

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน
กรณีศึกษา โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท

**THE RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATION AND
ORGANIZATIONAL LOYALTY : A CASE STUDY OF
ASIA AIRPORT HOTEL**

จิรภัคร เอนกวิถึ

JEERAPAK ANEKWITHEE

การค้นคว้าอิสระนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร
วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์

วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ

มหาวิทยาลัยศรีปทุม

ปีการศึกษา 2557

**THE RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATION AND
ORGANIZATIONAL LOYALTY : A CASE STUDY OF
ASIA AIRPORT HOTEL**

JEERAPAK ANEKWITHEE

**AN INDEPENDENT STUDY SUBMITTED IN PARTIAL
FULFILLMENT OF THE REQUIREMENT FOR THE MASTER OF
SCIENCE PROGRAM IN HUMANRESOURCE MANAGEMENT
GRADUATE COLLEGE OF MANAGEMENT
SRIPATUM UNIVERSITY
ACADEMIC YEAR 2014**

ชื่อหัวข้อการค้นคว้าอิสระ	ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดีต่อ องค์การของพนักงาน กรณีศึกษา โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ต
นักศึกษา	จิรภัทร เอนกวิถิ
อาจารย์ที่ปรึกษา	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ
หลักสูตร	วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากร มนุษย์
คณะ	วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ มหาวิทยาลัยศรีปทุม
ปีการศึกษา	2557

บทคัดย่อ

การศึกษานี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานในองค์กร โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์การของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ต กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ พนักงานของ โรงแรม เอเชีย แอร์พอร์ต จำนวน 166 คน ครอบคลุม 5 ตำแหน่งงาน คือ Manager Assistance Manager Supervisor Officer Staff โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการศึกษา ซึ่งผ่านการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) จากอาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญ และได้ทำการทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability) ได้ค่า Cronbach's reliability Coefficient alpha โดยรวมเท่ากับ 0.951 สถิติที่ใช้ในการศึกษาประกอบไปด้วย การแจกแจงความถี่ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์สถิติ t-test และสถิติ ANOVA F-test ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และการวิเคราะห์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Product Moment Correlation) ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01 ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ต ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ที่แตกต่างกัน มีความจงรักภักดีต่อองค์การไม่แตกต่างกัน แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ส่งผลต่อความจงรักภักดี โดยมีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า ในตำแหน่งการงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยด้านอื่น ด้านนโยบายการบริหาร องค์การ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านสภาพการทำงาน ด้านวิธีปกครองบังคับบัญชา และด้านความมั่นคงในงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

TITLE	THE RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL LOYALTY : A CASE STUDY OF ASIA AIRPORT HOTEL.
KEYWORD	THE RELATIONSHIP BETWEEN MOTIVATION AND ORGANIZATIONAL LOYALTY
STUDENT	JEERAPAK ANEKWITHEE
ADVISOR	ASSIST.PROF.DR. PRAPHAN CHIKIDURAJAI
LEVEL OF STUDY	MASTER OF HUMANRESOURCE MANAGEMENT
FACULTY	GRADUATE COLLEGE OF MANAGEMENT SRIPATUM UNIVERSITY
ACADEMIC	2014

ABSTRACT

The purpose of this research is to study factors affecting employees loyalty in the organization, by studying The relationship between motivation with organizational loyalty of employee Asia Airport Hotel. The samples used in the study is Asia Airport hotel's employees of 166 people. Covering 5 positions include Manager Assistance Manager Supervisor Officer Staff. The questionnaire was validated accuracy from advisors and test reliability did the Cronbach's reliability Coefficient alpha total value equal to 0.951. The statistics used in the study consisted of frequencies mean percent standard deviation. The statistical t-test and ANOVA F-test statistical significance level of 0.05 and analysis of correlation coefficients (Pearson Product Moment Correlation) the statistical significance level of 0.01.

