะงาน (บทบาทหน้าที่ของท่านมีส่วนสนับสนุนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร) ( $\bar{X} = 4.40$ ) รองลงมาคือ ลักษณะงาน (ทำงานตรงกับทักษะ ความรู้และ ความสามารถ) ( $\bar{X} = 4.30$ ) น้อยที่สุดคือความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.10$ )

ตารางที่ 4-24 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานในงานของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกจำแนกตาม

ภูมิภาค

ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน	ภูมิภาค			
	กรุงเทพ/ปริมณฑล		ต่างจังหวัด	
	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ
1. ลักษณะงาน				
1.1 ทำงานตรงกับทักษะ ความรู้และ ความสามารถ	4.30	78.00	4.00	80.00
1.2 บทบาทหน้าที่ของท่านมีส่วนสนับสนุนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร	4.40	81.00	4.20	82.50
1.3 มีอำนาจการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงานในหน้าที่อย่างชัดเจน	3.90	82.50	4.10	83.00
รวม	4.20	80.50	4.10	81.83
2. ผู้บังคับบัญชา				
2.1 แสดงความเป็นกันเองในการทำงาน	4.50	79.50	4.20	80.10
2.2 มีความยุติธรรม	4.60	76.00	4.50	79.00
2.3 ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารทุกครั้ง	4.00	81.00	3.90	76.50
2.4 ให้การสนับสนุนและให้คำแนะนำเพื่อให้การทำงานดีขึ้น	4.20	82.00	3.80	78.00
2.5 เปิดรับข้อมูล มุมมอง และความคิดเห็นของพนักงาน	4.10	80.50	3.62	78.50
รวม	4.28	79.80	4.00	78.42
3. เพื่อนร่วมงาน				
3.1 มีความสัมพันธ์ภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน	4.50	79.00	3.90	82.00
3.2 ได้รับความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการทำงานเป็นอย่างดี	4.40	81.00	4.00	79.50
รวม	4.45	80.00	3.95	80.75
4. ความก้าวหน้าในการทำงาน				
4.1 มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานอยู่เสมอ	4.40	80.00	4.30	81.50
4.2 มีระบบประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นธรรม	4.30	79.50	4.20	80.00
4.3 มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	4.00	81.00	4.40	79.50
รวม	4.23	80.16	4.30	80.33
5. ความมั่นคงในการทำงาน				
5.1 ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานกับบริษัทนี้	3.20	79.00	3.40	76.00
รวม	3.20	79.00	3.40	76.00
6.สวัสดิการ				
ท่านมีความพึงพอใจสวัสดิการจากทางองค์กรต่อไปนี้				
6.1 รถรับส่งหรือค่าพาหนะ	4.20	80.10	3.90	81.00
6.2 เครื่องดื่ม/อาหาร	4.30	81.00	4.00	80.00
6.3 กองทุนเงินประกันสังคม	4.50	79.50	4.10	79.00
6.4 เครื่องแบบพนักงาน (กางเกง, เสื้อ, รองเท้า Safety, เสื้อ Safety vest)	3.90	78.00	4.20	82.00
รวม	4.22	79.65	4.05	80.50
7. สภาพแวดล้อม				
7.1 ภายในบริษัท				
7.1.1 สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย	4.20	78.50	4.10	80.10
7.1.2 สถานที่ทำงานมีความสะอาด เรียบร้อยเหมาะสมกับการทำงาน	4.10	79.00	4.00	81.50
7.2 ภายนอกบริษัท				
7.2.1 ความสะดวกในการเดินทาง	3.90	80.10	4.30	82.00
7.2.2 ความปลอดภัยในการเดินทาง	3.80	82.00	3.90	39.50
รวม	4.00	79.90	4.07	70.77

จากตารางที่ 4-24 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในงานของพนักงานจัดจ้างภายนอกจำแนกตามภูมิลำเนาพบว่า

พนักงานที่ทำงานมีภูมิลำเนาในเขตกรุงเทพ/ปริมณฑลปัจจัยที่มีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุดคือ เพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 4.45$ ) รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.28$ ) น้อยที่สุดคือ สภาพแวดล้อม ( $\bar{X} = 4.00$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว ปัจจัยที่พนักงานที่ทำงานมีภูมิลำเนาในเขตกรุงเทพ/ปริมณฑลปัจจัยที่มีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชา (มีความยุติธรรม) ( $\bar{X} = 4.60$ ) รองลงมาคือมี 3 ปัจจัย ( $\bar{X} = 4.50$ ) ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา (แสดงความเป็นกันเองในการทำงาน) เพื่อนร่วมงาน (มีความสัมพันธ์ภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน) และ สวัสดิการ (กองทุนเงินประกันสังคม) น้อยที่สุดคือ ความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.20$ )

พนักงานที่ทำงานมีภูมิลำเนาในต่างจังหวัด ปัจจัยที่มีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุดคือ ความก้าวหน้าในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.30$ ) รองลงมาคือ ลักษณะงาน ( $\bar{X} = 4.10$ ) น้อยที่สุดคือ เพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.95$ ) เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว ปัจจัยที่พนักงานที่ทำงานมีภูมิลำเนาในต่างจังหวัด ปัจจัยที่มีแรงจูงใจในการทำงานมากที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชา (มีความยุติธรรม) ( $\bar{X} = 4.50$ ) รองลงมาคือมี 2 ปัจจัย ( $\bar{X} = 4.30$ ) ได้แก่ ความก้าวหน้าในการทำงาน (มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานอยู่เสมอ) สภาพแวดล้อม (ความสะดวกในการเดินทาง) น้อยที่สุดคือ ความมั่นคงในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.40$ )



ส่วนที่ 3 ข้อมูลปัจจัยความผูกพันของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอก  
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยความผูกพันของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกที่มีต่อ  
องค์กร ปรากฏตามตารางที่ 4-25

ตารางที่ 4-25 ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานด้านความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร

ข้อที่	ปัจจัยความผูกพันองค์กร	Mean	S.D.	ระดับความผูกพัน
1.	ค่านิยมของท่านมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร	2.25	.930	ปานกลาง
2.	รู้สึกห่วงใย เมื่อหน่วยงานประสบปัญหา	2.28	1.039	ปานกลาง
3.	ไม่สนใจคำชักชวนของเพื่อนที่แนะนำให้ไปทำงานที่อื่นด้วยกัน	1.96	1.060	ปานกลาง
4.	สามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆในหน่วยงานได้เสมอ	2.11	1.093	ปานกลาง
5.	มีความภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าปฏิบัติงานที่หน่วยงานนี้	2.14	1.233	ปานกลาง
6.	ยอมรับงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายหากเป็นของหน่วยงานท่าน	2.35	1.095	ปานกลาง
7.	เต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัว เพื่อให้หน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จ	2.24	1.046	ปานกลาง
8.	เมื่อมีผู้กล่าวถึงองค์กรในทางที่ไม่ดี จะรู้สึกไม่พอใจและพูดโต้แย้งทันที	2.18	1.068	ปานกลาง
9.	พยายามคิดหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	2.17	1.089	ปานกลาง
10.	ได้ใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่	2.01	1.177	ปานกลาง
รวม		2.15	0.731	ปานกลาง

จากตารางที่ 4-25 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยความผูกพันองค์กรของพนักงานจัดจ้างภายนอกในภาพรวมพบว่า พนักงานมีความผูกพันในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย 2.15 ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน .731 โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดมีเพียงปัจจัยเดียวคือ ยอมรับงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายหากเป็นของหน่วยงานท่าน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.35 รองลงมา มี 1 ปัจจัย ได้แก่ รู้สึกห่วงใยเมื่อหน่วยงานประสบปัญหา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.28 และปัจจัยที่ได้คะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ไม่สนใจคำชักชวนของเพื่อนที่แนะนำให้ไปทำงานที่อื่นด้วยกัน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.96

ส่วนที่ 3 เป็นคำถามเกี่ยวกับปัจจัยความผูกพันของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกที่มีต่อองค์กร

คำชี้แจง : โปรดใส่เครื่องหมาย  ในช่องว่างหรือกรอกข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

ตารางที่ 4-26 ปัจจัยความผูกพันองค์กร จำแนกตามเพศ

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร	เพศชาย		เพศหญิง	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1. ท่านพบว่าค่านิยมของท่านมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร	3.0	78.00	3.2	82.00
2. ท่านรู้สึกทงใยเมื่อหน่วยงานของท่านประสบปัญหา	2.8	76.0	3.3	81.00
3. ท่านไม่สนใจคำชักชวนของเพื่อนที่แนะนำให้ไปทำงานที่อื่นด้วยกัน	2.9	79.50	3.0	80.10
4. ท่านสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆในหน่วยงานได้เสมอ	3.8	78.0	4.0	79.50
5. ท่านมีความภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านปฏิบัติงานที่หน่วยงานนี้	3.5	82.00	4.1	78.00
6. ท่านยอมรับงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายหากเป็นของหน่วยงานท่าน	4.0	81.50	4.2	80.10
7. ท่านเต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้หน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จ	4.1	86.20	4.1	81.50
8. เมื่อมีผู้กล่าวถึงองค์กรในทางที่ไม่ดีท่านจะรู้สึกไม่พอใจและพูดโต้แย้งทันที	4.2	79.80	4.3	76.50
9. ท่านพยายามคิดหาวิธีการใหม่ๆเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	3.7	82.00	4.0	80.10
10. องค์กรทำให้ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถของท่านอย่างเต็มที่	3.6	85.00	3.9	74.00
รวม	3.56	80.80	3.81	79.78

จากตารางที่ 4-26 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยความผูกพันของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกที่มีต่อองค์กรจำแนกตามเพศ พบว่า ในภาพรวมปัจจัยความผูกพันกับองค์กร จำนวน 10 ปัจจัย สำหรับพนักงานเพศชาย มีระดับคะแนนเฉลี่ย  $\bar{X}$  = 3.56 เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว พบว่า ปัจจัยความผูกพันกับองค์กรที่มีระดับคะแนนมากที่สุด ได้แก่ เมื่อมีผู้กล่าวถึงองค์กรในทางที่ไม่ดีท่านจะรู้สึกไม่พอใจและพูดโต้แย้งทันที ( $\bar{X}$  = 4.20) รองลงมา ท่านเต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้หน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จ ( $\bar{X}$  = 4.10) น้อยที่สุด ท่านรู้สึกทงใยเมื่อหน่วยงานของท่านประสบปัญหา ( $\bar{X}$  = 2.80) สำหรับพนักงานเพศหญิงในภาพรวมมีระดับคะแนนเฉลี่ยมากกว่าเพศชายคือ  $\bar{X}$  = 3.81 เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว พบว่า ปัจจัยความผูกพันกับองค์กรที่มีระดับคะแนนมากที่สุด ได้แก่ เมื่อมีผู้กล่าวถึงองค์กรในทางที่ไม่ดีท่านจะรู้สึกไม่พอใจและพูดโต้แย้งทันที ( $\bar{X}$  = 4.30) รองลงมา ท่านยอมรับงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายหากเป็นของหน่วยงานท่าน ( $\bar{X}$  = 4.20) น้อยที่สุด ท่านไม่สนใจคำชักชวนของเพื่อนที่แนะนำให้ไปทำงานที่อื่นด้วยกัน ( $\bar{X}$  = 3.00)

ตารางที่ 4-27 ปัจจัยที่มีความผูกพันกับองค์กร จำแนกตามอายุ

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร	อายุ							
	ต่ำกว่า 20 ปี		21-30 ปี		31-40 ปี		40 ปี ขึ้นไป	
	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ
1. ท่านพบว่าค่านิยมของท่านมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร	3.5	78.10	3.7	79.20	3.9	80.00	4.2	81.00
2. ท่านรู้สึกหวังใยเมื่อหน่วยงานของท่านประสบปัญหา	3.2	79.00	3.8	80.00	4.0	78.50	4.1	77.00
3. ท่านไม่สนใจคำชักชวนของเพื่อนที่แนะนำให้ไปทำงานที่อื่นด้วยกัน	3.4	81.00	3.5	82.50	4.5	79.0	4.3	78.20
4. ท่านสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆในหน่วยงานได้เสมอ	3.6	80.00	3.2	81.00	4.0	81.00	4.0	79.00
5. ท่านมีความภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านปฏิบัติงานที่หน่วยงานนี้	3.7	76.00	4.0	72.50	4.1	77.20	4.2	75.00
6. ท่านยอมรับงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายหากเป็นของหน่วยงานท่าน	3.8	81.00	4.1	82.50	3.9	81.20	4.2	82.00
7. ท่านเต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้หน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จ	4.0	79.10	4.2	79.00	4.4	75.00	4.0	76.00
8. เมื่อมีผู้กล่าวถึงองค์กรในทางที่ไม่ดีท่านจะรู้สึกไม่พอใจและพูดโต้แย้งทันที	4.1	80.00	4.0	81.00	4.2	82.50	4.1	82.00
9. ท่านพยายามคิดหาวิธีการใหม่ๆเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	4.2	82.00	3.9	83.00	3.9	79.00	3.8	80.00
10. องค์กรทำให้ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถของท่านอย่างเต็มที่	4.1	81.0	4.2	82.20	4.0	83.00	4.0	80.00
รวม	3.76	79.72	3.86	80.29	4.09	79.64	4.09	79.02

จากตารางที่ 4-27 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยความผูกพันของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกที่มีต่อองค์การจำแนกตามอายุ พบว่า ในภาพรวมปัจจัยความผูกพันกับองค์การจำนวน 10 ปัจจัย

สำหรับพนักงานเพศที่มีอายุต่ำกว่า 20 ปีมีคะแนนเฉลี่ย  $\bar{X} = 4.10$  อายุระหว่าง 21-30 ปี มีคะแนนเฉลี่ย  $\bar{X} = 4.20$  อายุระหว่าง 31-40 ปี มีคะแนนเฉลี่ย  $\bar{X} = 4.00$  อายุตั้งแต่ 40 ปี ขึ้นไป มีคะแนนเฉลี่ย  $\bar{X} = 4.00$  เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว พบว่า ปัจจัยความผูกพันกับองค์การของพนักงานที่มีอายุต่ำกว่า 20 ปีที่มีคะแนนมากที่สุด ได้แก่ ท่านพยายามคิดหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ มีคะแนนเฉลี่ย  $\bar{X} = 4.20$  รองลงมา มีจำนวน 2 ปัจจัย ได้แก่ เมื่อมีผู้กล่าวถึงองค์การในทางที่ไม่ดีท่านจะรู้สึกไม่พอใจและพูดโต้แย้งทันที และองค์การทำให้ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถของท่านอย่างเต็มที่ มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากัน คือ  $\bar{X} = 4.10$  น้อยที่สุด ท่านรู้สึกห่วงใยเมื่อหน่วยงานของท่านประสบปัญหา มีคะแนนเฉลี่ย  $\bar{X} = 3.20$

ตารางที่ 4-28 ปัจจัยความผูกพันกับองค์กร จำแนกตามสถานภาพ

ปัจจัยความผูกพันขององค์กร	สถานภาพ							
	โสด		สมรส		หย่าร้าง		อื่น ๆ	
	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ
1. ท่านพบว่าค่านิยมของท่านมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร	3.5	79.00	3.8	80.00	4.2	81.00	4.0	81.20
2. ท่านรู้สึกท่วงโยเมื่อหน่วยงานของท่านประสบปัญหา	3.6	80.00	3.7	79.00	3.9	82.00	4.2	82.00
3. ท่านไม่สนใจคำชักชวนของเพื่อนที่แนะนำให้ไปทำงานที่อื่นด้วยกัน	4.0	81.10	4.2	78.00	4.2	78.00	4.3	83.00
4. ท่านสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆในหน่วยงานได้เสมอ	3.8	82.00	3.9	77.00	4.3	76.00	3.8	79.50
5. ท่านมีความภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านปฏิบัติงานที่หน่วยงานนี้	4.2	83.00	4.3	76.50	3.8	77.50	3.7	79.00
6. ท่านยอมรับงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายหากเป็นของหน่วยงานท่าน	4.5	79.00	4.4	79.00	3.6	80.00	4.2	78.00
7. ท่านเต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้หน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จ	4.5	78.00	4.2	78.20	3.5	79.00	4.3	81.00
8. เมื่อมีผู้กล่าวถึงองค์กรในทางที่ไม่ดี ท่านจะรู้สึกไม่พอใจและพูดโต้แย้งทันที	4.0	81.00	3.9	75.00	4.0	75.00	4.4	80.00
9. ท่านพยายามคิดหาวิธีการใหม่ๆเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	4.3	82.10	3.8	81.00	4.3	76.20	4.0	82.50
10. องค์กรทำให้ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถของท่านอย่างเต็มที่	4.0	79.00	4.2	82.50	4.2	80.00	3.9	81.00
รวม	4.04	8.42	4.04	78.62	4.00	78.47	4.08	80.72

จากตารางที่ 4-28 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยความผูกพันของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกที่มีต่อองค์กรจำแนกตามสถานภาพ พบว่าในภาพรวมปัจจัยความผูกพันขององค์กรจำนวน 10 ปัจจัย

สำหรับพนักงานโสด ในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว พบว่า ปัจจัยความผูกพันกับองค์กรที่มีคะแนนมากที่สุดมีลำดับคะแนนเท่ากับ 2 ปัจจัย ได้แก่ ท่านยอมรับงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายหากเป็นของหน่วยงานท่าน ( $\bar{x}$  = 4.50) และท่านเต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้หน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จ ( $\bar{x}$  = 4.50)

**X**

สำหรับพนักงานสถานภาพสมรสในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 เมื่อพิจารณา รายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว พบว่า ปัจจัยความผูกพันกับองค์กรที่มีคะแนนมากที่สุด ได้แก่ ท่าน ยอมรับงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายหากเป็นของหน่วยงานท่าน ( $\bar{X} = 4.40$ ) รองลงมา ท่านมีความ ภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านปฏิบัติงานที่หน่วยงานนี้ ( $\bar{X} = 4.30$ ) น้อยที่สุดท่านรู้สึกห่วงใยเมื่อ หน่วยงานของท่านประสบปัญหา ( $\bar{X} = 3.70$ )

สำหรับพนักงานสถานภาพหย่าร้างในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 เมื่อพิจารณา รายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว พบว่า ปัจจัยความผูกพันกับองค์กรที่มีคะแนนมากที่สุดมีลำดับ คะแนนเท่ากับ 2 ปัจจัย ได้แก่ ท่านไม่สนใจคำชักชวนของเพื่อนที่แนะนำให้ไปทำงานที่อื่นด้วยกัน ( $\bar{X} = 4.30$ ) และท่านเต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้หน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.30$ ) รองลงมา มีคะแนนเท่ากับ 3 ปัจจัย ท่านพบว่าค่านิยมของท่านมีความ สอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ( $\bar{X} = 4.20$ ) ท่านไม่สนใจคำชักชวนของเพื่อนที่แนะนำให้ไปทำงานที่ อื่นด้วยกัน ( $\bar{X} = 4.20$ ) และองค์กรทำให้ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถของท่านอย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 4.20$ ) น้อยที่สุดท่านเต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้หน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จ ( $\bar{X} = 3.50$ )

สำหรับพนักงานสถานภาพอื่น ๆ ในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 เมื่อพิจารณา รายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว พบว่า ปัจจัยความผูกพันกับองค์กรที่มีคะแนนมากที่สุดเมื่อมีผู้ กล่าวถึงองค์กรในทางที่ไม่ดีท่านจะรู้สึกไม่พอใจและพุดโต้แย้งทันที ( $\bar{X} = 4.40$ ) รองลงมา มีคะแนน เท่ากัน 2 ปัจจัย ท่านไม่สนใจคำชักชวนของเพื่อนที่แนะนำให้ไปทำงานที่อื่นด้วยกัน ( $\bar{X} = 4.30$ ) และ ท่านเต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้หน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.30$ ) น้อยที่สุดท่านมีความภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านปฏิบัติงานที่หน่วยงานนี้ ( $\bar{X} = 3.70$ )