The study found that Personal factors of Asia Airport Hotel include gender, age, job status qualification period performance. And average revenue per month different, loyalty to the organization isn't different. Motivation for employees affect loyalty the relationship in the same direction. Motivating factors for the success of the job, the recognized accordingly, the nature of the work performed responsibility and the progress in the work overall is moderate. Hygiene factor Policy Organization, relations with bosses, salaries and benefits, the working conditions, how the rule and job stability overall in high Level.

กิตติกรรมประกาศ

การค้นคว้าอิสระฉบับนี้สำเร็จสมบูรณ์ด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ ที่กรุณาให้คำแนะนำและคำปรึกษาตลอดจนชี้แนะแนวทางและตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เพื่อให้ค้นคว้าอิสระฉบับนี้มีความสมบูรณ์ ซึ่งผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณพนักงานของโรงแรม เอเชีย แอร์พอร์ต จำนวน 166 ท่าน ที่เสียสละเวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถาม อันเป็นผลให้งานการค้นคว้าอิสระมีความชัดเจน ครบถ้วน และสามารถนำมาประยุกต์ใช้งานได้จริง

ขอขอบคุณอาจารย์สุรี พุกภัยวิศักดิ์ และบุคลากรวิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการทุกท่านที่คอยอำนวยความสะดวก ให้ความช่วยเหลือ และคำแนะนำต่าง ๆ มาโดยตลอดช่วงระยะเวลาการศึกษา

ขอขอบพระคุณ คุณพ่อ คุณแม่ สมาชิกในครอบครัวทุกท่านที่ร่วมให้กำลังใจแก่ผู้ศึกษามาโดยตลอด นอกจากนี้ขอขอบคุณเพื่อนๆ ที่ให้ความช่วยเหลือในด้านการเรียนต่างๆ และเป็นกำลังใจให้ด้วยดีเสมอมา จนการค้นคว้าอิสระนี้สำเร็จลงในที่สุด

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์ประเมินรับรองต้นแบบชิ้นงานศึกษาและให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ในการทำการศึกษา ขอขอบพระคุณคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชาบ่มเพาะจนผู้ศึกษาสามารถนำหลักการมาประยุกต์ใช้และอ้างอิงในงานศึกษาครั้งนี้ และหวังอย่างยิ่งว่าการค้นคว้าอิสระเล่มนี้จะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่ศึกษาต่อไป และหากงานขาดตกบกพร่องหรือไม่สมบูรณ์ประการใด ผู้ศึกษากราบขอภัยมา ณ โอกาสนี้ด้วย

จิรภัคร เอนกวิถิ

2558

สารบัญ

บทคัดย่อ.....	I
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	II
กิตติกรรมประกาศ.....	III
สารบัญ.....	IV
สารบัญตาราง.....	VI
สารบัญภาพ.....	IX
บทที่	หน้า
1 บทนำ.....	
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
วัตถุประสงค์ของการศึกษา.....	3
สมมติฐานของการศึกษา.....	3
กรอบแนวคิด.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
ขอบเขตของการศึกษา.....	5
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	5
2 แนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	
ทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา.....	8
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา.....	12
ผลงานวิจัยและงานเอกสารอื่นๆที่เกี่ยวข้อง.....	29
3 วิธีดำเนินการศึกษา.....	
กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	33
ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา.....	34
เครื่องมือการศึกษา.....	35
การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	37
วิธีวิเคราะห์ข้อมูล.....	38

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิเคราะห์	
การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	41
การวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท.....	44
การวิเคราะห์ปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท.....	50
การวิเคราะห์ระดับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท.....	57
การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท	61
5 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
สรุปผลการศึกษา	79
อภิปรายผลการศึกษา	82
ข้อเสนอแนะ	84
บรรณานุกรม	86
ภาคผนวก ก	
ประวัติบริษัท	91
ภาคผนวก ข	
รายละเอียดแบบสอบถามและรายนามผู้ทรงคุณวุฒิ.....	98
ภาคผนวก ค	
ค่าความเชื่อมั่น.....	107
ประวัติผู้ศึกษา.....	112