ตารางที่ 4-29 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยความผูกพันของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกที่มีต่อองค์กร

ปัจจัยความผูกพันองค์กร	ระดับการศึกษา													
	ประถมศึกษา		มัธยมศึกษาตอนต้น		มัธยมศึกษาตอน		ปวช.		ปวส.		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี	
	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ
1. ท่านพบว่าค่านิยมของท่านมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร	3.0	78.50	3.4	74.50	3.5	80.00	3.6	81.00	3.9	80.00	3.8	71.00	4.0	81.00
2. ท่านรู้สึกท่วงไຍเมื่อหน่วยงานของท่านประสบปัญหา	3.2	79.00	3.5	76.00	3.6	81.00	3.7	82.00	4.0	79.00	4.2	75.30	4.1	80.00
3. ท่านไม่สนใจคำชักชวนของเพื่อนที่แนะนำให้ไปทำงานที่อื่นด้วยกัน	3.4	80.00	3.6	75.00	3.7	82.00	3.9	79.50	4.1	78.00	4.0	74.00	4.2	83.00
4. ท่านสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ในหน่วยงานได้เสมอ	4.0	81.00	3.9	80.00	3.8	83.00	4.1	78.00	4.2	76.00	3.9	73.00	3.8	84.00
5. ท่านมีความภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านปฏิบัติงานที่ฝ่ายครุภัณฑ์	3.8	82.00	3.8	82.50	3.9	79.50	4.2	81.00	4.3	75.00	4.1	75.00	3.9	83.50
6. ท่านยอมรับงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมาย หากเป็นของหน่วยงานท่าน	3.7	79.00	4.0	82.50	3.4	78.00	4.3	80.50	4.0	74.50	4.0	76.00	4.2	83.00
7. ท่านเต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัว เพื่อให้หน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จ	3.6	76.50	4.1	83.00	3.5	77.50	3.6	81.00	3.9	74.00	3.8	77.00	4.3	79.00
8. เมื่อมีผู้กล่าวถึงองค์กรในทางที่ไม่ดีท่านจะรู้สึกไม่พอใจและพูดโต้แย้งทันที	3.7	77.00	3.7	79.00	4.0	77.00	3.7	76.00	4.1	79.00	3.7	73.00	3.8	78.50
9. ท่านพยายามคิดหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	3.8	73.00	3.6	78.10	4.1	76.00	3.8	78.00	4.0	80.00	3.6	74.00	4.1	70.00
10. องค์กรทำให้ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถของท่านอย่างเต็มที่	3.2	80.00	3.5	77.00	3.9	80.00	4.0	79.00	3.9	81.00	3.5	75.00	4.0	79.50
รวม	3.54	78.60	3.71	78.61	3.74	79.40	3.89	79.60	4.04	77.65	3.86	74.33	4.22	80.15

จากตารางที่ 4-29 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยความผูกพันของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกที่มีต่อองค์การจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าในภาพรวมปัจจัยความผูกพันกับองค์การ จำนวน 10 ปัจจัย

สำหรับพนักงานระดับการศึกษาประถมศึกษาในภาพรวมมีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว พบว่า ปัจจัยความผูกพันกับองค์การที่มีระดับคะแนนมากที่สุด ได้แก่ ท่านสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆในหน่วยงานได้เสมอ ( $\bar{X} = 4.00$ ) รองลงมา มีลำดับคะแนนเท่ากับ 2 ปัจจัย ท่านมีความภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านปฏิบัติงานที่ฝ่ายครุภัณฑ์ ( $\bar{X} = 3.80$ ) และ ท่านพยายามคิดหาวิธีการใหม่ๆเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.80$ ) น้อยที่สุด ท่านพบว่าค่านิยมของท่านมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ ( $\bar{X} = 3.00$ )

สำหรับพนักงานระดับศึกษามัธยมศึกษาตอนต้นในภาพรวมมีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว พบว่า ปัจจัยความผูกพันกับองค์การที่มีระดับคะแนนมากที่สุด ได้แก่ ท่านเต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้หน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.10$ ) รองลงมา ท่านยอมรับงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายหากเป็นของหน่วยงานท่าน ( $\bar{X} = 4.00$ ) น้อยที่สุด ท่านพบว่าค่านิยมของท่านมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ ( $\bar{X} = 3.40$ )

สำหรับพนักงานระดับศึกษามัธยมศึกษาตอนปลายในภาพรวมมีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว พบว่า ปัจจัยความผูกพันกับองค์การที่มีระดับคะแนนมากที่สุด ได้แก่ ท่านพยายามคิดหาวิธีการใหม่ๆเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.10$ ) รองลงมา เมื่อมีผู้กล่าวถึงองค์การในทางที่ไม่ดีท่านจะรู้สึกไม่พอใจและพูดโต้แย้งทันที ( $\bar{X} = 4.00$ ) น้อยที่สุดท่านยอมรับงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายหากเป็นของหน่วยงานท่าน ( $\bar{X} = 3.40$ )

สำหรับพนักงานระดับศึกษาปวช. ในภาพรวมมีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว พบว่า ปัจจัยความผูกพันกับองค์การที่มีระดับคะแนนมากที่สุด ได้แก่ ท่านมีความภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านปฏิบัติงานที่ฝ่ายครุภัณฑ์ ( $\bar{X} = 4.30$ ) รองลงมาท่านมีความภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านปฏิบัติงานที่ฝ่ายครุภัณฑ์ ( $\bar{X} = 4.20$ ) น้อยที่สุดมีลำดับคะแนนเท่ากับ 2 ปัจจัย ท่านพบว่าค่านิยมของท่านมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ ( $\bar{X} = 3.60$ ) ท่านเต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้หน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จ ( $\bar{X} = 3.60$ )

สำหรับพนักงานระดับศึกษาปวส. ในภาพรวมมีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว พบว่า ปัจจัยความผูกพันกับองค์การที่มีระดับคะแนนมากที่สุด ได้แก่ท่านมีความภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านปฏิบัติงานที่หน่วยงานนี้ ( $\bar{X} = 4.30$ ) ( $\bar{X} = 4.20$ ) น้อยที่สุดมีลำดับคะแนนเท่ากับ 3 ปัจจัย ท่านพบว่าค่านิยมของท่านมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ ( $\bar{X} = 3.90$ ) ท่านเต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้หน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จ ( $\bar{X} = 3.90$ ) องค์การทำให้ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถของท่านอย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 3.90$ )



สำหรับพนักงานระดับการศึกษาปริญญาตรีในภาพรวมมีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว พบว่า ปัจจัยความผูกพันกับองค์กรที่มีระดับคะแนนมากที่สุด ได้แก่ท่านรู้สึกห่วงใยเมื่อหน่วยงานของท่านประสบปัญหา ( $\bar{X} = 4.20$ ) รองลงมาท่านมีความภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านปฏิบัติงานที่หน่วยงานนี้ ( $\bar{X} = 4.10$ ) น้อยที่สุดองค์การทำให้ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถของท่านอย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 3.50$ )

สำหรับพนักงานระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีในภาพรวมมีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรที่มีระดับคะแนนมากที่สุด ได้แก่ท่านเต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้หน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.30$ ) รองลงมามีลำดับคะแนนเท่ากัน 2 ปัจจัย ท่านไม่สนใจคำชักชวนของเพื่อนที่แนะนำให้ไปทำงานที่อื่นด้วยกัน ( $\bar{X} = 4.20$ ) และ ท่านยอมรับงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายหากเป็นของหน่วยงานท่าน ( $\bar{X} = 4.20$ ) น้อยที่สุดมีลำดับคะแนนเท่ากัน 2 ปัจจัย ท่านสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆในหน่วยงานได้เสมอ ( $\bar{X} = 3.80$ ) และเมื่อมีผู้กล่าวถึงองค์การในทางที่ไม่ดีท่านจะรู้สึกไม่พอใจและพูดโต้แย้งทันที ( $\bar{X} = 3.80$ )

#### ตารางที่ 4-30 ปัจจัยความผูกพันกับองค์กร จำแนกตามเวลาทำงาน

ปัจจัยความผูกพันองค์กร	เวลาทำงาน			
	เวลาปกติ		ทำงานเป็นกะ	
	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ
1. ท่านพบว่าค่านิยมของท่านมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร	3.7	78.10	4.2	78.00
2. ท่านรู้สึกห่วงใยเมื่อหน่วยงานของท่านประสบปัญหา	3.8	79.20	4.1	76.50
3. ท่านไม่สนใจคำชักชวนของเพื่อนที่แนะนำให้ไปทำงานที่อื่นด้วยกัน	3.9	80.10	4.0	80.50
4. ท่านสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆในหน่วยงานได้เสมอ	4.0	85.00	3.9	79.00
5. ท่านมีความภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านปฏิบัติงานที่ฝ่ายครุภัณฑ์	4.1	78.0	4.4	76.50
6. ท่านยอมรับงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายหากเป็นของหน่วยงานท่าน	4.2	77.10	4.5	75.30
7. ท่านเต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้หน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จ	4.1	82.00	3.2	80.00
8. เมื่อมีผู้กล่าวถึงองค์การในทางที่ไม่ดีท่านจะรู้สึกไม่พอใจและพูดโต้แย้งทันที	4.0	83.50	3.3	81.00
9. ท่านพยายามคิดหาวิธีการใหม่ๆเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	3.9	80.00	3.7	82.00
10. องค์การทำให้ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถของท่านอย่างเต็มที่	3.8	79.50	3.9	80.00

จากตารางที่ 4-30 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยความผูกพันของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกที่มีต่อองค์การจำแนกตามเวลาทำงาน พบว่าในภาพรวมปัจจัยความผูกพันกับองค์กรจำนวน 10 ปัจจัย

สำหรับพนักงานเวลาปกติ ในภาพรวมมีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 เมื่อพิจารณา รายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว พบว่า ปัจจัยความผูกพันกับองค์กรที่มีระดับคะแนนมากที่สุด ได้แก่ ท่านยอมรับงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายหากเป็นของหน่วยงานท่าน ( $\bar{X} = 4.20$ ) รองลงมา มีลำดับคะแนนเท่ากับ 2 ปัจจัย ท่านมีความภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านปฏิบัติงานที่หน่วยงานนี้ ( $\bar{X} = 4.10$ ) และ ท่านเต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้หน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จ ( $\bar{X} = 4.10$ ) น้อยที่สุด ท่านพบว่าค่านิยมของท่านมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ( $\bar{X} = 2.70$ )

สำหรับพนักงานทำงานเป็นกะในภาพรวมมีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 เมื่อพิจารณา รายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว พบว่า ปัจจัยความผูกพันกับองค์กรที่มีระดับคะแนนมากที่สุด ได้แก่ ท่านยอมรับงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายหากเป็นของหน่วยงานท่าน ( $\bar{X} = 4.50$ ) รองลงมา ท่านมีความภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านปฏิบัติงานที่ฝ่ายครุภัณฑ์ ( $\bar{X} = 4.40$ ) น้อยที่สุดท่านเต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้หน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จ ( $\bar{X} = 3.20$ )

#### ตารางที่ 4-31 ปัจจัยความผูกพันกับองค์กร จำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน

ปัจจัยความผูกพันองค์กร	ระยะเวลาปฏิบัติงาน							
	น้อยกว่า 1 ปี		1-3 ปี		4-9 ปี		10 ปีขึ้นไป	
	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ
1. ท่านพบว่าค่านิยมของท่านมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร	3.2	80.00	3.3	79.00	4.0	81.00	4.4	79.00
2. ท่านรู้สึกห่วงใยเมื่อหน่วยงานของท่านประสบปัญหา	3.3	81.00	3.5	78.50	4.1	82.00	4.5	82.00
3. ท่านไม่สนใจคำชักชวนของเพื่อนที่แนะนำให้ไปทำงานที่อื่นด้วยกัน	3.5	79.50	4.0	81.00	4.0	83.00	4.0	76.50
4. ท่านสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆในหน่วยงานได้เสมอ	3.7	76.00	4.1	82.00	4.2	79.00	4.2	81.00
5. ท่านมีความภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านปฏิบัติงานที่หน่วยงานนี้	3.8	81.10	3.5	83.0	3.9	78.50	4.3	82.30
6. ท่านยอมรับงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายหากเป็นของหน่วยงานท่าน	3.5	82.30	3.7	79.50	3.8	77.00	4.5	84.00
7. ท่านเต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้หน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จ	3.6	78.00	3.9	78.00	4.1	76.50	4.4	79.50
8. เมื่อมีผู้กล่าวถึงองค์กรในทางที่ไม่ดีท่านจะรู้สึกไม่พอใจและพูดโต้แย้งทันที	3.4	79.50	4.2	76.00	4.0	80.50	4.7	78.20
9. ท่านพยายามคิดหาวิธีการใหม่ๆเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	3.5	81.00	4.1	80.00	3.8	80.00	4.2	80.00
10. องค์กรทำให้ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถของท่านอย่างเต็มที่	3.7	80.50	4.3	81.00	4.3	81.10	4.0	81.00
รวม	3.52	79.89	3.86	79.8	4.02	79.86	4.32	79.65

จากตารางที่ 4-31 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยความผูกพันของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกที่มีต่อองค์การจำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน พบว่าในภาพรวมปัจจัยความผูกพันกับองค์การ จำนวน 10 ปัจจัย

สำหรับพนักงานระยะเวลาปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี ในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว พบว่า ปัจจัยความผูกพันกับองค์การที่มีคะแนนมากที่สุด ได้แก่ ท่านมีความภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านปฏิบัติงานที่หน่วยงานนี้ ( $\bar{X} = 3.80$ ) รองลงมา มีคะแนนเท่ากับ 2 ปัจจัย ท่านสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ในหน่วยงานได้เสมอ ( $\bar{X} = 3.70$ ) และ องค์การทำให้ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถของท่านอย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 3.70$ ) น้อยที่สุด ท่านพบว่าค่านิยมของท่านมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ ( $\bar{X} = 3.20$ )

สำหรับพนักงานระยะเวลาปฏิบัติงาน 1-3 ปี ในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว พบว่า ปัจจัยความผูกพันกับองค์การที่มีคะแนนมากที่สุด ได้แก่ องค์การทำให้ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถของท่านอย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 4.30$ ) รองลงมา เมื่อมีผู้กล่าวถึงองค์การในทางที่ไม่ดีท่านจะรู้สึกไม่พอใจและพูดโต้แย้งทันที ( $\bar{X} = 4.20$ ) น้อยที่สุด ท่านพบว่าค่านิยมของท่านมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ ( $\bar{X} = 3.30$ )

สำหรับพนักงานระยะเวลาปฏิบัติงาน 4-9 ปี ในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว พบว่า ปัจจัยความผูกพันกับองค์การที่มีคะแนนมากที่สุด ได้แก่ องค์การทำให้ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถของท่านอย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 4.30$ ) รองลงมา ท่านสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ในหน่วยงานได้เสมอ ( $\bar{X} = 4.20$ ) น้อยที่สุด มีคะแนนเท่ากับ 2 ปัจจัย ท่านยอมรับงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายหากเป็นของหน่วยงานท่าน ( $\bar{X} = 3.80$ ) และท่านพยายามคิดหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.80$ )

สำหรับพนักงานระยะเวลาปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไป ในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว พบว่า ปัจจัยความผูกพันกับองค์การที่มีคะแนนมากที่สุด ได้แก่ เมื่อมีผู้กล่าวถึงองค์การในทางที่ไม่ดีท่านจะรู้สึกไม่พอใจและพูดโต้แย้งทันที ( $\bar{X} = 4.70$ ) รองลงมา มีคะแนนเท่ากับ 2 ปัจจัย ท่านรู้สึกห่วงใยเมื่อหน่วยงานของท่านประสบปัญหา ( $\bar{X} = 4.50$ ) และท่านยอมรับงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายหากเป็นของหน่วยงานท่าน ( $\bar{X} = 4.50$ ) น้อยที่สุด มีคะแนนเท่ากับ 2 ปัจจัย ท่านไม่สนใจคำชักชวนของเพื่อนที่แนะนำให้ไปทำงานที่อื่นด้วยกัน ( $\bar{X} = 4.00$ ) และ องค์การทำให้ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถของท่านอย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 4.00$ )

ตารางที่ 4-32 ปัจจัยความผูกพันกับองค์กร จำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ปัจจัยความผูกพันองค์กร	รายได้ต่อเดือน									
	ต่ำกว่า 10,000 บาท		10,001-15,000		15,001-20,000		20,001-25,000		สูงกว่า 25,000 บาท	
	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ	ระดับ	ร้อยละ
1. ท่านพบว่าค่านิยมของท่านมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร	4.0	80.10	4.3	81.00	4.5	80.00	4.2	82.00	3.6	76.50
2. ท่านรู้สึกท่วงไถ่เมื่อหน่วยงานของท่านประสบปัญหา	4.1	82.00	4.5	82.30	4.6	81.00	4.3	83.30	3.5	70.00
3. ท่านไม่สนใจคำชักชวนของเพื่อนที่แนะนำให้ไปทำงานที่อื่นด้วยกัน	4.2	83.10	4.4	84.00	4.7	79.50	4.0	84.00	4.1	81.00
4. ท่านสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆในหน่วยงานได้เสมอ	3.9	84.00	3.8	75.50	3.0	79.80	4.1	81.00	4.0	81.50
5. ท่านมีความภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านปฏิบัติงานที่หน่วยงานนี้	3.8	79.00	3.6	79.30	3.6	79.30	3.9	80.00	3.9	80.40
6. ท่านยอมรับงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายหากเป็นของหน่วยงานท่าน	3.7	78.50	4.2	78.40	3.9	81.00	3.8	79.50	3.8	79.00
7. ท่านเต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้หน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จ	3.5	77.10	4.1	76.00	3.8	83.30	3.7	78.40	3.7	79.10
8. เมื่อมีผู้กล่าวถึงองค์กรในทางที่ไม่ดีท่านจะรู้สึกไม่พอใจและพูดโต้แย้งทันที	4.1	80.10	4.0	75.00	3.9	82.50	4.1	77.30	4.1	79.50
9. ท่านพยายามคิดหาวิธีการใหม่ๆเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	4.2	81.00	3.9	74.00	4.0	81.00	4.2	76.50	4.2	80.10
10. องค์กรทำให้ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถของท่านอย่างเต็มที่	4.0	84.00	3.8	73.00	4.1	80.00	4.2	80.00	4.3	81.20
รวม	3.95	80.89	4.06	77.85	4.01	80.74	4.05	80.20	3.92	79.83

จากตารางที่ 4-32 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยความผูกพันของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกที่มีต่อองค์การจำแนกตามรายได้ต่อเดือนพบว่า ในภาพรวมปัจจัยต่อความผูกพันกับองค์การ จำนวน 10 ปัจจัย

สำหรับพนักงานรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท มีระดับคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์การที่มีคะแนนมากที่สุด มีลำดับคะแนนเท่ากับ 2 ปัจจัย ได้แก่ ท่านไม่สนใจคำชักชวนของเพื่อนที่แนะนำให้ไปทำงานที่อื่นด้วยกัน ( $\bar{X} = 4.20$ ) และ ท่านพยายามคิดหาวิธีการใหม่ๆเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.20$ ) รองลงมา มีคะแนนเท่ากับ 2 ปัจจัย ท่านรู้สึกห่วงใยเมื่อหน่วยงานของท่านประสบปัญหา ( $\bar{X} = 4.10$ ) และเมื่อมีผู้กล่าวถึงองค์การในทางที่ไม่ดีท่านจะรู้สึกไม่พอใจและพูดโต้แย้งทันที ( $\bar{X} = 4.10$ ) น้อยที่สุด ท่านเต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้หน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จ ( $\bar{X} = 3.50$ )

สำหรับพนักงานรายได้ต่อเดือน 10,001-15,000 บาท ภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว พบว่า ปัจจัยความผูกพันกับองค์การที่มีคะแนนมากที่สุด ได้แก่ ท่านรู้สึกห่วงใยเมื่อหน่วยงานของท่านประสบปัญหา ( $\bar{X} = 4.50$ ) รองลงมาท่านไม่สนใจคำชักชวนของเพื่อนที่แนะนำให้ไปทำงานที่อื่นด้วยกัน ( $\bar{X} = 4.40$ ) น้อยที่สุด ท่านมีความภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านปฏิบัติงานที่ฝ่ายครุภัณฑ์ ( $\bar{X} = 3.60$ )