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1	จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยแยกตามตำแหน่งงาน34
2	จำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลทั่วไป41
3	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสามารถในการงูใจของ ปัจจัยงูใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท โดยรวม44
4	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสามารถในการงูใจของ ปัจจัยงูใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน45
5	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสามารถในการงูใจของ ปัจจัยงูใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ด้านการยอมรับนับถือ46
6	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสามารถในการงูใจของ ปัจจัยงูใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ47
7	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสามารถในการงูใจของ ปัจจัยงูใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ด้านความรับผิดชอบ48
8	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสามารถในการงูใจของ ปัจจัยงูใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ด้านความก้าวหน้า49
9	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสามารถในการงูใจของ ปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท โดยรวม50
10	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสามารถในการงูใจของ ปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ด้านนโยบายและการบริหาร51
11	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสามารถในการงูใจของ ปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา52

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
12	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสามารถในการจูงใจของ ปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ53
13	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสามารถในการจูงใจของ ปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ด้านสภาพการทำงาน54
14	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสามารถในการจูงใจของ ปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ด้านวิธีปกครองบังคับบัญชา.....55
15	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสามารถในการจูงใจของ ปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ด้านความมั่นคงในงาน56
16	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความจงรักภักดีต่อองค์กรของ พนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท โดยรวม.....57
17	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออกของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท58
18	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึกรักของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท59
19	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้ของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท60
20	ความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท61
21	ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท62
22	ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท62
23	ความสัมพันธ์ระหว่างการวุฒิสึกษากับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท63

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
24	ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ต	64
25	ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับความจงรักภักดีต่อองค์กร ของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ต	64
26	ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้เฉลี่ยต่อเดือนกับความจงรักภักดีต่อองค์กร ของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ต	65
27	จำนวน ร้อยละ ของพนักงาน โรงแรมเอเชีย จำแนกตามข้อเสนอแนะ	66
28	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก	67
29	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึก	68
30	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้	70
31	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม	71
32	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก	72
33	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึก	73
34	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้	75
35	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม	76
	ตารางสรุปผลการศึกษา.....	77

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดี	4
2.1 ลำดับขั้นตอนการจูงใจ.....	10
2.2 ความจงรักภักดีประกอบด้วย 3 มิติ	12

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

มนุษย์เป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดประการหนึ่ง การบรรลุความสัมฤทธิ์ผลในการบริหารองค์การ ภายใต้อำนาจสำเร็จและความมีประสิทธิภาพขององค์การนั้นเกิดจากคุณภาพของบุคลากรเป็นสำคัญ บุคลากรในองค์การจึงเปรียบเสมือน "ต้นทุน" ที่มีค่ามหาศาล อีกทั้งยังเป็นต้นทุนที่องค์การต้องรักษาและลงทุนเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ (ศิริพงษ์ อินทวดี, 2541) เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีคุณค่าเหมาะสมแก่องค์การในระยะยาว การที่องค์การสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไปย่อมเท่ากับการเสียด้านทุนที่มีค่าไป โดยได้รับผลตอบแทนไม่คุ้มค่ากับการลงทุน ความจงรักภักดีเป็นตัวแปรสำคัญประการหนึ่งที่องค์การตระหนักอยู่เสมอ โดยความจงรักภักดีเป็นการสะท้อนความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์การในระยะยาว ดังนั้นการจูงใจและส่งเสริมให้บุคลากรมีความจงรักภักดีต่อองค์การและยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์การและทุ่มเทพลังความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ความจงรักภักดีต่อองค์การทำให้เกิดความเชื่อและพฤติกรรมที่แสดงออกในด้านดีต่อองค์การ บุคลากรที่มีความจงรักภักดีต่อองค์การจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์และปฏิบัติงานกับองค์การในระยะเวลายาวนานเท่าที่องค์การต้องการ ในทางตรงกันข้าม หากบุคลากรในองค์การใดขาดขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน ก็ย่อมจะเป็นสาเหตุประการหนึ่งที่ทำให้เกิดการขาดงาน การลาออก มีปัญหาด้านวินัยและปัญหาอื่นๆ ตามมา ส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดคุณภาพ ผลงานลดลง และในที่สุดผลลัพธ์จากการดำเนินงานขององค์การก็จะขาดประสิทธิภาพด้วย ความจงรักภักดีต่อองค์การเป็นความรู้สึกหรือสภาวะทางจิต ของบุคลากรที่มีต่อองค์การมี 3 ด้าน คือ ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ด้านความรู้สึก ด้านความการรับรู้