สำหรับพนักงานรายได้ต่อเดือน 15,001-20,000 บาท ภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว พบว่า ปัจจัยความผูกพันกับองค์การที่มีคะแนนมากที่สุด ได้แก่ ท่านไม่สนใจคำชักชวนของเพื่อนที่แนะนำให้ไปทำงานที่อื่นด้วยกัน ( $\bar{X} = 4.70$ ) รองลงมาท่านรู้สึกห่วงใยเมื่อหน่วยงานของท่านประสบปัญหา ( $\bar{X} = 4.60$ ) น้อยที่สุด ท่านสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆในหน่วยงานได้เสมอ ( $\bar{X} = 3.00$ )

สำหรับพนักงานรายได้ต่อเดือน 20,001-25,000 บาท ภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว พบว่า ปัจจัยความผูกพันกับองค์การที่มีคะแนนมากที่สุด ได้แก่ ท่านรู้สึกห่วงใยเมื่อหน่วยงานของท่านประสบปัญหา ( $\bar{X} = 4.70$ ) รองลงมา มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3 ปัจจัย ท่านพบว่าค่านิยมของท่านมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์การ ( $\bar{X} = 4.20$ ) ท่านพยายามคิดหาวิธีการใหม่ๆเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.20$ ) และ องค์การทำให้ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถของท่านอย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 4.20$ ) น้อยที่สุดท่านเต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้หน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จ ( $\bar{X} = 3.70$ )

สำหรับพนักงานรายได้ต่อเดือนสูงกว่า 25,000 บาท ภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว พบว่า ปัจจัยความผูกพันกับองค์การที่มีคะแนนมากที่สุด ได้แก่ องค์การทำให้ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถของท่านอย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 4.30$ ) รองลงมาท่านพยายามคิดหาวิธีการใหม่ๆเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 4.20$ ) น้อยที่สุดท่านรู้สึกห่วงใยเมื่อหน่วยงานของท่านประสบปัญหา ( $\bar{X} = 3.50$ )

ตารางที่ 4-33 ปัจจัยความผูกพันกับองค์กร จำแนกตามภูมิภาค

ปัจจัยความผูกพันองค์กร	ภูมิภาค			
	กรุงเทพฯ/		ต่างจังหวัด	
	ความถี่	ร้อยละ	ความถี่	ร้อยละ
1. ท่านพบว่าค่านิยมของท่านมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร	4.2	80.00	4.0	79.50
2. ท่านรู้สึกห่วงใยเมื่อหน่วยงานของท่านประสบปัญหา	4.3	81.50	4.1	78.00
3. ท่านไม่สนใจคำชักชวนของเพื่อนที่แนะนำให้ไปทำงานที่อื่นด้วยกัน	4.0	82.00	3.9	76.50
4. ท่านสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆในหน่วยงานได้เสมอ	3.8	83.50	3.5	80.00
5. ท่านมีความภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านปฏิบัติงานที่ฝ่ายวิศวกรรม	3.7	84.00	4.0	81.00
6. ท่านยอมรับงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายหากเป็นของหน่วยงานท่าน	3.5	85.00	4.1	82.00
7. ท่านเต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้หน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จ	4.1	79.00	3.6	81.00
8. เมื่อมีผู้กล่าวถึงองค์กรในทางที่ไม่ดีท่านจะรู้สึกไม่พอใจและพูดโต้แย้งทันที	4.2	78.00	3.7	79.50
9. ท่านพยายามคิดหาวิธีการใหม่ๆเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	3.9	77.50	4.1	78.40
10. องค์กรทำให้ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถของท่านอย่างเต็มที่	3.8	76.40	4.2	77.30
รวม	3.95	80.69	3.92	79.30

จากตารางที่ 4-33 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยความผูกพันของแรงงานภายนอกที่มีต่อองค์กรจำแนกตามภูมิภาคพบว่า ในภาพรวมปัจจัยความผูกพันกับองค์กร จำนวน 10 ปัจจัย สำหรับพนักงานกรุงเทพฯ/ปริมณฑล มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว พบว่า ปัจจัยความผูกพันกับองค์กรที่มีคะแนนมากที่สุด ได้แก่ ท่านรู้สึกห่วงใยเมื่อหน่วยงานของท่านประสบปัญหา ( $\bar{x} = 4.30$ ) รองลงมา มีคะแนนเท่ากัน 2 ปัจจัย ท่านพบว่าค่านิยมของท่านมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร ( $\bar{x} = 4.20$ ) และเมื่อมีผู้กล่าวถึงองค์กรในทางที่ไม่ดีท่านจะรู้สึกไม่พอใจและพูดโต้แย้งทันที ( $\bar{x} = 4.20$ ) น้อยที่สุด ท่านยอมรับงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายหากเป็นของหน่วยงานท่าน ( $\bar{x} = 3.50$ )

สำหรับพนักงานต่างจังหวัดในภาพรวมมีคะแนนเฉลี่ยมากกว่ากรุงเทพฯปริมณฑลเท่ากับ 3.92 เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละปัจจัยแล้ว พบว่า ปัจจัยความผูกพันกับองค์กรที่มีคะแนนมากที่สุด ได้แก่ องค์กรทำให้ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถของท่านอย่างเต็มที่ ( $\bar{x} = 4.20$ ) รองลงมา มีคะแนนเท่ากัน 3 ปัจจัย ท่านรู้สึกห่วงใยเมื่อหน่วยงานของท่านประสบปัญหา ( $\bar{x} = 4.10$ ) ท่านยอมรับงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายหากเป็นของหน่วยงานท่าน ( $\bar{x} = 4.10$ ) และท่านพยายามคิดหาวิธีการใหม่ๆเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ( $\bar{x} = 4.10$ ) น้อยที่สุด ท่านสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆในหน่วยงานได้เสมอ ( $\bar{x} = 3.50$ )

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิดสรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้แรงงานภายนอกตัดสินใจลาออกจากองค์กร คือ พนักงานจากการจัดจ้างภายนอก รู้สึกถึงความไม่มั่นคงและไม่มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การทำงาน เนื่องจากองค์กรไม่มีนโยบายในการบรรจุพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกให้เป็นพนักงานประจำมานานแล้ว

2. การขาดแคลนพนักงานที่จัดจ้างจากภายนอกส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพในการทำงานของหน่วยงาน คือ กองบริการจัดส่งนั้นเป็นหน่วยงานที่มีพนักงานที่จัดจ้างจากภายนอก มากที่สุดในฝ่ายครัวการบิน ซึ่งพนักงานดังกล่าวจะมีหน้าที่สำคัญในการบริการเที่ยวบิน คือพนักงานขับรถ พนักงาน Load อาหารขึ้นเครื่อง พนักงานจัดเตรียมเครื่องมืออุปกรณ์ (Equipment) พนักงานจึงมีความสำคัญเป็นอย่างมากในการปฏิบัติงาน เมื่อมีการขาดแคลนพนักงานจึงเกิดปัญหาแรงงานไม่เพียงพอในการปฏิบัติงานซึ่งไม่สอดคล้องกับจำนวนเที่ยวบินที่เพิ่มขึ้น ทำให้การทำงานเกิดความเร่งรีบ ไม่มีความรอบคอบ ล่าช้า และไม่มีประสิทธิภาพ อาจส่งผลกระทบต่อในการบริการเที่ยวบิน ส่งผลให้เที่ยวบินออกล่าช้าได้

3. ภาวะเบียดปฏิบัติขององค์กรที่เป็นอุปสรรคให้พนักงานจากการจัดจ้างภายนอกไม่ผูกพันต่อองค์กร คือ การที่บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ไม่มีนโยบายในการบรรจุพนักงานให้เป็นพนักงานประจำ ทั้งยังไม่มีการปรับอัตราค่าจ้างและไม่มีสวัสดิการต่างๆให้ จึงทำให้พนักงานรู้สึกว่างค์การไม่มีความมั่นคง ความมั่นคงในการทำงานเป็นสิ่งที่พนักงานต้องการและมีการ Turnover สูง จึงเป็นสาเหตุที่ทำให้แรงงานไม่มีความผูกพันต่อองค์กร

4. ผู้บริหารควรที่จะมีแนวทางในการกำหนดนโยบายที่จะธำรงรักษาพนักงานจากการจัดจ้างภายนอก คือ ถ้ามีการบรรจุให้เป็นพนักงานประจำ ก็จะเป็นแรงจูงใจให้พนักงานมีความต้องการที่จะปฏิบัติงานกับองค์กร ทำให้แรงงานรู้สึกว่ามีมีความมั่นคงและความก้าวหน้าในหน้าที่การทำงานเพื่อที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ตามความรู้ ความสามารถที่อยู่ เพราะคิดว่าหากปฏิบัติงานดีอย่างสม่ำเสมอจะได้รับการบรรจุเป็นพนักงานประจำของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งจะทำให้พนักงานเหล่านั้นเกิดความรักและความผูกพันต่อองค์กร

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการจัดจ้างพนักงานจากภายนอก ประกอบด้วยผู้บริหารของหน่วยงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ และผู้บริหารสถานประกอบการรับจัดหาพนักงานจากภายนอก จำนวน 7 คน ได้แก่

1. ผู้จัดการกองบริการจัดส่ง
2. ผู้จัดการแผนกบริการสายการบินต่างประเทศ
3. ผู้จัดการแผนกบริการสายการบินไทย
4. ผู้จัดการแผนกบริการขนส่ง
5. ผู้ช่วยผู้จัดการแผนกบริการจัดส่ง
6. ผู้จัดการกองบริหารและพัฒนาบุคลากร

สรุปเนื้อหาที่ได้จากสัมภาษณ์มีดังนี้

1. นโยบายขององค์กรปัจจุบันเกี่ยวกับพนักงานที่ได้รับการจัดหาจากหน่วยงานภายนอก

วัตถุประสงค์สำคัญของการว่าจ้างจากภายนอกของฝ่ายcrewการบินไทย โดยเฉพาะจาก บริษัทวิงสแปน เซอร์วิสเสส จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทลูกของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่

- 1) เพื่อที่จะลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และภาระเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ
- 2) เพื่อให้ผู้บริหารหรือพนักงานทุ่มเทกับงานหลักเพื่อให้ได้ผลผลิตมากขึ้น
- 3) เพื่อให้ได้พนักงานที่มีทักษะและประสบการณ์ มีความตั้งใจทำงาน และสุขภาพที่พร้อมปฏิบัติงาน
- 4) เพื่อให้การบริหารต้นทุนการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ
- 5) เพื่อทดแทนพนักงานประจำที่เกษียณอายุหรือลาออกจากงาน

2. แนวทางปฏิบัติในการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงานของพนักงานภายในองค์กร

การสร้างแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงานของพนักงานภายในองค์กร มีแนวทางปฏิบัติ ได้แก่

- 1) ปรับค่าจ้างให้เหมาะสมกับสภาวะค่าครองชีพในปัจจุบัน หรือให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม
- 2) เพิ่มสิทธิประโยชน์ต่างๆ เช่น เบี้ยขยัน หรือการเพิ่มเงินเป็น Fixed Amount ในลักษณะที่เป็นการช่วยเหลือค่าครองชีพ
- 3) ให้สวัสดิการที่ดีแก่พนักงานเท่าที่จะสามารถทำได้
- 4) สร้างความสามัคคีและเป็นกันเองในหน่วยงานเพื่อให้เกิดความรู้สึกการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและอยากที่จะปฏิบัติงานร่วมกัน
- 6) จ่ายค่าจ้างหรือผลตอบแทนตามหลักการประเมินปฏิบัติงาน pay for performance
- 7) ให้การยกย่อง ชมเชยพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีเยี่ยม
- 8) พัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถของพนักงานเพื่อให้มีโอกาสก้าวหน้าและเติบโตในสายงาน
- 9) ให้สิทธิและประโยชน์ต่าง ๆ ที่ใกล้เคียงกับพนักงานประจำ

3. ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานที่ได้รับการจัดหาจากหน่วยงานภายนอก

สำหรับปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติของพนักงานที่ได้รับการจัดหาจากหน่วยงานภายนอกมีดังนี้

- 1) ไม่สามารถจัดหาแรงงานให้ครบตามที่กำหนดในสัญญาอย่างต่อเนื่อง สาเหตุเป็นเพราะนโยบายค่าจ้างขั้นต่ำ 300 บาท ทั่วประเทศ
- 2) มาตรฐานการปฏิบัติงานต่ำกว่าในอดีตที่ผ่านมา
- 3) มีการเปลี่ยนงานสูงมาก (Turnover) ทำให้พนักงานขาดความเข้าใจในการปฏิบัติงาน และประสิทธิภาพการปฏิบัติงานลดลง



- 4) พนักงานหายากและขาดทักษะในการปฏิบัติงาน ต้องเข้ารับการฝึกอบรมอย่างน้อย 1 เดือนจึงจะสามารถปฏิบัติงานได้ตามลำพัง
- 5) เกิดการหมุนเวียนพนักงานอยู่ตลอดเวลาเนื่องจากการเข้าออกบ่อยครั้ง ก่อให้เกิดความเสียหายขึ้นในการปฏิบัติงาน
- 6) พนักงานที่ได้รับการจัดหาจากหน่วยงานภายนอกไม่มีความผูกพันกับบริษัท ไม่มีความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายส่งผลกระทบต่อความมั่นคงของบริษัท
- 7) ปัญหาการขาดพนักงานทำให้ไม่มีแรงงานมาทดแทนในแต่ละกะของงานหรือในแต่ละวัน
- 8) บริษัทจัดหาจากภายนอกไม่สามารถจัดหาแรงงานได้ครบตามจำนวนที่จัดจ้าง หรือไม่ตรงตามข้อกำหนดที่หน่วยงานต้องการ และมีการเข้าออกจากงานสูง

#### 4. ปัญหาการออกจากงานของพนักงานที่ได้รับการจัดจ้างจากภายนอกและแนวทางแก้ไข

สำหรับปัญหาการออกจากงานของพนักงานที่ได้รับการจัดจ้างจากภายนอก และแนวทางแก้ไข สำหรับกรณีการออกจากงานโดยสมัครใจ การออกจากงานโดยถูกพิจารณาจากนายจ้าง และการออกจากงานโดยวิธีอื่น ๆ ได้แก่

- 1) การออกจากงานโดยสมัครใจ
  - (1) ได้งานใหม่ที่มีค่าจ้างสูงกว่า มีความมั่นคงหรือสวัสดิการดีกว่า
  - (2) ค่าจ้างแรงงานไม่เพียงพอ
    1. เกิดจากความต้องการของพนักงานเอง
    2. รายได้ไม่จูงใจ
    3. กลับภูมิลำเนาเดิมของพนักงาน
    4. ไปประกอบอาชีพอื่น
    5. เหตุผลส่วนตัว
- 2) การออกจากงานโดยถูกพิจารณาจากนายจ้าง
  - (1) การปฏิบัติผิดระเบียบ เช่น ลักทรัพย์ เมาสุราขณะปฏิบัติหน้าที่ ขาดงานอยู่เสมอ
  - (2) ขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา
  - (3) ประมาททำให้เกิดอุบัติเหตุก่อให้เกิดความเสียหายแก่ทรัพย์สินขององค์การ
  - (4) ทุจริตอย่างร้ายแรงต่อนายจ้าง
  - (5) ผลการปฏิบัติงานเป็นที่ไม่น่าพอใจ
  - (6) ไม่ให้ความร่วมมือกับองค์การหรือหน่วยงาน ทำให้หน่วยงานเสียหาย ไม่สนใจในการทำงาน หรือไม่เคารพผู้บังคับบัญชา
- 3) การออกจากงานโดยวิธีอื่น ๆ
  - (1) หายไปเฉย ๆ ไม่มีการแจ้งหรือติดต่อ
  - (2) เสียชีวิต
  - (3) ผิดเงื่อนไขของการจ้างงานหรือปฏิบัติงาน
  - (4) นำทรัพย์สินของบริษัทไปใช้ประโยชน์ส่วนตัวทำให้บริษัทเสียหาย

### แนวทางแก้ไข

- 1) นายจ้างต้องมีการออกประกาศและสร้างความเข้าใจในกฎระเบียบปฏิบัติให้แก่พนักงานอย่างต่อเนื่อง และเป็นรูปธรรม ให้การฝึกอบรม
- 2) การตรวจสอบประวัติอาชญากรรม
- 3) จัดหาแรงงานภายนอกอื่นๆ หรือจ้างเป็นงาน Out Job
- 4) เสนอให้พนักงานที่จัดจ้างจากภายนอกมีโครงสร้างเงินเดือนของตนเอง

### 5. แนวโน้มในอนาคตเกี่ยวกับนโยบายการรับพนักงานจากการจัดจ้างจากภายนอก

สำหรับแนวโน้มในอนาคตเกี่ยวกับนโยบายการรับพนักงานจากการจัดจ้างจากภายนอก ข้อมูลที่ได้จากกลุ่มตัวอย่างสรุปได้ดังนี้

- 1) มีนโยบายในการจ้างจากบริษัทที่มีประสบการณ์สูง จ่ายค่าแรงพนักงานดีและตรงเวลา มีสวัสดิการดี
- 2) จะมีการว่าจ้างที่เพิ่มจำนวนมากยิ่งขึ้น ทั้งในรูปแบบการว่าจ้างเป็นจำนวนคน หรือแบบ Out Job ทั้งนี้เพื่อให้ต้นทุนด้านบุคลากรต่ำที่สุด เพื่อที่จะสามารถแข่งขันในด้านราคากับครัวเรือน คู่แข่งขันได้
- 3) ควรมีการจัดทำแผนที่เส้นทางอาชีพ (Career Path) ของพนักงานที่จัดจ้างจากภายนอก ซึ่งมีโอกาสได้รับการบรรจุเป็นพนักงานประจำต่อไปหรือไม่ โดยกำหนดระยะเวลาและอื่น ๆ ให้เข้าใจชัดเจน
- 4) แนวโน้มการจ้างพนักงานจากภายนอกจะมีจำนวนที่สูงขึ้น เพื่อทดแทนพนักงานประจำ
- 5) ยังคงรับพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกโดยบริษัท วิงสแปน เซอร์วิสเซส จำกัด
- 6) ขึ้นอยู่กับนโยบายของบริษัท ในอนาคตอาจต้องจัดจ้างพนักงานระดับหัวหน้างานจากภายนอกด้วย เพื่อทดแทนพนักงานประจำที่เกษียณอายุ
- 7) รับพนักงานที่มีความรู้และประสบการณ์ในงานด้านผลิตและบริการสายการบิน งานที่มีทักษะความชำนาญ
- 8) บริษัทจะขาดบุคลากรที่มีความชำนาญ เนื่องจากแรงงานภายนอกจะมีเก่าไปใหม่มาตลอด ทำให้บริษัทขาดความมั่นคง
- 9) จัดให้มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับกฎระเบียบของฝ่ายต่างๆ อย่างเข้มงวดก่อนเข้าปฏิบัติงาน
- 10) อาจต้องมีการพิจารณาอัตราค่าจ้างแรงงานให้สูงขึ้นกว่าเดิม เพื่อดึงดูดแรงงานจากภายนอกให้มาร่วมงานกับหน่วยงาน และรักษาแรงงานเดิมให้อยากอยู่ทำงานต่อกับองค์กร
- 11) หาดบริษัทที่มีความมั่นคง มีประสบการณ์ในการจัดส่งแรงงานให้กับบริษัทใหญ่ ๆ สามารถแก้ปัญหาแรงงานที่มักเปลี่ยนงานบ่อย ๆ จนทำให้แรงงานเกิดการขาดแคลน

## 6. ข้อเสนอแนะ

จากข้อเสนอแนะที่ได้จากการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่าง มีดังนี้

- 1) ต้องสร้างความมั่นใจให้กับพนักงานได้ประจักษ์ว่า การปฏิบัติงานในครัวการบินจะต้องมีอัตราค่าจ้างที่จูงใจ มีการปรับอัตราค่าจ้างเพิ่มขึ้นทุกปีตามโครงสร้างระบอบเงินเดือนของตำแหน่งนั้น ๆ
- 2) ปลุกฝังค่านิยมให้พนักงานรักองค์กร เพื่อจะได้อยู่กับบริษัทนานกว่าที่เป็นอยู่
- 3) ควรศึกษาเปรียบเทียบคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานประจำและแรงงานภายนอก เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานทั้งสองกลุ่ม ให้อยู่ในระดับและมาตรฐานเดียวกัน
- 4) ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้ในการบริหารงานทรัพยากรบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด
- 5) เป้าหมายการจ้างแรงงาน Outsource : งานที่ไม่มีความชำนาญ การบริการที่ดีกว่าเพื่อที่องค์กรไม่ทำกิจกรรมที่หลากหลายเอง ลดค่าใช้จ่ายขององค์กร ลดเวลาของผู้บริหารเพื่อไปทำงานในธุรกิจหลักขององค์กรได้มากขึ้น ทำธุรกิจที่มีผลกำไรเพิ่มมากขึ้นเนื่องจากอัตราการตอบแทนต่อทรัพย์สินมีมากขึ้น และวางตำแหน่งที่เหมาะสมของธุรกิจ ผู้บริหารทำหน้าที่เพียงกำกับดูแลโดยไม่ลงมือปฏิบัติเอง
- 6) อนาคตบริษัทจำเป็นต้องรับพนักงานภายนอกเพื่อลดค่าใช้จ่าย แต่บริษัทควรให้ผลตอบแทนที่ดีกับพนักงาน จึงจะทำให้พนักงานมีความผูกพันกับบริษัท
- 7) ข้อเสนอแนะ
  - (1) แผนขั้นที่หนึ่ง ถ้าหากยังคงเป็นพนักงานที่ได้รับการจัดหาจากบริษัท วินสแปน เซอร์วิสเสส จำกัด จะต้องปรับปรุงสวัสดิการต่างๆ ให้ดียิ่งขึ้น เช่น ต้องมีระบอบเงินเดือนและมีการขึ้นเงินเดือนทุกปี ต้องมีค่าวิชาชีพ เพราะพนักงานขับรถมีความเสี่ยงต่อการปฏิบัติงานกับตัวเครื่องบินและพนักงานขับรถเข้ากะทำงานเช้า บ่าย ดึก สมควรที่จะมีค่าเดินทาง (Night Shift)
  - (2) เมื่อลูกจ้างที่ทำงานมานานและมีประวัติดีเด่น ไม่ป่วย ไม่ลา ไม่สาย สมควรที่จะให้มีการบรรจุเป็นพนักงานประจำ โดยอาจจะกำหนดปรับร้อยละ 10 ทุกๆ 3 ปี เพื่อสร้างแรงจูงใจให้ลูกจ้างทำความดีและภักดีต่อองค์กร

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงานกับการออกจกงานของพนักงานด้านโลจิสติกส์การจัดเตรียมอาหารสำหรับสายการบินจากการจัดจ้างภายนอก มีวัตถุประสงค์ดังนี้ เพื่อศึกษาแรงจูงใจในการทำงานกับการออกจกงานของพนักงานด้านโลจิสติกส์การจัดเตรียมอาหารสำหรับสายการบินจากการจัดจ้างภายนอก เพื่อศึกษาความผูกพันในการทำงานกับการออกจกงานของพนักงานด้านโลจิสติกส์การจัดเตรียมอาหารสำหรับสายการบินจากการจัดจ้างภายนอก และเพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมสำหรับการปรับปรุงและส่งเสริมให้พนักงานเกิดแรงจูงใจและมีความผูกพันกับองค์กรอันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและลดปัญหาการออกจกงาน

#### 5.1 สรุปผลการวิจัย

##### 5.1.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม

##### ส่วนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล

การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานด้านโลจิสติกส์การจัดเตรียมอาหารสำหรับสายการบินจากการจัดจ้างภายนอกพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 175 คน คิดเป็นร้อยละ 74.8 มีอายุระหว่าง 21-30 ปี จำนวน 100 คน คิดเป็นร้อยละ 42.7 มีสถานภาพโสด จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 52.6 มีระดับการศึกษามัธยมตอนปลาย จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 41.0 ทำงานเป็นกะเวลา (Shift) จำนวน 199 คน คิดเป็นร้อยละ 85.0 มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1-3 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 35.9 มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,001-15,000 บาท จำนวน 145 คน คิดเป็นร้อยละ 62.0 และมีภูมิลำเนาต่างจังหวัด จำนวน 157 คน คิดเป็นร้อยละ 67.1

##### ส่วนที่ 2 สรุปการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยแรงจูงใจในงานของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกที่มีต่อองค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกที่มีต่อองค์กรในภาพรวม พบว่า จากจำนวน 7 ปัจจัย ประกอบด้วยด้านลักษณะงาน ด้านผู้บังคับบัญชา ด้านเพื่อนร่วมงาน ด้านความก้าวหน้าในการทำงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านสวัสดิการ และด้านสภาพแวดล้อม พบว่า ปัจจัยที่พนักงานมีแรงจูงใจมากที่สุดคือ เพื่อนร่วมงาน รองลงมาคือ สวัสดิการและผู้บังคับบัญชา ตามลำดับ โดยเมื่อพิจารณารายละเอียดของแต่ละปัจจัย

โดยพนักงานเพศชายปัจจัยแรงจูงใจที่มีคะแนนมากที่สุดคือ ลักษณะงาน น้อยที่สุดคือ สวัสดิการ สำหรับเพศหญิง ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจมากที่สุดคือ เพื่อนร่วมงาน น้อยที่สุดคือ ความมั่นคงในการทำงาน เมื่อจำแนกตามอายุ ปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจมากที่สุดสำหรับพนักงานอายุต่ำกว่า 20 ปี และอายุระหว่าง 20-30 ปี คือ เพื่อนร่วมงาน อายุ 31-40 ปี และอายุ 40 ปีขึ้นไปคือ ลักษณะงาน น้อยที่สุดสำหรับพนักงานในทุกช่วงอายุก็คือ ความมั่นคงในการทำงาน เมื่อจำแนกตามสถานภาพแล้ว พนักงานในทุกสถานภาพจะมีแรงจูงใจมากที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชา น้อยที่สุดสำหรับพนักงานในทุกสถานภาพคือ ความมั่นคงในการทำงาน เมื่อจำแนกตามระดับการศึกษา ปัจจัยที่พนักงานมีแรงจูงใจมากที่สุดที่มีระดับการศึกษาประถมศึกษา มัธยมศึกษาตอนต้น ปวช. และสูงกว่าปริญญาตรีคือ เพื่อนร่วมงาน ระดับปวส.คือ ผู้บังคับบัญชา และระดับปริญญาตรีคือ สวัสดิการ น้อยที่สุดสำหรับพนักงานในทุกระดับการศึกษาคือ ความมั่นคงในการทำงาน เมื่อจำแนกตามเวลาทำงาน ปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจมากที่สุดสำหรับพนักงานทำงานในเวลาปกติคือ ผู้บังคับบัญชา และพนักงานทำงานเป็นกะคือ ลักษณะงาน น้อยที่สุดสำหรับพนักงานที่ทำงานปกติและทำงานเป็นกะคือ ความมั่นคงในการทำงาน เมื่อจำแนกตามระยะเวลาปฏิบัติงาน ปัจจัยที่พนักงานมีแรงจูงใจมากที่สุด สำหรับพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปีคือ เพื่อนร่วมงาน พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 1-3 ปีคือ ลักษณะงาน พนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 4-9 ปีคือ สวัสดิการ และพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงาน 10 ปีขึ้นไปคือ ความก้าวหน้าในการทำงาน น้อยที่สุดสำหรับพนักงานที่มีระยะเวลาการทำงานในทุกระดับคือ ความมั่นคงในการทำงาน เมื่อจำแนกตามรายได้ต่อเดือน ปัจจัยที่พนักงานมีแรงจูงใจมากที่สุดสำหรับพนักงานที่มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาทและ 10,001-15,000 บาทคือ เพื่อนร่วมงาน รายได้ 15,001-20,000 บาทคือ ผู้บังคับบัญชา รายได้ 20,001-25,000 บาทคือ ลักษณะงาน และรายได้สูงกว่า 25,000 บาทคือ ความก้าวหน้าในการทำงาน น้อยที่สุดสำหรับพนักงานในแต่ทุกระดับรายได้คือ ความมั่นคงในการทำงาน เมื่อจำแนกตามภูมิภาค ปัจจัยที่พนักงานมีความพึงพอใจมากที่สุดสำหรับพนักงานที่มีภูมิลำเนากรุงเทพฯ/ปริมณฑล คือ เพื่อนร่วมงาน และต่างจังหวัดคือ ความก้าวหน้าในการทำงาน น้อยที่สุดสำหรับพนักงานที่มีภูมิลำเนาทั้งกรุงเทพฯ/ปริมณฑล และต่างจังหวัดคือ ความมั่นคงในการทำงาน

ส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลปัจจัยความผูกพันของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกที่มีต่อองค์กร

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวปัจจัยความผูกพันของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกที่มีต่อองค์กรในภาพรวม พบว่า จากจำนวนปัจจัยความผูกพัน 10 ด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลาง โดยคะแนนเฉลี่ยของเพศหญิงมากกว่าเพศชายเล็กน้อย ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสำหรับเพศชายและเพศหญิงคือ ยอมรับงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายหากเป็นของหน่วยงานท่าน น้อยที่สุดสำหรับเพศชายคือ ท่านรู้สึกห่วงใยเมื่อหน่วยงานของท่านประสบปัญหา และเพศหญิงคือ ไม่สนใจคำชักชวนของเพื่อนที่แนะนำให้ไปทำงานที่อื่นด้วยกัน เมื่อจำแนกตามอายุ ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดสำหรับพนักงานที่มีอายุ





#### ส่วนที่ 4 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์สรุปได้ดังนี้ นโยบายขององค์การปัจจุบันเกี่ยวกับพนักงานที่ได้รับการจัดทาจากหน่วยงานภายนอกมีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อที่จะลดค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน และภาระเกี่ยวกับสวัสดิการต่าง ๆ เพื่อให้ผู้บริหารหรือพนักงานทุ่มเทกับงานหลักเพื่อให้ได้ผลผลิตมากขึ้น และเพื่อให้การบริหารต้นทุนการดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีแนวทางสร้างแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงานของพนักงาน เช่น ปรับค่าจ้างให้เหมาะสมกับภาวะค่าครองชีพในปัจจุบัน หรือให้ค่าตอบแทนที่เป็นธรรม เพิ่มสิทธิประโยชน์ต่างๆ ในลักษณะที่เป็นการช่วยเหลือค่าครองชีพ ให้สวัสดิการที่ดีแก่พนักงานเท่าที่จะสามารถทำได้ สร้างความสามัคคีและเป็นกันเองในหน่วยงานเพื่อให้เกิดความรู้สึกการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ จ่ายค่าจ้างหรือ

## 5.2 อภิปรายผล

ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอก พบว่า ในภาพรวมความพึงพอใจของพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง ทั้งนี้เนื่องจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในแต่ละปัจจัยโดยเฉพาะด้านที่เกี่ยวกับความมั่นคงในการทำงานมีคะแนนอยู่ในระดับต่ำในเกือบทุกปัจจัย ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีที่ว่าด้วย Maslow's Hierarchy of Needs (Maslow, 1970) กล่าวคือ ความต้องการของมนุษย์ก่อให้เกิดแรงจูงใจในลักษณะที่เป็นลำดับขั้น เริ่มตั้งแต่มีความต้องการพื้นฐานเมื่อได้รับการตอบสนองแล้วจะก่อให้เกิดแรงผลักดันสู่ขั้นต่อไป การทำงานภายในองค์กรพนักงานแต่ละคนต่างมีแรงจูงใจที่จะมีความมั่นคงและก้าวหน้าสูงขึ้นไป ดังนั้น เมื่อพนักงานส่วนใหญ่มีความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงาน ก็จะส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับ Herzberg (1959) และ Allen and Mayer (1990) ที่ว่า การที่จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันกับงานและองค์กร โดยมีปัจจัยต่างๆ ได้แก่ บริษัทและนโยบายการบริหาร บรรยากาศในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ความปลอดภัยและความมั่นคง เงินเดือน ความมั่นคงในงาน องค์กรประกอบดังกล่าวเป็นสิ่งที่พนักงานต้องการเพราะเป็นแรงจูงใจในการทำงาน เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดความสุขและความผูกพันในงาน หากขาดซึ่งปัจจัยดังกล่าวจะส่งผลทำให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานลดต่ำลงทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงานและเกิดความท้อถอยหมดกำลังใจจนเป็นเหตุทำให้ต้องลาออกจากงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Buchanan (1974) ที่ว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำนายอัตราการเข้าออกจากงานของสมาชิกองค์กรได้ดีกว่าความพึงพอใจในงาน รวมทั้งผลจากการศึกษาของจารุณี (2537) ที่ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสนับสนุนการปฏิบัติงานการทำอากาศยานแห่งประเทศไทยที่ว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับความคงอยู่ของสมาชิกภาพ ดังนั้น หากสถานภาพการจ้างงานของพนักงานจากการจัดจ้างจากภายนอกเป็นไปในช่วงระยะเวลาสั้นก็จะส่งผลทำให้



จากผลการวิเคราะห์แบบสอบถามปลายเปิดและการสัมภาษณ์พบว่า นโยบายขององค์กรไม่มีนโยบายในการบรรจุพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกให้เป็นพนักงานประจำ ไม่มีการปรับอัตราค่าจ้างและสวัสดิการ ทำให้ส่งผลกระทบต่อพนักงานขาดแรงจูงใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ การที่กฎระเบียบปฏิบัติเป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน รวมทั้งการจัดจ้างภายนอกทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในการทำงานซึ่งเป็นสิ่งที่ต้องการ ทำให้มีการเข้าออกจากรางงานสูง สอดคล้องกับงานวิจัยของ วิชารวงศ์ (2550) ที่ศึกษาปัญหาของการจ้างเหมาพนักงานบริการ พบว่า ปัญหาการลาออกของพนักงานจ้างเหมาบริการอย่างต่อเนื่องของบริษัทส่งผลให้ต้องมีการรับพนักงานทดแทนอยู่ตลอดเวลา ส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการทำงาน เมื่อพนักงานใหม่เข้ารับการฝึกอบรมไประยะหนึ่งแล้วก็จะลาออกไปอีก ปัญหาที่ทำให้พนักงานลาออกจากรางงานที่สำคัญประการหนึ่งก็คือค่าตอบแทนและสวัสดิการและความมั่นคงในการทำงาน พนักงานเกิดความกังวลไม่แน่ใจในความมั่นคงของงาน เนื่องจากเป็นสัญญาปีต่อปี ทำให้พนักงานไม่ทุ่มเทและสละเวลาในการทำงานอย่างเต็มที่ และไม่มั่นใจในความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร นโยบายในการบริหารจัดการพนักงานโดยการจ้างพนักงานไม่เหมาะสมกับตำแหน่ง การผูกขาดการจัดจ้างจากบริษัทที่รับจ้างเหมา ส่งผลกระทบต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมก็คือ การปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง ก่อให้เกิดความล่าช้าและสูญเสียเปล่าในค่าใช้จ่ายสำหรับการฝึกอบรมพนักงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ Steers and Porter (1979) ที่ว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงผกผันกับความต้องการลาออกของพนักงานในองค์กร กล่าวคือ หากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ก็จะมีความต้องการลาออกจากรางงานต่ำ ในทางตรงกันข้าม พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ ก็จะมีความต้องการลาออกมากกว่า หากองค์กรใดสามารถตอบสนองต่อปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ก็จะทำให้ส่งผลต่อความคงอยู่ในองค์กรของสมาชิก ถ้าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงก็มีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป แต่ถ้าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำก็มีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงาน หรือลาออกจากองค์กรสูง และแนวคิดของ Porter and Others (1974) ซึ่งอธิบายถึงความผูกพันต่อองค์กร ที่ครอบคลุมถึงปัจจัยด้านการทำงานของพนักงาน และเป็นที่ยอมรับใช้ในการทำนายการลาออกของพนักงานที่มีปัจจัยมากจากความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรได้เป็นอย่างดี นอกจากนี้ ยังสามารถนำแนวคิดทฤษฎีทางด้านเศรษฐศาสตร์และสังคมศาสตร์มาอธิบายผลจากการวิจัยที่ให้ความสนใจต่อภาวะแรงงานในตลาดแรงงานและรายได้ กล่าวคือ ตลาดแรงงานเป็นปัจจัยหนึ่งในการตัดสินใจลาออกของ

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

ทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้องค์กรสามารถดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด โดยเป็นพลังสำคัญในการขับเคลื่อนระบบและกลไกเพื่อบรรลุจุดหมายที่ต้องการ ปัญหาขององค์กรเป็นสิ่งที่สามารถแก้ไขได้หากเกิดจากความร่วมมือและร่วมใจในการประสานผลประโยชน์ที่ขัดแย้งกันทั้งฝ่ายพนักงานและองค์กร การจัดจ้างพนักงานจากภายนอกเป็นสิ่งที่ไม่สามารถหลีกเลี่ยงได้ในการดำเนินงานขององค์กรทั้งนี้เพื่อลดต้นทุนในการบริหารจัดการและเพิ่มศักยภาพขององค์กรในสิ่งที่เป็นกิจกรรมหลัก อย่างไรก็ตาม องค์กรก็จะต้องมีการปรับตัวเพื่อรองรับผลกระทบอันอาจเกิดขึ้นติดตามมา ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางที่เหมาะสมสำหรับองค์กรที่สำคัญมีดังนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับองค์กร

ผลการวิจัยทำให้ได้ข้อมูลเพื่อเป็นแนวทางที่เหมาะสมสำหรับองค์กรสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล สำหรับปรับปรุงและส่งเสริมให้พนักงานเกิดแรงจูงใจและมีความผูกพันกับองค์กร อันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและลดปัญหาการออกจากงาน ซึ่งมีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับรูปแบบขององค์กรที่เหมาะสม ดังนี้

1) ปรับปรุงโครงสร้างขององค์กรให้รองรับผลกระทบจากการจัดจ้างพนักงานจากภายนอก โดยจัดให้มีหน่วยงานเฉพาะในการพิจารณาดำเนินงานด้านทรัพยากรบุคคลสำหรับพนักงานจากการจัดจ้างภายนอก การมีผู้เชี่ยวชาญหรือที่ปรึกษาด้านกฎหมายสำหรับให้คำแนะนำด้านการจัดจ้างพนักงานจากภายนอก สำหรับเป็นหน่วยสนับสนุนฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลขององค์กร เพื่อที่จะทำให้มีความคล่องตัวในการจัดการกับปัญหาและอุปสรรคที่เกิดจากการปฏิบัติงาน

2) จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพหรือการปฏิบัติงานที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานที่ได้รับการจัดจ้างจากภายนอกมีความรู้ความเข้าใจที่ถูกต้อง รวมทั้งโครงสร้างเงินเดือน สวัสดิการ หรือผลประโยชน์ตอบแทนอื่นๆ ที่พึงจะได้รับ และสอดคล้องกับสภาวะแวดล้อมทางเศรษฐกิจที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน

3) มีการปรับปรุงกฎระเบียบ ข้อบังคับให้สอดคล้องกับสภาพการปฏิบัติงานจริง รวมทั้งความยืดหยุ่นและคล่องตัวเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของงาน หลีกเลี่ยงถ้อยคำที่อาจสร้างความรู้สึกแปลกแยกหรือความหมายในเชิงลบให้เกิดกับพนักงาน เช่น ไม่มีสิทธิได้รับค่าชดเชย (ควรใช้คำว่า จะไม่ได้รับค่าชดเชย)