องค์การต่างต้องการความเจริญก้าวหน้าและผลกำไรสูงสุด โดยมีบุคลากรเป็นตัวขับเคลื่อน เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปตามทิศทางที่องค์การกำหนดไว้ ซึ่งต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถและพร้อมที่จะทุ่มเทให้กับการทำงาน แต่การที่จะทำให้บุคลากรเกิดความจงรักภักดีจนนำไปสู่ความทุ่มเท และเต็มใจในการปฏิบัติงานได้นั้น สิ่งสำคัญอันดับแรกคือการที่องค์การต้องให้ความรัก ความจริงใจ รวมถึงสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของบุคลากรให้ได้ ไม่ว่าจะเป็นการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การจัดตำแหน่งหน้าที่งานให้เหมาะสมกับแต่ละบุคคล รวมถึงการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร ทุกองค์การย่อมต้องการให้บุคลากรของตนมีความรักและจริงใจต่อองค์การและเต็มใจที่จะทุ่มเทการทำงานให้กับองค์การเสมือนว่าองค์การนี้เป็นของตน

และพร้อมที่จะเดินไปยังจุดมุ่งหมายเดียวกัน เพื่อพัฒนาองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้า ดังนั้น การให้ความรัก ความจริงใจแก่บุคลากรนับเป็นแรงผลักดันในการขับเคลื่อนสู่ความสำเร็จขององค์การ

โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ต ตระหนักว่าทรัพยากรบุคคลเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนระบบและองค์การ การบริหารจัดการเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และเป้าหมายขององค์การ จึงเน้นความสำคัญในเรื่องระบบบริหารทรัพยากรบุคคล รวมทั้งการปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์การเชิงธุรกิจ ปรับเปลี่ยนวิสัยทัศน์และพฤติกรรมการทำงานของทรัพยากรบุคคลให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ ดังนั้น ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์การของพนักงานว่ามีความสอดคล้องไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ อย่างไรและปัจจัยด้านใดบ้างที่ส่งผลต่อความจงรักภักดี ซึ่งประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ ได้แก่

- ความสำเร็จของงาน
- การได้รับการยอมรับนับถือ
- ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
- ความรับผิดชอบ
- ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน

และปัจจัยค้ำจุน ได้แก่

- นโยบายการบริหารองค์การ
- ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- เงินเดือนและสวัสดิการ
- สภาพการทำงาน
- วิธีปกครองบังคับบัญชา
- ความมั่นคงในงาน

ปัจจัยเหล่านี้ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์การในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ด้านความรู้สึกรัก และด้านการรับรู้

สภาวะการแข่งขันในปัจจุบันทำให้องค์การต่างๆ ต้องหันกลับมาทบทวนและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ที่เน้นการสร้างทุนมนุษย์ และการจัดการความรู้เพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ดังคำกล่าวของโรเบิร์ตแคปแลนและเดวิสเนอร์ตันที่ว่า "โอกาสที่แท้จริงสำหรับการปฏิวัติองค์การใดๆ ขึ้นอยู่กับการศึกษาและประเมินว่า บุคลากรระบบ และวัฒนธรรมขององค์การได้รับการเตรียมความพร้อมดีเพียงใด เพื่อใช้ในการดำเนินกลยุทธ์ของบริษัท" ดังนั้นในเรื่องของการเตรียมความพร้อมทางด้านบุคลากร ระบบและวัฒนธรรม