4) องค์กรจะต้องมีการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในอนาคตเกี่ยวกับหลักเกณฑ์ เงื่อนไขและแนวทางการพัฒนาพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกที่เข้ามาปฏิบัติงานในองค์กร เช่น นโยบายการรับโอน (Transfer) เป็นพนักงานประจำในกรณีที่มีต้องการบุคลากรที่มีความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานในบางตำแหน่งแทนการเปิดรับสมัครเป็นการทั่วไป

5) การออกแบบลักษณะการทำงานที่เน้นรูปแบบของการทำงานเป็นทีมงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน การนำเทคนิคการบริหารจัดการสมัยใหม่มาใช้ รวมทั้งการจัดกิจกรรมเสริมต่างๆ เพื่อสร้างความคุ้นเคยและใกล้ชิดระหว่างพนักงาน เพื่อพัฒนาไปสู่ความรู้สึกร่วมกันเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน อันจะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและลดปัญหาการออกจากงาน

6) การสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นภายในองค์กร เนื่องจากพนักงานส่วนใหญ่จะมีแรงจูงใจจากผู้บังคับบัญชา จึงควรเสริมสร้างภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีในการสร้างความใกล้ชิดและเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา บริหารงานโดยยึดหลักธรรมาภิบาล (Good Governance) เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานอันส่งผลดีต่อการเพิ่มศักยภาพและความสามารถของพนักงานที่ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจและอุทิศตนเองให้กับงาน

7) พัฒนารูปแบบการสรรหาพนักงานจากบริษัทหรือธุรกิจที่รับจัดหาพนักงานให้กับองค์กร โดยไม่ยึดกับบริษัทเดียว อาจเป็นลักษณะของการสร้างเครือข่ายพันธมิตร เพื่อลดปัญหาการได้รับพนักงานไม่ตรงกับความต้องการ พนักงานมีศักยภาพต่ำกว่ามาตรฐานที่กำหนด ปัญหาความล่าช้าในการจัดส่งพนักงาน

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิเคราะห์เฉพาะในมิติของแรงจูงใจและความผูกพันในงานของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกกับการออกจากงานของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอก ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นที่สำคัญในด้านอื่น ดังนี้

1. ศึกษาในแง่ของต้นน้ำ คือ จากฝ่ายบริษัทที่ดำเนินงานรับจัดหาพนักงานจากภายนอก เกี่ยวกับประสิทธิภาพและศักยภาพของการบริหารจัดการเกี่ยวกับพนักงาน และรูปแบบการบริหารจัดการที่เหมาะสม รวมทั้งแนวทางการพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบริษัทจัดหาจากภายนอกกับองค์กรของลูกค้า

2. ขยายผลการศึกษาโครงสร้างเงินเดือนและค่าตอบแทนขององค์กรในภาพรวมทั้งหมดที่เกี่ยวข้องกับพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกเพื่อให้ได้ตัวแบบที่เหมาะสม มีความชัดเจน และสามารถนำมาใช้อ้างอิงในการปฏิบัติงานได้

3. เนื่องจากเป็นการวิจัยที่มีขอบเขตจำกัด ควรมีการศึกษาและวิจัยในขอบเขตที่กว้างให้ครอบคลุมสถานประกอบการที่มีลักษณะธุรกิจบริการในด้านนี้ทั้งหมด ซึ่งจะทำให้สามารถอ้างอิงไปยังธุรกิจอื่นซึ่งจะทำให้งานวิจัยมีคุณค่ามากขึ้น

## บรรณานุกรม

- กรกฎ พลพานิช. (2540) **ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพ การตลาด บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.**
- เกตุณภัส เมธีกสิวัฒน์. (2555) **ความสัมพันธ์ของความผูกพันทุ่มเทของพนักงานที่มีต่องานและองค์กร กับความตั้งใจลาออกของพนักงานในธุรกิจโรงแรม จังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ กจ.ม. (สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ) นครราชสีมา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.**
- กัณทิมา คุณาวงศ์. (2554) **ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง. วิทยานิพนธ์ รศ.ม. (สาขาวิทยาการจัดการ) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช.**
- กาญจนา นุ่ใจกอง. (2542) **ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงาน  
ในพนักงานระดับปฏิบัติการ. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร) เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.**
- ชนิษฐา ไตรปักษ์. (2548) **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลความผูกพันต่อองค์กรการมีส่วนร่วมในงานของบุคลากรกับคุณภาพชีวิตการทำงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลสังกัดสำนักการแพทย์กรุงเทพมหานคร วิทยานิพนธ์ พย.ม.(การบริหารการพยาบาล) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.**
- จิรภรณ์ กาญจไพบุลย์กุล. (2527) **ความพึงพอใจในงานสายบุคลากร สายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษา. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย**
- จารุณี วงศ์คำแน่น. (2537) **ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสำนักงานสายงานสนับสนุนการปฏิบัติงานการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย. สารวิทยานิพนธ์ ร.ม. (สาขาวิชาบริหารรัฐกิจ) มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.**
- ชฎาภา ประเสริฐทรง. (2541) **ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ. ปริญญาานิพนธ์ กศ.ม. (จิตวิทยาการแนะแนว) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.**
- ชมพูนุท จันทร์เกษม. (2547) **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการขาดงานของพนักงานระดับปฏิบัติการสายการผลิต : กรณีศึกษา บริษัท พูจิตลี (ประเทศไทย) จำกัด. วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (สาขาบริหารธุรกิจ) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.**
- ชวนชม กิจพันธ์. (2540) **ความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่วิเคราะห์งบประมาณ สำนักงานงบประมาณ. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สาขารัฐศาสตร์) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.**

- ชิตาพร เลี้ยงวิจิตร. (2545) **ลักษณะบุคลิกภาพที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานและอัตราการขาดงาน : ศึกษาเฉพาะกรณีบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง.** วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชาญวุฒิ บุญชม. (2553) **ความผูกพันต่อองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีบุคลากรโรงเรียนอิสลามสันติชน.** ภาคนิพนธ์หลักสูตร ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (พัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ชมัยพร วิเศษมงคล. (2014) **Outsourcing การจ้างให้คนอื่นทำงานแทน.** กรุงเทพฯ : สำนักงานส่งเสริมวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม.
- ถนอมศรี แดงศรี. (2551) **ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานความผูกพันต่อองค์การและผลการปฏิบัติงานของพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ โรงพยาบาลชั้นนำของรัฐแห่งหนึ่ง.** [ออนไลน์] แหล่งที่มา : <http://www.aster.spu.th/file/user/Abstract.pdf> (8 ตุลาคม 2554)
- ถนอมพรรณ เพิ่มพูน. (2554) **ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน.** วิทยานิพนธ์ รศ.ม. (สาขาวิทยาการจัดการ) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ทิพย์สุดา เมธีพลกุล. (2550) **การรับรู้บรรยากาศองค์การ การประเมินสุขภาพตนเองและความตั้งใจลาออกของพยาบาลวิชาชีพระดับปฏิบัติการ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลเฉพาะทางด้านระบบประสาทของรัฐแห่งหนึ่ง** วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ธาดา สุนทรพันธ์ (2552) **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานการนิคมอุตสาหกรรมแห่งประเทศไทย** วิทยานิพนธ์ รศ.ม. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ธำรงค์ศักดิ์ คงคาสวัสดิ์ (2557) **การจัดจ้างภายนอก.**[ออนไลน์] แหล่งที่มา : ( 1 มิถุนายน 2557)
- ธีรภัทร ชติยะหล้า. (2555) **คุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร**  
**บริหารส่วนตำบลป่าสัก อำเภอเมืองลำพูน จังหวัดลำพูน.** วิทยานิพนธ์ รศ.ม. ( สาขา  
 รัฐประศาสนศาสตร์) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยนอร์ท-เชียงใหม่.
- ธีระศักดิ์ กุศลานนท์. (2545) **ศึกษาเรื่อง การรับรู้คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการภาคพื้น บริษัท การบินไทย จำกัด(มหาชน)**  
**ณ ท่าอากาศยานกรุงเทพฯ.** วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (รัฐศาสตร์) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- นุรีมัน ดอเลาะ. (2555) **ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยนราธิวาสราชนครินทร์.**

- วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. นราธิวาส : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- นภาพัญญ โหมาศวีน. (2553) **ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของสมาชิกในองค์กร : ศึกษาเฉพาะกรณี สำนักงานปลัดนายกรัฐมนตรี.** วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (สาขาบริหารธุรกิจ) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ปัญญา นิยมประเสริฐ. (2452) **ความผูกพันต่อองค์การสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.** วิทยานิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร.
- ปกรณ ลิมโยธิน. (2555) **ตัวแบบสมการโครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย.** ปรด. ( สาขาวิชาการจัดการ) สงขลา : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่.
- ปนัดดา ต้นตึ้นดำรง. (2555) **คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท สีสซิ่งกลีกรไทย จำกัด.** วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (สาขาวิชาบริหารธุรกิจ) เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้.
- ปดมาภรณ์ บุณนาค. (2552) **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล เขาวนอารมณ์ ความสามารถ**  
**ในการเผชิญและฟื้นฝ่าอุปสรรคและความตั้งใจลาออกจากงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัทแม่กลองฟู้ดส์ จำกัด.** วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ภรณ์ (กิริติบุตร) มหานนท์. (2539) **การประเมินประสิทธิผลขององค์การ.** กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์.
- ภัณฑิลา บุญปิ่น. (2553) **ปัจจัยเอื้อต่อการทำงาน การรับรู้ภาระงานส่งผลต่อความตั้งใจลาออกภายใต้บทบาทสื่อความผูกพันต่องานของข้าราชการระดับ 1-6.** กรุงเทพฯ : สำนักงานเลขาธิการวุฒิสภา.
- มณฑนา ตูลยนิชกะ. (2554) **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรกรณีศึกษา คณะวิทยาศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.** วิทยานิพนธ์ รัช.ม. (สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน) นครปฐม : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- มาลีนี อ้นวิเศษ. (2554) **ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงาน อุปนิสัย 8 ประการ รูปแบบการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน การรับรู้ การสนับสนุนจากองค์การ กับความตั้งใจที่จะลาออกของเจ้าหน้าที่บริการลูกค้าในธนาคารพาณิชย์แห่งหนึ่ง เขตกรุงเทพมหานคร โดยมีความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรสื่อ.** วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มลิวลัย นันท์. (2548) **ศึกษาเรื่อง การรับรู้บรรยากาศองค์การและความพึงพอใจในงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ณ ทำอากาศยานกรุงเทพ.** วิทยานิพนธ์ บธ.ม. (สาขาวิชาการจัดการ) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น.

- รุจี อุกศิลป์ศักดิ์. (2546) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่. การศึกษาอิสระ วศ.ม. เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- รพล นันทเกษม. (2540) ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการตำรวจในสังกัดฝ่ายอำนวยการกองตำรวจทางหลวง. วิทยานิพนธ์ วท.ม. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ลัทธிகาล ศรีวระมย์. (2541) ธุรกิจทั่วไป : ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับการประกอบธุรกิจ. กรุงเทพฯ : วีระฟิล์มและโซเท็กซ์.
- วรรณิ รัตนพันธ์. (2552) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยรามคาแหง. [ออนไลน์] แหล่งที่มา : <http://www.riclib.nrct.go.th/scripts/wwwi32.exe> (10 ตุลาคม 2554)
- วัชรพงศ์ เลิศวิทยานุกูล. (2550) ปัญหาของการจ้างเหมาพนักงานบริการ (Outsourcing) : ศึกษากรณี บริษัท ทิพยประกันภัย จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ รบ.ม. (สาขาวิชาการจัดการ สาธารณะสำหรับนักบริหาร) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วรพันธ์ เศรษฐแสง. (2548) ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค.จังหวัดฉะเชิงเทรา. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา) ฉะเชิงเทรา : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ และสิริอร จำปาทอง. (2548) จิตวิทยาธุรกิจ (Business Psychology). กรุงเทพฯ. ม.ป.ท.
- ศุภรัตน์ ทรายทอง. (2553) การมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการและความผูกพันต่อโรงเรียนของครูโรงเรียนในสังกัดเทศบาลเมืองตะกั่วป่า อำเภอตะกั่วป่า จังหวัดพังงา. วิทยานิพนธ์ คม. (สาขาการบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- ศูนย์ข้อมูลธุรกิจไทยในจีน ณ นครเซี่ยงไฮ้. (2014) บริษัทจัดจ้างภายนอกในจีน. [ออนไลน์] แหล่งที่มา : <http://www.thaibizchina.com/thaibizchina/th/> (30 พฤษภาคม 2557)
- สุกานดา ศุภคติสันต์. (2540) ลักษณะส่วนบุคคลและสภาพแวดล้อมองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทเงินทุนในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ พบ.ม.(สาขาพัฒนาทรัพยากรมนุษย์) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุปรียา เตชะอศวนันท์. (2551) คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการตำรวจกองบังคับการอำนวยการตำรวจภูธรภาค 5. วิทยานิพนธ์ วท. ม. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

- สุदारัตน์ ปัทมวิชัยพร. (2542) **ปัจจัยที่มีผลต่อการขาดงานของพนักงาน**. วิทยานิพนธ์ ศศ.ม. (สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุธินี เดชะตา. (2551) **ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทปูนซีเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน)**. วิทยานิพนธ์ ropic.ม. เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุปรียา เตชะอศวนันท์. (2551) **คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการตำรวจ กองบังคับการอำนวยการ ตำรวจภูธรภาค 5**. วิทยานิพนธ์ ropic.ม. (สาขา รัฐประศาสนศาสตร์) เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- สุรัชชัย ชาสุรีย์ และไพฑูรย์ พิมดี. (2555) **ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง**. วิทยานิพนธ์ ค.อ.ม. กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- สุวรรณิน คณานูวัฒน์. (2536) **ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การกับลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน ลักษณะขององค์การ และลักษณะของประสิทธิภาพจากการทำงานของผู้บริหารในองค์การเอกชน**. วิทยานิพนธ์ วท.ม. (สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุวลักษณ์ ตริพรชัยศักดิ์. (2542) **ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานชาย : กรณีศึกษา บริษัทร่วมพัฒนา จำกัด**. สารนิพนธ์ วท.ม. (สาขาวิชาการพัฒนารัฐวิกรม มนุษย์และองค์การ) กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สุธินี เดชะตา. (2551) **ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทปูนซีเมนต์ไทยจำกัด (มหาชน)**. วิทยานิพนธ์ ropic.ม. เชียงใหม่ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
- สำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (2556) **รายงานผลการสำรวจความผูกพันขององค์การ**. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- โสภา ทรัพย์มากอุดม. (2533) **ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย**. วิทยานิพนธ์ ร.ม. (สาขาวิชาบริหารธุรกิจ) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศุภรัตน์ ทรายทอง. (2553) **การมีส่วนร่วมในการบริหารงานวิชาการและความผูกพัน ต่อโรงเรียนของครูโรงเรียน ในสังกัดเทศบาลเมืองตะกั่วป่า อำเภอ ตะกั่วป่า จังหวัดพังงา**. วิทยานิพนธ์ คม. (สาขาการบริหารการศึกษา) กรุงเทพฯ : บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.
- อิสราภรณ์ รัตนคช. (2551) **รายงานวิจัย ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย**  
สงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี. ปัตตานี : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์



วิทยาเขตปัตตานี.

- Alderfer, C. P. (1972) **Existence: Relatedness and growth, human needs in organizational setting**. New York : Free Press.
- Allen, N.J. and Meyer, J.P. (1990) "The Measurement and Antecedents of Affective, Continuance and Normative Commitment to the Organizations." **Journal of Occupational Psychology**. 63 : page 1-18.
- Angle, H.L. and Perry, J.L. (1981) "An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness" **Administrative Science Quarterly**. 26 : 1-14.
- Atkinson R.C. and Shiffrin. R.M. Human memory. (1968) **A Proposed System and Process**. In K.W. Spence (Eds.) and J.T. Sp.
- Bateman, T. and Strasser, S. (1984) "A Longitudinal analysis of the antecedents of organizational commitment" **Academy of Management Journal**. (27) : page 95-112.
- Becker, J. P. and Shimada, S. (1997) **The Open-Ended Approach: A New Proposal for Teaching Mathematics**. Reston, Virginia : NCTM.
- Berelson, Bernard and Gray A. Steiner. (1964) **Human Behavior**. New York : Harcourt Brace and World.
- Boshoff, Christo and Mels, Gerhand. (1995) "A Causal Model to Evaluate the Relationships among Supervision, Role Stress, Organizational Commitment and Internal Service Quality" **European Journal of Marketing**. page 29.
- Brayfield, A., and Crockett, W. (1995) "Employee Attitudes and Employee Performance" **Psychological Bulletin**.
- Buchanan II, B. (1974) "Government Manager, Business Executives and Organizational Commitment" **Public Administration Review**. page 339 – 347
- Burton, J. F. and Parker, J. E. (1969) "Inter-industry variation in voluntary mobility". **Industry and Labour Relation Review**. 1 page 199-216.
- Chi, C. G. and Gursoy, D. (2009) "Employee satisfaction, customer satisfaction and financial performance: An empirical examination" **International Journal of Hospitality Management**. 28 page 245-253.
- Cho, S., Johanson, M. M. and Guchait, P. (2009) "Employees intent to leave: A comparison of determinants of intent to leave versus intent to stay" **International Journal of Hospitality Management**. 28 page 374-381.
- DeConick, James and Stilwell C. (1996) "Factors Influencing the Organizational

- Commitment of Female Advertising Executives” **American Business Review**. page 14.
- DeCotiis, T. A. and Summer, T. P. (1987) “A path analysis of a model of the antecedents and consequences of organizational commitment” **Human Relations Review**. page 445-470.
- Dubrin .J. (1998) **Leadership research finding : Practice and skills**. Boston Houghton :
- Mifflin.
- Douglas T., Benjamin Schneider, and Harold T. Nygren 1970 "Personal factors in organizational identification" **Administrative Science Quarterly**. 15 : page 176-1 90.
- Dutton, William and others. (2001) “Computing in the home : A Research Paradigm”. **Computer and the Social Sciences Review**. 33 : page 23-25.
- Ghiselli, E. E. and Brown, C. W. (1995) **Personal and Industrial Psychology**. New York :
- McGraw – Hill.
- Gilmer, B. Von Haller. (1971) **Industrial and Organizational Psychology**. New York : McGraw – Hill.
- Greenberg, Jerald and Robert A. Baron. (1997) **Behaviors in Organizations**. 4<sup>th</sup> ed. Boston : Allyn Bacon.
- Gilmer, B. Von Haller. (1971) **Industrial and Organizational Psychology**. New York: McGraw – Hill.
- Good, Carter V. (1973) **Dictionary of Education**. 3<sup>rd</sup> ed. New York : McGraw-Hill.
- Hackman, J.R., and Oldham, G.R. (1980) **Work redesign**. Addison-Wesley : Reading, Mass.
- Hakanen, J.J., Bakker, A.B., and Schaufeli, W.B. (2006) “Burnout and Work Engagement among Teacher” **Journal of School Psychology**. 43 page 495-513.
- Harter, J.K., Schmidt. and F.L., Hayes, T.L. (2002) “Business-unit-level Relationship between Employee Satisfaction, Employee Engagement, and Business Outcomes: A Meta-analysis” **Journal of Applied Psychology**. 87(2) : page 268-279.
- Herzberg, Frederick, Bernarol and Synderman, Barbara Bloch. (1959) **The Motivation to Work**. New York : John Wiley and Sons.
- Hom, P. and Griffeth, R. (1995) **Employee turnover**. Cincinnati, Ohio : South-Western.
- Hom, P. W. and Griffeth, R. W. (1995) “The employee turnover process” **Research in**

- Personnel and Human Resources Management.** 13 page 245-293.
- Hrebiniak, L.C. and Alutto, J.A. (1972) "Personal and Role-related Factors in the Development of Organizational Commitment" **Administrative Science Quarterly.** 15 : page 555-572.
- Kanter, R. M. (1977) **Men and Women of the Corporation.** New York: Basic Books
- Karatepe, M. O. and Aleshinloye, K. D. (2009) "Emotional dissonance and Emotional exhaustion among hotel employees in Nigeria" **International Journal of Hospitality Management.** 28 page 349-358.
- Kim, G. W. and Leong, K. J. (2005) "Effect of service orientation on job satisfaction, organizational commitment, and intention of leaving in a casual dining chain restaurant" **International Journal of Hospitality Management.** 24 page 171-193.
- Koch, Jame L. and Steers, Richard M. (1976) **Job Attachment, Satisfaction, and Turnover among Public Employees.** Oregon : Office of Naval Research University of Oregon.
- Korman, Abraham K. (1977) **Organizational Behavior.** New Jersey : Prentice Hall.
- Lawler, E. E. (1971) **Pay and organizational Effectiveness.** New York: Mc Graw-Hill.
- Lee, J., Michael, F. and Tim, R. (2010) "The retention of public child welfare workers: The roles of Professional organizational culture and coping strategies" **Children and Youth Services Review.** 34 page 351-370.
- Li, L. and Tse, E. (1998) "Antecedents and consequences of expatriate satisfaction in the Asian Pacific". **Tourism Management Review,** 19 page 135-143.
- Marsh, R. and Mannari, H. (1977) "Organizational Commitment and Turnover : A Prediction Study" **Administrative Science Quarterly.** 22 page 57-74.
- Martin, N. Thomas and Hafer, C. John. (1995) "Turnover is Linked to Job Involvement and Organizational Commitment." **Telemarketing.** page 13.
- McClelland D. C. and Winter, D. G. (1969) **Motivating Economic Achievement.** New York : The Free Press.
- Maslow, Abraham. (1970) **Motivation and Personality.** New York : Harper and Row.
- Mathis R.J. and Jackson J.H. (2003) **Human Resource Management.** 10<sup>th</sup> ed. Mason, Ohio : Thomson Learning South Western.
- Miner, J. B. (1992) **Industrial – Organization Psychology.** New York : The State

University of New York at Buffalo.

- Mobley, W. H. (1982) **Employee Turnover : Causes, Consequences and control.** New York : Addison-Wesley.
- Morse, Nancy C. (1958) **Satisfaction in the White Collar Job.** Michigan : University of Michigan.
- McClelland Davit. C. (1953) **The Achievement Motive.** New York : Appleton Century Croffs.
- McGregor, Douglas. (1979) "Performance Review and Management by Objectives in Classic of Personel Management. Edited by Thomas H. Patten, Jr. oak Park ; Moore Publishing Company" **the Organizational Commitment of Female Advertising Executives, American Business Review.** page 14.
- Mowday, R.T., L.W. Porter and R.M. Steers. (1982) **Employee – Organization Linkages : The Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover.** New York : Academic Press.
- Mumford, E. (1972) **Job Satisfaction.** London : Longman.
- Nadiri, H. and Tanova, C. (2010) "An investigation of the role of justice in turnover intentions, job satisfaction, and organization citizenship behavior in hospitality industry" **International Journal of Hospitality Management.** 29 page 33-41.
- Newcumer, Mabel. (1995) **The Big Business Executive.** New York : Columbia University.
- Porter, L.W. et al. (1974) "Organizational Commitment, Job, Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians" **Journal of Applied Psychology.** 59 page 604.
- Porter, Lyman W. and Lawler, Edward E. (1968). **Managerial attitudes and performances.** Homewood: Richard D. Irwin.
- Porter, L. W. and Smith, F. J. (1970) **The Etiology of Organizational Commitment.** University of California. New York : unpublished paper.
- Price, J. L and Mueller, C. W. (1986) **Handbook of Organizational Measurement.** Massachusetts: Pitman.
- Reeder, W. (1973) "Beliefs, disbelief s and social action" **Department of rural sociology bulletin.** New York: University of Missouri.
- Saks, A.M. (2006) "Antecedent and Consequence of Employee Engagement" **Journal of Managerial Psychology.** 21. 600-619.

- Salancik, G. R. (1983) **The external control of organization : a resource dependence perspective.** New York: Harper & Row.
- Samuelson, P.A. (1947) "Foundation of economic analysis" **Cambridge Mass: Harvard University Press.** 15 page 12-31.
- Schaufeli, W. B. and Bakker, A. B. (2004) "Job demands, job resources, and their Relationship with burnout and engagement: A multi-sample study" **Journal of Organizational Behavior.** 25 page 293-315.
- Schultz, D. P. and S. E. Schultz. (2002) **Psychology & Work Today.** 8<sup>th</sup> ed. New Jersey : Pearson Education.
- Secord, P. F. and Backman, C. W. (1964) **Work of Motivation.** New York : McGraw-Hill.
- Sheldon, Mary E. (1971) "Investment and Involvement as Mechanism Producing Commitment to the Organization" **Administrative Science Quarterly.** 16 page 143 –150.
- Smith, H. C. (1976) **Psychology of Industrial Behavior.** New York : McGraw-Hill.
- Sonnenberg, F. K. (1991) "A strategic approach to employee motivation"
- Staw, B. (1977) **Two side of commitment. Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management.** Florida: Orlande.
- Stephen P.Robbins, Marry Coulter. (2007) **Management.** Upper Saddle River, New Jersey Prentice-Hill.
- Srivastra, Suresh et al. (1977) **Job Satisfaction and Productivity.** The Comparative Administration Research Institute : Kent State University.
- Steers, R.M. (1977) "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment" **Administrative Science Quarterly.** 22 (March 1977) : page 46-56.
- Steers, Richard M. (1977) **Organizational effectiveness : a behavioral view.** Santa Monica, California : Goodyear.
- Steers, R.M. and Porter, L.W. (1983) **Motivation and Work Behavior.** New York : McGraw – Hill.
- Porter et al. (1974) "Organization Commitment, Job Satisfaction and Turnover Among Psychiatric Technicians" **Journal of Applied Psychology.** 59 page 603-609.
- Susskind, M. A. (2000) "Customer service employees' behavioral intentions and Attitudes : An examination of construct validity and a path model" **International Journal of Hospitality Management.** 19 page 53-77.
- Steer, R.M. and Porter, L.W. (1983) **Motivation and Work Behavior.** New York :

McGraw – Hill.

Taro Yamane. (1970) **Statistics – An Introductory Analysis**. Tokyo : John Weatherhill.

Vidal, S. E., Valle, S. R. and Aragon, B. I. (2007) “Antecedents of repatriates’ job satisfaction and its influence on turnover intentions : Evidence from Spanish repatriated managers” **Journal of Business Research**. 60 page 1272-1281.

Vroom, H Victor. (1964) **Work and Motivation**. New York : Wiley and Sons.

Werther, William B. and Keith, Davis. (1996) **Human Resources and Personnel Management**. 5<sup>th</sup> ed. New York : McGraw–Hill Book.

Wolman, E. (1973) **Dictionary of Behavior Science**. London : Macmillan.

Wong, C. S. and Ko, A. (2009) “Exploratory study of understanding hotel employee’s Perception on work-life balance issues” **International journal of hospitality Management**. 28 page 195-203.

Xanthopoulou et al. (2009) “Reciprocal Relationships between Job Resources, Personal Resources and Work Engagement” **Journal of Vocational Behavior**. 74 page 235-244.

Yang, J. T. (2010) “Antecedents and consequences of job satisfaction in the hotel Industry” **International Journal of Hospitality Management**. 29 page 609-619.

Yoder Dale and Others. (1958) **Handbook of Personal Management and Labour Relation**. New York : Mc Graw-Hill.

Zhao, X., Qu, H. and Ghiselli, R. (2010) “Examining the relationship of work-family conflict to job and life satisfaction: A case of hotel sales managers” **International Journal of Hospitality Management**. 29 page 819-828.

## ภาคผนวก ง แบบสัมภาษณ์

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงานกับการออกจากงาน  
ของพนักงานด้านโลจิสติกส์การจัดเตรียมอาหารสำหรับสายการบินจากการจัดจ้างภายนอก

แบบสัมภาษณ์เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงานกับการออกจากงาน  
ของพนักงานด้านโลจิสติกส์การจัดเตรียมอาหารสำหรับสายการบินจากการจัดจ้างภายนอก จัดทำขึ้นเพื่อเก็บ  
รวบรวมข้อมูลสำหรับนำมาใช้ในการวิเคราะห์เพื่อสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารองค์การผู้ผลิตและจัดส่ง  
อาหารให้กับผู้โดยสารสำหรับสายการบินภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางสำหรับ  
องค์การในการส่งเสริมให้เกิดแรงจูงใจและความผูกพันในการปฏิบัติงานเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน  
และสอดคล้องกับความต้องการของพนักงาน แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ส่วน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการจ้างพนักงานจากภายนอก

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ

จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านให้ความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์ครั้งนี้ เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้  
สำหรับเป็นแนวทางในการส่งเสริมพนักงานต่อไป กรุณาตอบแบบสอบถามที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมาก  
ที่สุด ข้อมูลที่ได้จะถูกเก็บเป็นความลับ และนำมาใช้ประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น

ขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัย

**ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป**

ชื่อ-นามสกุล.....

ตำแหน่งงาน.....

สังกัดหน่วยงาน.....

**ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับการจ้างพนักงานจากภายนอก**

2.1 นโยบายขององค์กรปัจจุบันเกี่ยวกับพนักงานที่ได้รับการจัดหาจากหน่วยงานภายนอก

.....  
.....

2.2 แนวทางปฏิบัติในการสร้างแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงานของพนักงานภายใน  
องค์กร

.....  
.....

2.3 ปัญหาอุปสรรคเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของพนักงานที่ได้รับการจัดหาจากหน่วยงาน  
ภายนอก

.....  
.....

2.4 ปัญหาการออกจากงานของพนักงานที่ได้รับการจัดจ้างจากภายนอกและแนวทางแก้ไข

2.4.1 การออกจากงานโดยความสมัครใจ

.....  
.....

2.4.2 การออกจากงานโดยถูกพิจารณาจากนายจ้าง

.....  
.....

2.4.3 การออกจากงานโดยวิธีอื่นๆ

.....  
.....

2.5 แนวโน้มในอนาคตเกี่ยวกับนโยบายการรับพนักงานจากการจัดจ้างจากภายนอก

.....  
.....

**ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะ**

.....  
.....



## ภาคผนวก ค

### แบบสอบถาม

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงานกับการออกจากงานของพนักงานด้าน  
โลจิสติกส์การจัดเตรียมอาหารสำหรับสายการบินจากการจัดจ้างภายนอก

แบบสอบถามนี้เป็นการศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงานกับการออกจากงานของพนักงานด้านโลจิสติกส์การจัดเตรียมอาหารสำหรับสายการบินจากการจัดจ้างภายนอก” มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงานกับการออกจากงาน วิเคราะห์ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจและความผูกพันในการทำงานกับปัญหาการออกจากงาน และหาแนวทางที่เหมาะสมสำหรับเป็นแนวทางการปรับปรุงและส่งเสริมให้พนักงานมีความผูกพันในองค์กรอันจะนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานและลดปัญหาการออกจากงาน โดยจำแนกคำถามออกเป็น 3 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 คำถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอก

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยความผูกพันของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกที่มีต่อองค์การ  
จึงใคร่ขอความร่วมมือจากท่านในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ สำหรับใช้เป็นข้อมูลประกอบการ

วิจัย คำตอบของท่านจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อม คำตอบของท่านจะถือเป็นความลับ และจะนำมาใช้เป็นประโยชน์สำหรับหาแนวทางส่งเสริมและพัฒนาในอันที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเท่านั้น ขอความกรุณาตอบคำถามที่ตรงกับความคิดเห็นและเป็นจริงมากที่สุด

ขอขอบคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

คณะผู้วิจัย

ส่วนที่ 1 คำถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล

คำชี้แจง : โปรดใส่เครื่องหมาย  ในช่องว่างหรือกรอกข้อมูลที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด

1. เพศ  
 1) ชาย  2) หญิง
2. อายุ  
 1) ต่ำกว่า 20 ปี  2) 20 – 30 ปี  
 3) 31 – 40 ปี  4) ตั้งแต่ 40 ปี ขึ้นไป
3. สถานภาพ  
 1) โสด  2) สมรส  
 3) หย่าร้าง  4) อื่นๆ...
4. ระดับการศึกษา  
 1) ระดับชั้นประถมศึกษา  2) ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น  
 3) ระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนปลาย  4) ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ (ปวช.)  
 5) ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง (ปวส.)  6) ระดับปริญญาตรี  
 7) สูงกว่าระดับปริญญาตรี
5. เวลาทำงาน  
 1) ทำงานเวลาปกติ (Office Hour)  2) ทำงานเป็นกะเวลา (Shift)
6. ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานฝ่ายวิศวกรรม  
 1) น้อยกว่า 1 ปี  2) 1 – 3 ปี  
 3) 4 – 9 ปี  4) 10 ปี ขึ้นไป
7. รายได้ต่อเดือน  
 1) ต่ำกว่า 10,000 บาท  2) 10,001 – 15,000 บาท  
 3) 15,001 – 20,000 บาท  4) 20,001 – 25,000 บาท  
 5) สูงกว่า 25,000 บาท
8. ภูมิลำเนา  
 1) กรุงเทพฯและปริมณฑล  2) ต่างจังหวัด

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอก

คำชี้แจง : โปรดใส่เครื่องหมาย  ในช่องว่างหรือกรอกข้อมูลที่ตรงกับความพึงพอใจของท่านมากที่สุด

ปัจจัยความพึงพอใจ	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)	น้อยที่สุด (0)
<b>1. ลักษณะงาน</b> 1.1 ทำงานตรงกับทักษะ ความรู้และความสามารถ 1.2 บทบาทหน้าที่ของท่านมีส่วนสนับสนุนเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร 1.3 มีอำนาจการตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงานในหน้าที่อย่างชัดเจน					
<b>2. ผู้บังคับบัญชา</b> 2.1 แสดงความเป็นกันเองในการทำงาน 2.2 มีความยุติธรรม 2.3 ถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารทุกครั้ง 2.4 ให้การสนับสนุนและให้คำแนะนำเพื่อให้การทำงานดีขึ้น 2.5 เปิดรับข้อมูล มุมมอง และความคิดเห็นของพนักงาน					
<b>3. เพื่อนร่วมงาน</b> 3.1 มีความสัมพันธ์ภาพอันดีกับเพื่อนร่วมงาน 3.2 ได้รับความร่วมมือกับเพื่อนร่วมงานในการทำงานเป็นอย่างดี					
<b>4. ความก้าวหน้าในการทำงาน</b> 4.1 มีการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ในการทำงานอยู่เสมอ 4.2 มีระบบประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานที่เป็นธรรม 4.3 มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน					

ความพึงพอใจในงาน	ระดับความพึงพอใจ				
	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)	น้อยที่สุด (0)
<b>5. ความมั่นคงในการทำงาน</b> 5.1 ท่านมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงานกับบริษัทนี้					
<b>6. สวัสดิการ</b> ท่านมีความพึงพอใจสวัสดิการจากทางองค์กรต่อไปนี้ 6.1 ค่ารักษาพยาบาล 6.2 การเบิกเงินเดือนล่วงหน้า 6.3 รถรับส่งหรือค่าพาหนะ 6.4 เครื่องดื่ม/อาหาร 6.5 เงินช่วยเหลือ และค่าเล่าเรียนบุตร 6.6 เงินช่วยเหลือค่าทำศพ 6.7 กองทุนเงินประกันสังคม 6.8 เครื่องแบบพนักงาน (กางเกง, เสื้อ, รองเท้า Safety, เสื้อ Safety vest)					
<b>7. สภาพแวดล้อม</b> 7.1 ภายในบริษัท 7.1.1 สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย 7.1.2 สถานที่ทำงานมีความสะอาด เรียบร้อยเหมาะสมกับการทำงาน 7.2 ภายนอกบริษัท 7.2.1 ความสะดวกในการเดินทาง 7.2.2 ความปลอดภัยในการเดินทาง					

ส่วนที่ 3 คำถามเกี่ยวกับปัจจัยความผูกพันของพนักงานจากการจัดจ้างภายนอกที่มีต่อองค์กร  
 คำชี้แจง : โปรดใส่เครื่องหมาย  ในช่องว่างหรือกรอกข้อมูลที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ปัจจัยความผูกพัน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (4)	มาก (3)	ปานกลาง (2)	น้อย (1)	น้อยที่สุด (0)
1. ท่านพบว่าค่านิยมของท่านมีความสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร 2. ท่านรู้สึกห่วงใยเมื่อหน่วยงานของท่านประสบปัญหา 3. ท่านไม่สนใจคำชักชวนของเพื่อนที่แนะนำให้ไปทำงานที่อื่นด้วยกัน 4. ท่านสามารถยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆในหน่วยงานได้เสมอ 5. ท่านมีความภูมิใจที่จะบอกกับผู้อื่นว่าท่านปฏิบัติงานที่ฝ่ายครีเอทีฟ 6. ท่านยอมรับงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายหากเป็นของหน่วยงานท่าน 7. ท่านเต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้หน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จ 8. เมื่อมีผู้กล่าวถึงองค์กรในทางที่ไม่ดี ท่านจะรู้สึกไม่พอใจและพูดโต้แย้งทันที 9. ท่านพยายามคิดหาวิธีการใหม่ๆเพื่อปรับปรุงการทำงานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ 10. องค์กรทำให้ท่านได้ใช้ความรู้ความสามารถของท่านอย่างเต็มที่					

## ภาคผนวก จ

### ประวัติบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม ดำเนินกิจการในด้านการบินพาณิชย์ในประเทศและระหว่างประเทศในฐานะสายการบินแห่งชาติ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นรัฐวิสาหกิจของชาติที่ดำเนินกิจการแข่งขันกับต่างประเทศ ในธุรกิจการบินโลกและเป็นรัฐวิสาหกิจที่สามารถทำกำไรต่อเนื่องเรื่อยมา ทั้งยังได้รับการยกย่องในด้านต่างๆให้อยู่ในระดับสายการบินชั้นนำของโลกเสมอมา

การบินไทยเริ่มก่อตั้งขึ้นโดยการทำสัญญาร่วมทุนระหว่าง บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด กับสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ซิสเต็มหรือใช้ชื่อย่อว่า เอส. เอ. เอส. เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม 2502 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อดำเนินธุรกิจการบินระหว่างประเทศและได้จดทะเบียนเป็นบริษัทจำกัด เมื่อวันที่ 29 มีนาคม 2503 ด้วยทุนจดทะเบียน 2 ล้านบาท โดยบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ถือหุ้นร้อยละ 70 และ เอส. เอ. เอส. ถือหุ้นร้อยละ 30 ของทุนจดทะเบียน

ต่อมาเมื่อวันที่ 30 มีนาคม 2520 เอส. เอ. เอส. ได้โอนหุ้นที่มีอยู่ทั้งหมดให้แก่ บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด และถือเป็นการยกเลิกสัญญาร่วมทุนก่อตั้งขึ้นในปีพุทธศักราช 2503 โดยบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด กับบริษัทสายการบินสแกนดิเนเวียนแอร์ไลน์ซิสเต็มหรือใช้ชื่อย่อว่า เอส. เอ. เอส. ได้ร่วมลงทุนกิจการด้วยทุนเพียง 2 ล้านบาท โดยเดินอากาศไทยถือหุ้นร้อยละ 70 และ เอส. เอ. เอส. ถือหุ้นร้อยละ 30 ซึ่งในเวลาต่อมาได้มีการเพิ่มทุนอย่างเป็นขั้นตอนตลอดมาจนถึงปีพุทธศักราช 2520 บริษัท เดินอากาศไทย จำกัด ได้ซื้อหุ้นทั้งหมดคืนจาก เอส. เอ. เอส. ตามมติคณะรัฐมนตรีและมอบโอนหุ้นที่ซื้อมาให้กระทรวงการคลัง ดังนั้น การบินไทย จึงเป็นสายการบินของคนไทยอย่างแท้จริง และมีบริษัท เดินอากาศไทยกับกระทรวงการคลังเป็นผู้ร่วมถือหุ้น

ต่อมาเมื่อวันที่ 1 เมษายน 2531 คณะรัฐมนตรีได้มีมติให้ดำเนินการรวมกิจการการบินภายในประเทศที่ดำเนินการโดยบริษัท เดินอากาศไทย จำกัด เข้ากับกิจการของบริษัทฯ เป็นผลให้เงินทุนจดทะเบียนของบริษัทฯ เพิ่มขึ้นเป็น 2,230 ล้านบาท โดยมีกระทรวงการคลังเป็นผู้ถือหุ้นรายใหญ่ ดังนั้น บริษัทฯ จึงเป็นสายการบินแห่งชาติที่รับผิดชอบกิจการ การบินพาณิชย์ ทั้งเส้นทางบินระหว่างประเทศและเส้นทางบินภายในประเทศทั้งหมด และเมื่อวันที่ 25 มิถุนายน 2534 มีการเปลี่ยนแปลงนโยบายการดำเนินธุรกิจที่สำคัญเกิดขึ้น โดยคณะรัฐมนตรี มีมติให้ดำเนินการดังนี้

1. นำบริษัท ฯ เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย
2. เพิ่มทุนจดทะเบียนอีกจำนวน 3,000 ล้านบาท โดยนำหุ้นเพิ่มทุนส่วนแรกจำนวน 100 ล้านหุ้น ในราคาตามมูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท ออกจัดสรรก่อน
3. ให้จัดหุ้นสามัญเพิ่มทุนจำนวน 5 ล้านหุ้น ขายให้พนักงานเจ้าหน้าที่ของบริษัทฯ ในราคาตามมูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 10 บาท

#### 4. จัดสรรหุ้นสามัญเพิ่มทุนส่วนที่เหลืออีกจำนวน 95 ล้านหุ้น เสนอขายประชาชนทั่วไป

ทั้งนี้มีวัตถุประสงค์หลักเพื่อเป็นการระดมทุนจากภาคเอกชน อันจะทำให้การบินไทยมีศักยภาพในการแข่งขันด้านการพาณิชย์ รวมทั้งเป็นการให้ประชาชนและพนักงานได้มีส่วนร่วมเป็นเจ้าของสายการบินแห่งชาติด้วย บริษัทฯ เข้าจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยเมื่อวันที่ 19 กรกฎาคม 2534 โดยได้ทำการแปลงกำไรสะสมให้เป็นหุ้นเพิ่มทุนทำให้บริษัทฯ มีทุนจดทะเบียนเป็น 13,000 ล้านบาทและทำการเพิ่มทุน จดทะเบียนใหม่อีกจำนวน 3,000 ล้านบาท รวมเป็นทุนจดทะเบียน 16,000 ล้านบาท เป็นทุนชำระแล้ว 14,000 ล้านบาท โดยกระทรวงการคลังถือหุ้นร้อยละ 79.5 และธนาคารออมสินถือหุ้นร้อยละ 13.4 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 7.1 กระจายสู่นักลงทุนทั่วไป ทั้งในและต่างประเทศ รวมทั้งพนักงานของบริษัทฯ และในวันที่ 20-21 พฤศจิกายน 2546 บริษัทฯ ได้เสนอขายหุ้นสามัญแก่ประชาชนทั่วไปจำนวน 442.75 ล้านหุ้น ตามมติคณะรัฐมนตรีเมื่อวันที่ 14 มีนาคม 2543 วันที่ 20 สิงหาคม 2545 และวันที่ 16 กันยายน 2546 โดยหุ้นที่เสนอตั้งกล่าวเป็นหุ้นเพิ่มทุน 285,000,000 หุ้นและหุ้นเดิมของกระทรวงการคลัง 157,750,000 หุ้น โดยเงินที่ได้จากการเสนอขายหุ้นครั้งนี้ บริษัทฯ จะนำไปใช้ในการลงทุนในโครงการท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ การปรับปรุงผลิตภัณฑ์บนเครื่องบินและเป็นเงินทุนหมุนเวียนของบริษัทฯ

ตั้งแต่เดือนกันยายน 2547 บริษัทฯ ได้จำหน่ายหุ้นให้กับพนักงานจำนวน 13,896,150 หุ้น ในราคาหุ้นละ 15 บาท ภายใต้โครงการจัดสรรหลักทรัพย์ให้พนักงาน (Employee Securities Option Plan) โดยบริษัทฯ จะยังคงจำหน่ายหุ้นให้กับพนักงานที่ถือใบสำคัญแสดงสิทธิในการซื้อหุ้นภายใต้โครงการดังกล่าวจนกระทั่งสิ้นสุดโครงการในเดือนเมษายน 2549

#### วิสัยทัศน์ของบริษัทฯ

เป็นสายการบินที่ถูกคัดเลือกเป็นอันดับแรก ให้บริการดีเลิศด้วยเสน่ห์ไทย

#### ภารกิจของบริษัทฯ

1. ให้บริการขนส่งทางอากาศอย่างครบวงจร ทั้งภายในประเทศและระหว่างประเทศ โดยใส่ใจในเรื่องความปลอดภัย ความสะอาดสบาย และการบริการที่มีคุณภาพ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นและความพึงพอใจต่อลูกค้า
2. มีการบริหารธุรกิจอย่างมีประสิทธิภาพ และโปร่งใสด้วยความซื่อสัตย์สุจริตตามแนวทางปฏิบัติที่เป็นสากล และมีผลประโยชน์ที่นำพามา เพื่อสร้างประโยชน์สูงสุดให้แก่ผู้ถือหุ้น
3. สร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานและให้ผลตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อจูงใจให้พนักงานเรียนรู้และทำงานอย่างเต็มศักยภาพ และภูมิใจที่เป็นส่วนร่วมในความสำเร็จของบริษัทฯ
4. มีความรับผิดชอบต่อประเทศชาติ ในฐานะเป็นสายการบินแห่งชาติ

## นโยบายของบริษัทฯ

ดำเนินงานในฐานะที่เป็นสายการบินแห่งชาติเป็นตัวแทนของประเทศไทยในการดำรงรักษาและเพิ่มพูนสิทธิด้านการบิน ร่วมส่งเสริมและพัฒนาอุตสาหกรรมการท่องเที่ยว แสวงหาและเพิ่มพูนรายได้ ทั้งในรูปเงินบาทและเงินตราต่างประเทศ นอกจากนี้ยังดำเนินการส่งเสริมพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบริษัทฯ ให้มีทักษะ และวิชาชีพที่เป็นมาตรฐานสากล รวมถึงส่งเสริมพัฒนาเทคโนโลยีทุกสาขาที่เกี่ยวข้องในการบินพาณิชย์ของโลก ทั้งนี้บริษัทฯ ยังมุ่งเผยแพร่วัฒนธรรมขนบธรรมเนียมประเพณีและเอกลักษณ์ของประเทศไทยสู่สายตาชาวโลกอย่างต่อเนื่อง

## นโยบายด้านสิ่งแวดล้อมของบริษัทฯ

บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ในฐานะเป็นสายการบินแห่งชาติและเป็นสายการบินชั้นนำตระหนักในความรับผิดชอบต่อประเทศและสังคมโลกในการรักษาสิ่งแวดล้อม บริษัทฯ จึงมีความมุ่งมั่นในการดำเนินธุรกิจการบินที่เป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม โดยมีนโยบายในการบริหารจัดการด้านสิ่งแวดล้อมดังนี้

1. บริษัทฯ จะพัฒนาระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมตามมาตรฐานสากลเพื่อให้มั่นใจว่ากิจกรรมและการดำเนินงานของบริษัทฯ จะเป็นไปตามมาตรฐานและกฎหมายด้านสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้อง
2. พัฒนาและปรับปรุงระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมในทุกกิจกรรมของบริษัทฯ เพื่อลดมลภาวะและผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง โดยมีวัตถุประสงค์ เป้าหมาย แผนงานปฏิบัติ และการประเมินผล อย่างชัดเจน
3. การดำเนินงานของบริษัทฯ จะคำนึงถึงผลกระทบต่อสิ่งแวดล้อมในประเด็นที่สำคัญต่างๆ ทั้งในด้านมลภาวะจากเครื่องบิน มลภาวะทางเสียง การใช้น้ำมันเชื้อเพลิง การปรับปรุง คุณภาพน้ำทิ้ง การใช้สารเคมี การอนุรักษ์พลังงานไฟฟ้า การจัดการขยะประเภทต่างๆ การนำสิ่งของมาใช้ซ้ำหรือการนำกลับมาใช้ใหม่เพื่อเป็นการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ
4. รมรณรงค์สร้างจิตสำนึก และฝึกอบรมพนักงานในด้านสิ่งแวดล้อมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้ระบบการจัดการสิ่งแวดล้อมดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ให้การสนับสนุนการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อมแก่สังคมและองค์กรต่างๆ รวมทั้งดำเนินการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารด้านสิ่งแวดล้อม เพื่อสร้างภาพลักษณ์และความเข้าใจอันดีต่อการจัดการสิ่งแวดล้อมของบริษัทฯ

## ผลการดำเนินงาน

ผลการดำเนินงานของการบินไทยมีกำไรต่อเนื่องมาตั้งแต่ปีงบประมาณ 2507/2508 จนถึงปัจจุบัน แม้ว่าธุรกิจการบินเป็นธุรกิจที่ต้องมีการลงทุนและค่าใช้จ่ายที่สูงมาก แต่การบินไทยก็คงสถานะเป็นสายการบินที่ทำกำไรและผ่านวิกฤติการณ์ที่กระทบกระเทือนธุรกิจการบินโลกมาด้วยดี และส่งรายได้สู่รัฐ ทั้งในรูปของเงินปันผลภาษีและอื่นๆ นอกจากนี้ผลการดำเนินการด้านกำไรการบินไทยยังได้ชื่อว่าเป็นผู้ร่วมบุกเบิกจุดบินใหม่ๆ จนได้เป็นที่รู้จักกันทั่วโลก เช่น กาฐมาณฑุ เดนปาซาร์ และโกตากินาบาลู ริเริ่ม



การบินเส้นทางตรงสู่ยุโรป รวมทั้งเปิดเส้นทางบินใหม่ๆในภูมิภาคนี้เพื่อใช้กรุงเทพฯ เป็นศูนย์กลางการบิน ได้ร่วมกำหนดแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติในด้านกิจการบิน ดำเนินการพัฒนาการบิน ภายในประเทศ รวมถึงดำเนินการศูนย์ซ่อมเครื่องบินลำตัวกว้างจนได้รับความไว้วางใจจากทั่วโลก

### **จรรยาบรรณของบริษัทฯ**

ดำเนินงานหรือประกอบธุรกิจบนพื้นฐานของความเป็นธรรมและจริยธรรม ตลอดจนปกป้อง รักษาผลประโยชน์อันชอบธรรมของบริษัทฯและตระหนักในคุณค่าของพนักงาน โดยยึดหลักว่าพนักงานทุกคนเป็นทรัพยากรที่สำคัญและเป็นตัวแทนของบริษัทฯ พนักงานทุกคนจึงมีส่วนร่วมและสนับสนุน ความสำเร็จของบริษัทฯ

เพื่อบรรลุจุดประสงค์ดังกล่าว บริษัทฯ ได้กำหนดข้อพึงปฏิบัติต่างๆเพื่อเป็นหลักในการ ปฏิบัติงานของพนักงานทุกระดับ รวมทั้งกำหนดจริยธรรมในการดำเนินธุรกิจโดยทั่วไป ดังนี้

1. ปฏิบัติต่อลูกค้าและผู้เกี่ยวข้องทางธุรกิจด้วยความ เป็นธรรม ซื่อสัตย์ สุจริตและรักษา ผลประโยชน์ของลูกค้าทุกคน
2. ไม่ฝักใฝ่ทางการเมือง โดยวางตัวเป็นกลางเพื่อสร้างประโยชน์ให้สังคมและประเทศชาติ
3. ดำเนินธุรกิจบนพื้นฐานของการแข่งขันที่เป็นธรรม
4. สนับสนุนการใช้ทรัพยากรภายในประเทศอย่างมีประสิทธิภาพ โดยคำนึงถึงการอนุรักษ์ ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

### **ประวัติฝ่ายครีวการบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)**

ฝ่ายครีวการบินเป็นหน่วยงานหนึ่งของบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีสำนักงานใหญ่ ตั้งอยู่ที่

1. อาคาร 1 ฝ่ายครีวการบิน (DC1) เลขที่ 171/1 ถ.วิภาวดีรังสิต เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร กิจกรรมหลัก คือ การผลิตอาหารสำหรับ Puff & Pies Supreme Bakery Delight ขนมอบ ส่งมอบให้กับครีวการบินสุวรรณภูมิและ Frozen Bread
2. อาคาร 2 ฝ่ายครีวการบิน (DC2) เลขที่ 171/9 ถ.วิภาวดีรังสิต เขตดอนเมือง กรุงเทพมหานคร กิจกรรมหลัก คือ การผลิตอาหารสำหรับบริการบนเครื่องบินเที่ยวบินในประเทศของ สารการบินไทย การผลิต Puff & Pies Bakery และ Take Home และให้บริการอาหารในลักษณะอื่นๆ
3. อาคารฝ่ายครีวการบินสุวรรณภูมิ เลขที่ 333/4 ถ.บางนา-ตราด กม.15 หมู่ 1 ต.หนองปรือ อ.บางพลี จ.สมุทรปราการ กิจกรรมหลัก คือ ผลิตอาหารสำหรับบริการบนเครื่องบินเที่ยวบินระหว่าง ประเทศของสายการบินไทยและสายการบินต่างประเทศ

สถานประกอบการของฝ่ายครัวการบิน ได้แก่

1. แคนทีนที่ให้บริการอาหารสำหรับพนักงานบริษัทการบินไทย และบุคคลภายนอก สำนักงานใหญ่, อาคารฝ่ายช่างใหญ่, ศูนย์ฝึกอบรม (อาคารลูกเรือเก่า), อาคาร OPC และภัตตาคาร Yellow Orchid ที่อาคาร OPC
2. ภัตตาคารการบินไทย ณ ท่าอากาศยานกรุงเทพฯ ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ท่าอากาศยานเชียงราย ท่าอากาศยานกระบี่ และท่าอากาศยานภูเก็ต
3. ร้าน Puff & Pies กว่า 30 สาขา ทั้งในกรุงเทพฯ และต่างจังหวัด
4. ร้าน Puff & Pies Supreme Bakery Delight ที่ดำเนินกิจการแบบ Whole Sale มากกว่า 20 สาขา

### ความเป็นมาของกิจการ

ผลิตอาหารสำหรับบริการบนเครื่องบินของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เริ่มตั้งแต่วันที่ 20 เมษายน พ.ศ.2503 โดยกองครัวการบิน (Flight Kitchen Department) มีพนักงานเริ่มแรกเพียง 10 คน เตรียมอาหารสำหรับเที่ยวบินปฐมฤกษ์ของบริษัทฯ ซึ่งบินจากกรุงเทพฯ ไปยังฮ่องกงและโตเกียวในวันที่ 1 พฤษภาคม พ.ศ.2503

วัตถุประสงค์แรกของกองครัวการบินคือ การผลิตอาหารสำหรับบริการบนเครื่องบินของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) เท่านั้น ต่อมาในเดือนกรกฎาคม พ.ศ.2503 ได้เริ่มให้บริการอาหารแก่สายการบินอื่น โดยมีสายการบิน Lufthansa เป็นลูกค้าสายการบินต่างประเทศรายแรก ตามด้วยสายการบิน Swissair และ SAS (Scandinavian Airlines System) ตามลำดับ

ในปี พ.ศ.2531 บริษัทฯ ได้มีการควบรวมกับบริษัทเดินอากาศไทยตามนโยบายของรัฐบาล จึงมีการรวมกิจการภัตตาคารและบริการอาหารสำหรับเส้นทางบินภายในประเทศเข้าไว้ด้วยกัน ทำให้ขยายหน้าที่ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้น โดยฝ่ายโภชนาการ (CZ) ผลิตอาหารสำหรับเที่ยวบินระหว่างประเทศ และสายการบินลูกค้า ส่วนฝ่ายภัตตาคารและโภชนาการภายในประเทศ (CR) ผลิตอาหารเพื่อบริการสำหรับสายการบินภายในประเทศ และดำเนินการภัตตาคารการบินไทย ที่สนามบินดอนเมือง, เชียงใหม่, เชียงราย, ภูเก็ต และกระบี่

ตั้งแต่เดือนพฤศจิกายน พ.ศ.2544 บริษัทฯ ได้รับโครงสร้างโดยได้แยกการบริหารออกเป็นธุรกิจหลักซึ่งได้แก่ ธุรกิจสายการบิน และธุรกิจสนับสนุนอีก 5 หน่วยธุรกิจ (Business Unit) ซึ่งฝ่ายครัวการบิน เป็นหน่วยธุรกิจหน่วยหนึ่ง

ตั้งแต่วันที่ 19 ธันวาคม 2549 บริษัทฯ ได้อนุมัติการปรับปรุงโครงสร้างฝ่ายครัวการบิน (DC) ให้ประกอบด้วย ฝ่ายผลิตและบริการสายการบิน (CA), ฝ่ายผลิตและบริการภาคพื้น (CG), ฝ่ายสนับสนุนการผลิตและจัดหาสินค้า (CR), ฝ่ายบัญชีการเงินและพัฒนาบุคลากร (CZ) และฝ่ายพัฒนาการตลาดและการปฏิบัติการ (DC-N) สำหรับสถานประกอบการต่างๆ ของฝ่ายครัวการบิน มีรายละเอียด ดังนี้

1. อาคาร 1 ฝ่ายครัวการบิน (DC1) ตัวอาคารสูง 4 ชั้น มีพื้นที่รวม 33,637 ตารางเมตร เปิดดำเนินการเมื่อ วันที่ 8 พฤษภาคม 2532 ใช้ในการผลิตอาหารให้กับเที่ยวบินระหว่างประเทศ ซึ่งประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์อาหารเซิร์ฟร้อน ผลิตภัณฑ์อาหารเซิร์ฟเย็นและผลิตภัณฑ์ขนมอบและของหวาน โดยต้องเก็บรักษาในอุณหภูมิเย็นหลังการผลิตและระหว่างการขนส่ง

2. อาคาร 2 ฝ่ายครัวการบิน (DC2) ตัวอาคารสูง 3 ชั้น มีพื้นที่รวม 16,000 ตารางเมตร เปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 21 ธันวาคม 2535 ใช้ในการผลิตอาหารให้กับเที่ยวบินภายในประเทศ ซึ่งประกอบด้วย ผลิตภัณฑ์อาหารเซิร์ฟร้อน ผลิตภัณฑ์อาหารเซิร์ฟเย็นและผลิตภัณฑ์ขนมอบและของหวาน โดยต้องเก็บรักษาในอุณหภูมิเย็นหลังการผลิตและระหว่างการขนส่ง, กิจกรรมกักตักคาร์ ซึ่งเป็นการผลิตอาหารและนำส่งมอบให้ผู้รับบริการทันทีหลังการผลิต, กิจกรรม Puff & Pie, และกิจกรรมรับจัดเลี้ยงทั้งในและนอกสถานที่ เป็นการผลิตอาหารในอาคาร DC2 แล้วขนส่งไปยังจุดให้บริการโดยมีการควบคุมอุณหภูมิตามประเภทของผลิตภัณฑ์

ทั้งสองอาคารมีระบบปรับอากาศ, ระบบผลิตน้ำ, ระบบบำบัดน้ำเสีย, มีห้องเย็น 123 ห้อง, ห้องแช่แข็ง 16 ห้อง พื้นที่สำหรับการผลิตอาหารได้รับการออกแบบตามหลักวิชาการ แยกเป็นสัดส่วนสำหรับการเตรียมวัตถุดิบที่ต่างชนิดกัน เน้นเรื่องสุขลักษณะ และความปลอดภัยทางอาหารเป็นสำคัญ

อาคารฝ่ายครัวการบินสุวรรณภูมิ มีพื้นที่รวม 175,674 ตารางเมตร โดยอาคารสำนักงานและที่จอดรถจะเชื่อมกับอาคารปฏิบัติการด้วยสะพานลอยเพื่อควบคุมเกี่ยวกับ Security เปิดดำเนินการเมื่อวันที่ 28 กันยายน 2549 สำหรับผลิตอาหารให้กับเที่ยวบินระหว่างประเทศ ซึ่งประกอบด้วยผลิตภัณฑ์อาหารเซิร์ฟร้อน ผลิตภัณฑ์อาหารเซิร์ฟเย็น และผลิตภัณฑ์ขนมอบและของหวาน โดยต้องเก็บรักษาในอุณหภูมิเย็นหลังการผลิตและระหว่างการขนส่ง มีระบบปรับอากาศ ระบบผลิตน้ำ ระบบบำบัดน้ำเสีย มีห้องเย็น 92 ห้อง ห้องแช่แข็ง 8 ห้อง ตู้ Blast Chiller 21 ตู้ พื้นที่สำหรับการผลิตอาหารได้รับการออกแบบตามหลักวิชาการ แยกเป็นสัดส่วนสำหรับการเตรียมวัตถุดิบที่ต่างชนิดกัน เน้นเรื่องสุขลักษณะและความปลอดภัยทางอาหารเป็นสำคัญ

นอกจากนี้ฝ่ายครัวการบินยังส่งเสริมการใช้วัตถุดิบภายในประเทศ และให้การสนับสนุนโครงการเกษตรกรรมของโครงการหลวงและของรัฐบาลหลายแห่ง รวมทั้งยังร่วมสร้างชื่อเสียงแก่ชาติโดยจัดบริการอาหารในงานสำคัญที่ประเทศไทยเป็นเจ้าภาพ เช่น บริการอาหารแก่นักกีฬาในการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ ครั้งที่ 13, กีฬาคนพิการ ครั้งที่ 7, งานชุมนุมลูกเสือโลก ครั้งที่ 20, งานประชุม APEC 2003 และงานกีฬามหาวิทยาลัยโลก ครั้งที่ 24 ปี 2007 เป็นต้น ฝ่ายครัวการบินยังได้เปิดกิจการเบเกอรี่ในชื่อ Puff & Pie ซึ่งในปัจจุบันมีกว่า 30 สาขาทั้งในกรุงเทพฯ เชียงใหม่ และภูเก็ต นอกจากนี้ยังได้เปิดโครงการ Puff & Pies Supreme Bakery Delight เพื่อขายส่งผลิตภัณฑ์ Puff & Pie ให้ผู้แทนจำหน่ายนำไปขายปลีกแก่ผู้บริโภค ด้วยประสบการณ์ในการผลิตอาหารและให้บริการมาตั้งแต่ปี พ.ศ.2503 และด้วยความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาคุณภาพและการบริการอย่างต่อเนื่อง ฝ่ายครัวการบินเชื่อมั่นว่าผลิตภัณฑ์อาหารและการบริการของฝ่ายฯจะสามารถตอบสนองความต้องการและความคาดหวังของลูกค้าได้เป็นอย่างดีเยี่ยมตลอดไป

## วิสัยทัศน์

“เป็นครัวการบินที่สายการบินเลือกเป็นอันดับแรก และโดดเด่นในธุรกิจการบริการอาหาร”

“To be first choice airline caterer and well recognized in food services industry”

## ภารกิจ

1. สร้างความประทับใจสูงสุดแก่สายการบินและผู้บริโภคในด้านคุณภาพความปลอดภัยและตรงต่อเวลา
2. พัฒนาขีดความสามารถของพนักงาน เพิ่มประสิทธิภาพและความผูกพันในการทำงาน
3. พัฒนาการบริหารจัดการ เสริมสร้างนวัตกรรม การเพิ่มผลผลิต และศักยภาพการแข่งขัน
4. ดำเนินธุรกิจโดยคำนึงความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม

## ค่านิยม

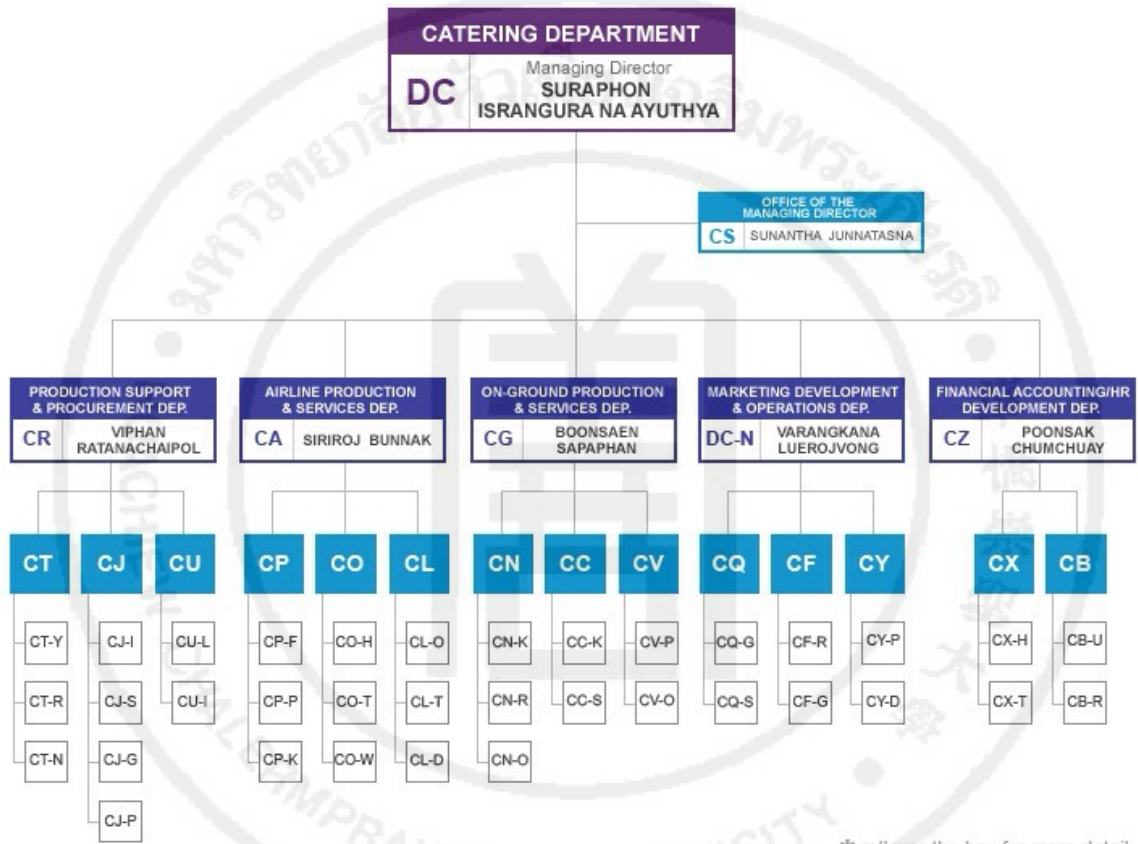
มุ่งเน้นลูกค้า มุ่งมั่นในความเป็นเลิศ ถือมั่นจริยธรรม ทำงานเป็นทีม

## นโยบาย

1. ดำเนินธุรกิจฝ่ายครัวการบินให้บรรลุเป้าหมายตอบสนองภารกิจหลักและนโยบายของบริษัทฯ
2. ดำเนินการผลิตและบริการอาหารอย่างมีคุณภาพ ถูกสุขลักษณะ ปลอดภัย เป็นที่พึงพอใจ และสร้างความประทับใจให้แก่ลูกค้าอย่างต่อเนื่อง สอดคล้องกับข้อกำหนดของมาตรฐานระบบ ISO 9001, ระบบ GMP, ระบบ HACCP และ ระบบอาหาร HALAL
3. พัฒนาการจัดการอาชีวอนามัย ความปลอดภัย เพื่อลดและควบคุมความเสี่ยงต่อพนักงานและผู้เกี่ยวข้องจากอันตรายที่อาจก่อให้เกิดการบาดเจ็บหรือเจ็บป่วยจากการทำงานตามข้อกำหนดของมาตรฐาน OHSAS 18001 รวมถึงกับกฎหมายและข้อกำหนด
4. พัฒนาสร้างวินัยการจัดการด้านสิ่งแวดล้อม ควบคุมผลกระทบที่เกิดจากกิจกรรม ผลิตภัณฑ์และบริการเพื่อภาพลักษณ์ที่ดีของฝ่ายครัวการบิน และมีความรับผิดชอบต่อสังคม โดยปฏิบัติตามกฎหมายสิ่งแวดล้อม ข้อกำหนดของลูกค้า สอดคล้องกับระบบการจัดการสิ่งแวดล้อม ตามมาตรฐาน ISO 14001
5. มุ่งมั่นการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ และปรับปรุงประสิทธิภาพของระบบต่างๆ อย่างต่อเนื่อง รวมถึงจัดสรรทรัพยากรให้เพียงพอ เหมาะสมในการดำเนินการตามระบบ

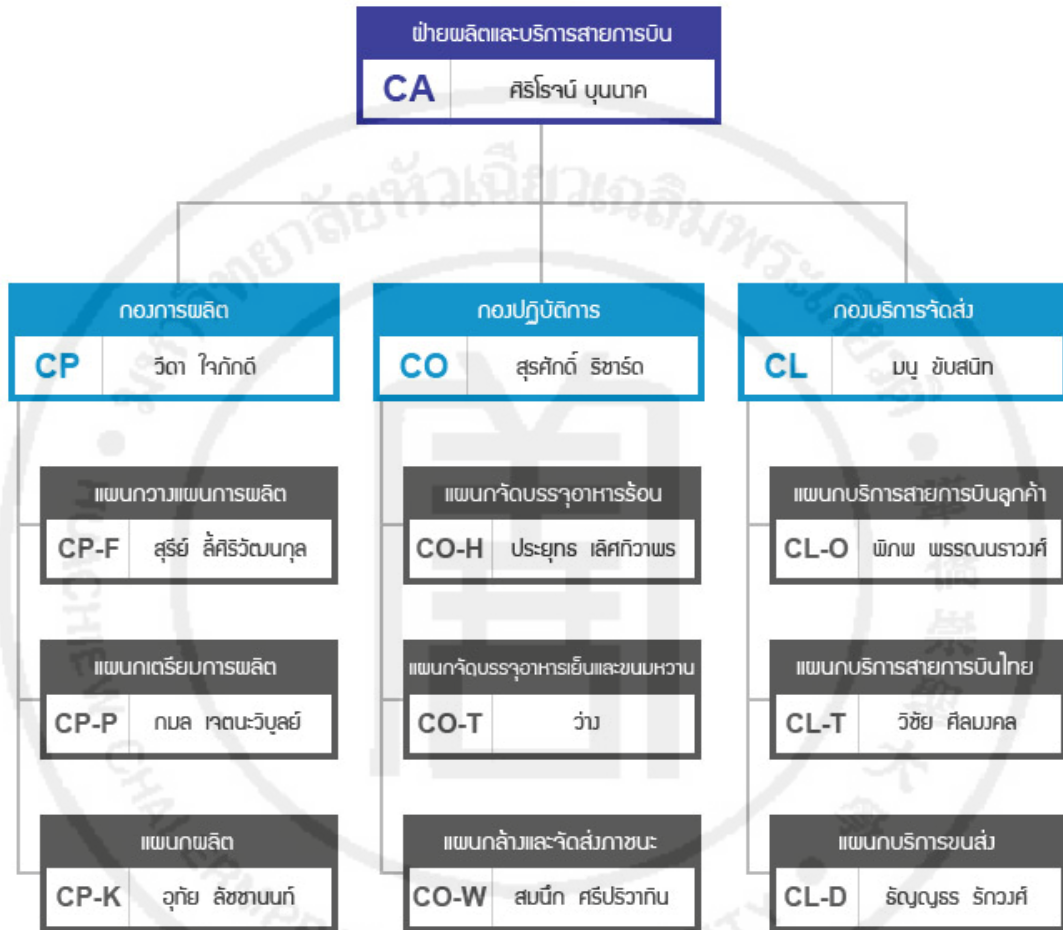
# โครงสร้างองค์กร

## 1. โครงสร้างองค์กรฝ่ายครัวการบิน



\* rollover the box for more detail

## 2. โครงสร้างฝ่ายผลิตและบริการสายการบิน



### ฝ่ายผลิตและบริการสายการบิน/CA (Airline Production & Service Department)

ฝ่ายผลิตและบริการสายการบิน/CA (Airline Production & Service Department) มีผู้อำนวยการเป็นผู้บังคับบัญชาและรายงานตรงต่อกรรมการผู้จัดการฝ่ายครีวการบิน DC ดำเนินการผลิตและให้บริการทั้งหมดเกี่ยวกับการบริการสายการบิน (Uplifting) ได้แก่ การผลิต การจัดบรรจุ การจัดส่งและบริการสายการบินไทย และ สายการบินลูกค้าอื่นๆ ซึ่งเป็นการรับผิดชอบต่อ In The Air Market ตลอดจนกำกับดูแลรับผิดชอบงานธุรการงานทรัพย์สินของฝ่ายผลิตและบริการสายการบิน รวมทั้งปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย

## กองการจัดส่ง/CL (Dispatch Control Department)

มีผู้จัดการกองเป็นผู้บังคับบัญชา และรายงานตรงต่อผู้อำนวยการฝ่ายผลิตและบริการสายการบิน มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้ วางแผน กำกับ ดูแล ในการรับคำสั่งซื้ออาหารจากลูกค้าสายการบิน การจัดทำ Aircraft Movement และข้อมูลทางด้านสายการบิน เพื่อใช้ในการปฏิบัติงานของฝ่ายฯ รวมถึงงานธุรการของกองฯ และวางแผน กำกับ ดูแลยานพาหนะ รวมถึงการรวบรวม และลำเลียงตู้อาหารและภาชนะอุปกรณ์บริการต่างๆ บนเครื่องบิน เพื่อให้บริการกับสายการบินลูกค้า และสายการบินไทย รวมทั้งจัดส่งสินค้าทั้งหมดในกิจการของฝ่ายผลิตและบริการภาคพื้น (CG) ด้วย ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย ประกอบด้วย

### 1. แผนกบริการสายการบินลูกค้า/CL-O (Airline Services Division)

มีผู้จัดการแผนกเป็นผู้บังคับบัญชา และรายงานตรงต่อผู้จัดการกองบริการจัดส่ง มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้ ควบคุมดูแลการรวบรวมตู้อาหารและภาชนะอุปกรณ์บริการต่างๆ บนเครื่องบิน (Final Assembly) เพื่อบริการสายการบินลูกค้าตามเวลาที่กำหนดและดำเนินการเป็นไปอย่างถูกต้องตามหลักสุขอนามัย พร้อมทั้งนำอุปกรณ์กลับมายังฝ่ายฯ ให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ผู้จัดการกองบริการจัดส่งมอบหมาย

### 2. แผนกบริการสายการบินไทย/CL-T (Thai Service Division)

มีผู้จัดการแผนกเป็นผู้บังคับบัญชา และรายงานตรงต่อผู้จัดการกองบริการจัดส่ง มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้ ควบคุม ดูแลการรวบรวมตู้อาหารและภาชนะอุปกรณ์บริการต่างๆบนเครื่องบิน (Final Assembly) เพื่อบริการสายการบินลูกค้าตามเวลาที่กำหนดและดำเนินการเป็นไปอย่างถูกต้องตามหลักสุขอนามัย พร้อมทั้งนำอุปกรณ์กลับมายังฝ่ายฯ ให้เป็นไปตามความต้องการของลูกค้าตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ผู้จัดการกองบริการจัดส่งมอบหมาย

### 3. แผนกบริการขนส่ง/CL-D (Transportation Division)

มีผู้จัดการแผนกเป็นผู้บังคับบัญชา และรายงานตรงต่อผู้จัดการกองบริการจัดส่ง มีหน้าที่ความรับผิดชอบ ดังนี้ ควบคุม ดูแลยานพาหนะในการลำเลียงตู้อาหารและภาชนะอุปกรณ์บริการต่างๆ บนเครื่องบิน เพื่อส่งมอบและรับจากเที่ยวบินของสายการบินลูกค้า และบริการภาคพื้น (CG) โดยรับผิดชอบการปฏิบัติงานมิให้เกิดความเสียหาย โดยเฉพาะเรื่องความปลอดภัยในลานจอดและความปลอดภัยเกี่ยวกับเครื่องบิน ตลอดจนปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ผู้จัดการกองบริการจัดส่งมอบหมาย

### 4. หน่วยรับคำสั่งซื้ออาหาร/CL-c : Order Processing

มีรองผู้จัดการเป็นผู้บังคับบัญชา และรายงานตรงต่อผู้จัดการกองบริการจัดส่ง มีหน้าที่รับคำสั่งซื้อจากลูกค้าทาง Telex, E-Mail, Fax หรือโทรศัพท์ โดยจะมีการทวนสอบชื่อสายการบิน เที่ยวบิน จำนวนผู้โดยสาร จำนวนการสั่งอาหาร และชื่อผู้สั่ง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ถูกต้อง และเป็นไปตามความต้องการของลูกค้า ในกรณีที่มีการรับคำสั่งซื้อทางโทรศัพท์ จะมีการบันทึกเทปไว้ทุกครั้ง ภายหลังจากเมื่อตรวจสอบข้อมูลถูกต้องแล้ว จะทำการบันทึกข้อมูลเข้าระบบคอมพิวเตอร์ และส่งข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ทาง Telex เช่น Bay จอดเครื่องบิน, เที่ยวบิน, เวลาขึ้น-ลง ให้หน่วยงานอื่นๆ เช่น CL, CO, CP, CJ ฯลฯ นำไปใช้เป็นเอกสารประกอบการปฏิบัติงาน

#### 5. หน่วยงานจัดทำข้อมูลเที่ยวบินและเอกสารกลาง/CL-s : Flight Movement and Information

มีรองผู้จัดการเป็นผู้บังคับบัญชา และรายงานตรงต่อผู้จัดการกองบริการจัดส่ง มีหน้าที่จัดทำตารางการบินของลูกค้าสายการบินไทย และสายการบินต่างประเทศ โดยจะทำการตรวจเช็คข้อมูลต่างๆ จากเอกสารแล้วป้อนข้อมูลเข้าระบบ IMSP จากนั้นจัดพิมพ์เป็น Aircraft Movement Report โดยแยกเป็นของสายการบินไทย และสายการบินต่างประเทศ เพื่อส่งให้ทุกหน่วยงานที่เกี่ยวข้องนำไปใช้เป็นเอกสารประกอบการปฏิบัติงาน





## ภาคผนวก ฉ

## ประวัติย่อผู้วิจัย

## หัวหน้าโครงการวิจัย

ชื่อ-นามสกุล ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชุตีระ ระบอบ  
 ประวัติการศึกษา ปริญญาตรี (ศศ.บ.) มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
 ปริญญาโท (MBA) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต  
 ปริญญาโท (ITM) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า เจ้าคุณทหาร  
 ลาดกระบัง  
 สถานที่ติดต่อ ปร.ต. (Vocational Education) มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์  
 18/18 ถนนบางนา-ตราด กม.ที่ 18 ต.บางโฉลง อ.บางพลี จ.สมุทรปราการ  
 10540 คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวพระเกียรติ  
 โทรศัพท์ 02-3126300 ต่อ 1522

## ผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล พัชรา โพชะนิกร  
 ประวัติการศึกษา ปริญญาตรี (บธ.บ.) มหาวิทยาลัยหัวเฉียวเฉลิมพระเกียรติ  
 ปริญญาโท (บธ.ม.) มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
 สถานที่ติดต่อ 18/18 ถนนบางนา-ตราด กม.ที่ 18 ต.บางโฉลง อ.บางพลี  
 จ.สมุทรปราการ 10540 คณะบริหารธุรกิจ  
 มหาวิทยาลัยหัวเฉียวพระเกียรติ  
 โทรศัพท์ 02-3126300 ต่อ 1549

ชื่อ-นามสกุล อตุลย์ นงภา  
 ประวัติการศึกษา ปริญญาตรี (บธ.บ.) มหาวิทยาลัยรามคำแหง  
 ปริญญาโท (วท.ม.) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต  
 สถานที่ติดต่อ 18/18 ถนนบางนา-ตราด กม.ที่ 18 ต.บางโฉลง อ.บางพลี จ.สมุทรปราการ  
 10540 คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหัวเฉียวพระเกียรติ  
 โทรศัพท์ 02-3126300 ต่อ 1522