ขององค์กร จึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่ง โดยเฉพาะบุคลากรถือเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุดขององค์กรด้วยเหตุดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงมีความสนใจอย่างยิ่งที่จะศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งข้อมูลที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อผู้บริหารองค์กร ได้มองเห็นความสำคัญของปัจจัยที่อาจก่อให้เกิดปัญหาหรืออุปสรรคในการปฏิบัติงานของพนักงาน ซึ่งนับเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างความพึงพอใจและขจัดความไม่พึงพอใจต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของพนักงาน และรักษาพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานดีให้อยู่กับองค์กรต่อไป

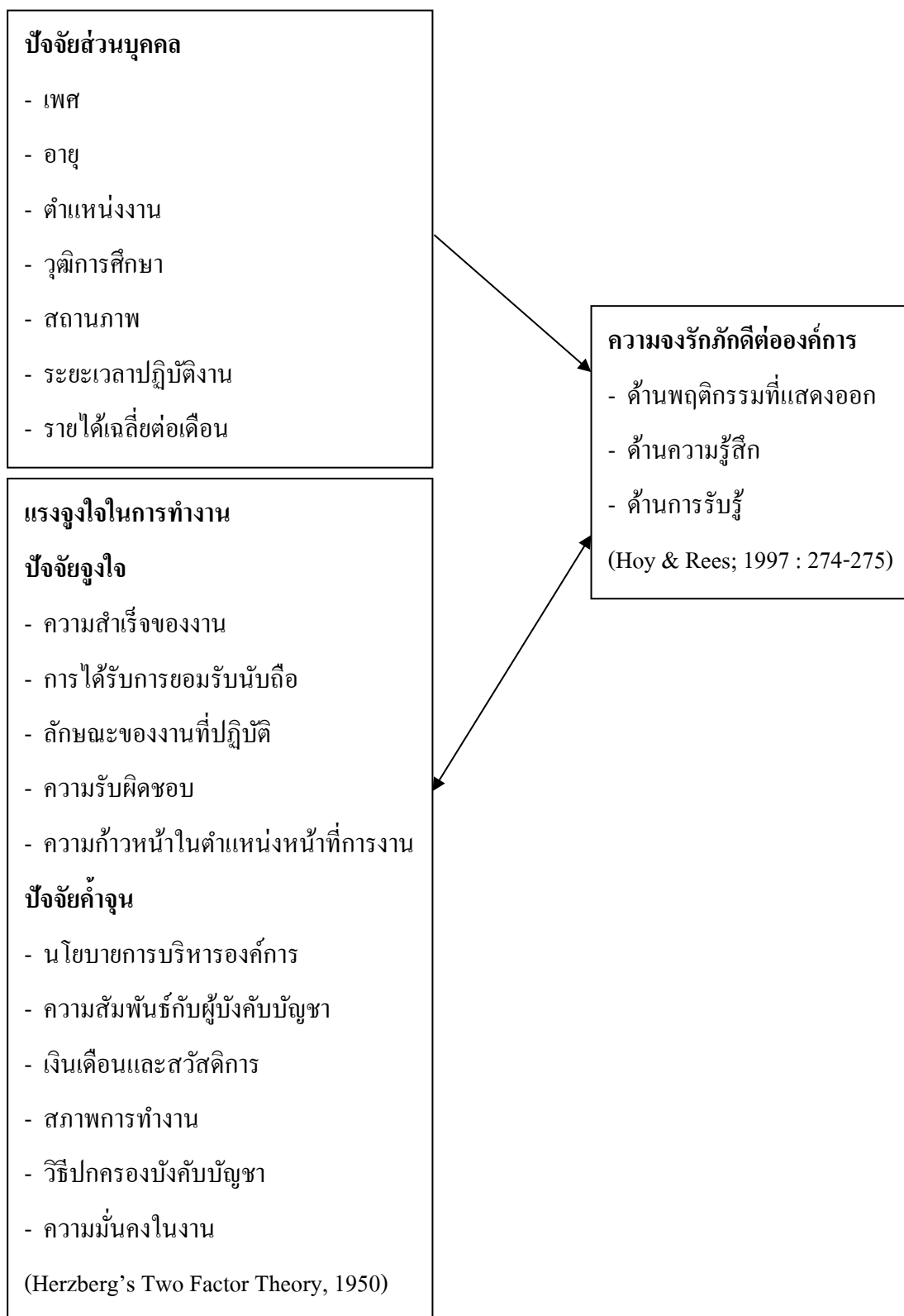
1.2 วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน
2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน

1.3 สมมติฐานของการศึกษา

1. พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน แตกต่างกัน จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน
2. ปัจจัยจูงใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท
3. ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ นโยบายการบริหารองค์กร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เงินเดือน และสวัสดิการ สภาพการทำงาน วิธีปกครองบังคับบัญชา และความมั่นคงในงาน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท

1.4 กรอบแนวคิด



ภาพที่ 1.1 ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดี

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการวางแผน ปรับปรุง แก้ไขและพัฒนาระบบการบริหารงานบุคคล เพื่อให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถและมีความภักดีต่อองค์กร
2. ประยุกต์ใช้ในการส่งเสริมให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน
3. เป็นแนวทางในการพัฒนาความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน

1.6 ขอบเขตของการศึกษา

ในการศึกษาครั้งนี้มุ่งศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล ซึ่งมีขอบเขตการศึกษาดังนี้

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาตัวแปร การศึกษาครั้งนี้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน ประกอบด้วย ตัวแปรต้น ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล (เพศ อายุ ตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาปฏิบัติงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน) ปัจจัยจูงใจ (ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน) ปัจจัยค้ำจุน (นโยบายการบริหารองค์กร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เงินเดือน สภาพการทำงาน วิธีปกครองบังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน) และตัวแปรตาม ได้แก่ ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ด้านความรู้สึกและด้านการรับรู้
2. ขอบเขตด้านพื้นที่ในการศึกษา กรณีศึกษา โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท
3. ขอบเขตด้านประชากร ได้กำหนดขอบเขตด้านประชากรในการศึกษาจากพนักงานของ โรงแรม เอเชีย แอร์พอร์ท จำนวน 166 คน ครอบคลุม 5 ตำแหน่งงาน ได้แก่ Manager Assistant Manager Supervisor Officer Staff
4. ขอบเขตด้านเวลา ระยะเวลาที่ทำการศึกษาวิจัยช่วงเดือนมิถุนายน – สิงหาคม 2558

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Organization Loyalty) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กร มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร สถานที่ที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กร ตลอดจนรู้สึกรักและมีความอบอุ่น ผูกพันต่อองค์กร และจะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรต่อไปด้วยความเต็มใจ ประกอบด้วย

1.1 ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral Aspect) หมายถึง การกระทำหรือสิ่งที่พนักงานปฏิบัติเพื่อเป็นการแสดงออกถึงความรัก ความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ที่มีต่อ โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท

1.2 ด้านความรู้สึก (Affective Aspect) หมายถึง การแสดงออกถึงอารมณ์ในทางบวกที่มีต่อโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท

1.3 ด้านการรับรู้ (Cognitive Aspect) หมายถึง การประมวลความรู้สึกนึกคิดเกิดเป็นความเข้าใจหรือความรู้สึกภายในของพนักงานที่มีต่อโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท

2. แรงจูงใจในการทำงาน (Work Motivation) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อปัจจัยที่เป็นส่วนกระตุ้นให้บุคคลเต็มใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ประกอบด้วยปัจจัยจูงใจและปัจจัยก้ำจุน ดังนี้

2.1 ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้นซึ่งจะช่วยให้บุคคลรักและชอบงานที่ปฏิบัติอยู่ และทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

2.1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ รู้จักการป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น ครั้นผลงานสำเร็จจึงเกิดความพึงพอใจในผลงานนั้นอย่างยิ่ง

2.1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือไม่ว่าจากผู้บังคับบัญชา จากเพื่อน จากผู้มาขอคำปรึกษา หรือจากบุคคลในหน่วยงานการยอมรับนับถือนี้อาจอยู่ในรูปแบบของการยกย่องชมเชย แสดงความยินดี การให้กำลังใจหรือการแสดงออกอื่นใดที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับความสามารถ

2.1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ต้องลงมือทำ หรืองานที่มีลักษณะทำตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพังเพียงผู้เดียว

2.1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง ความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบ และมีอำนาจรับผิดชอบอย่างเต็มที่ โดยไม่ต้องมีการตรวจตราหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด

2.1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement) หมายถึง ได้รับเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้นของบุคลากรในองค์กร มีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

2.2 ปัจจัยก้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เฮอร์ซเบอร์ก กล่าวถึง ปัจจัยก้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัยว่าเป็นปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความไม่พอใจในการทำงาน และเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคคลยังคงปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ประกอบด้วย

2.2.1 นโยบายและการบริหาร (Company policy and administration) หมายถึง การจัดและบริหารองค์การการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร และมีการส่วนร่วมกำหนดนโยบาย และเป้าหมายของสถานศึกษา

2.2.2 โอกาสได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of Growth) หมายถึง การที่บุคคลได้รับการแต่งตั้งเลื่อนตำแหน่งภายในหน่วยงานแล้ว ยังหมายถึงสถานการณ์ที่บุคคลสามารถได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพด้วย

2.2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal relation) หมายถึง ความสัมพันธ์กับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชา ไม่ว่าจะเป็น กิริยา ท่าทาง หรือวาทะ ที่แสดงถึงความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกัน

2.2.4 เงินเดือน (Salary) หมายถึง เงินเดือนและการเลือกขึ้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้นรวมไปถึงผลประโยชน์เงื่อนไขอื่น ๆ ที่องค์การจกเป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน

2.2.5 สถานะทางอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับนับถือของสังคมที่มีเกียรติและศักดิ์ศรี

2.2.6 ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life) ความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดี อันเป็นผลที่ได้รับจากงานในหน้าที่ เช่น การที่บุคคลถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ ซึ่งห่างไกลจากครอบครัว ทำให้ไม่มีความสุข และไม่พอใจกับการทำงานในที่แห่งใหม่

2.2.7 ความมั่นคงในงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน และยั่งยืนของอาชีพหรือความมั่นคงขององค์การ

2.2.8 สภาพการทำงาน (Working Conditions) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ ชั่วโมงการทำงาน รวมทั้งลักษณะของสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์เครื่องมือ เครื่องใช้

2.2.9 วิธีการปกครองบังคับบัญชา (Supervision-Technical) หมายถึง ความสามารถของผู้บังคับบัญชาในการทำงาน หรือความยุติธรรมในการบริหาร

3. การจัดหาและใช้ปัจจัยทรัพยากร (System Resource) หมายถึง ความสามารถในการใช้ทรัพยากรในการปฏิบัติงานอย่างประหยัดและคุ้มค่า เช่น ใช้ทุนน้อย ใช้คนน้อย ใช้พลังงานน้อย และใช้วัสดุอุปกรณ์น้อย ไม่เกิดการสูญเปล่าและเงินนั้นถูกใช้อย่างมีคุณภาพได้มาตรฐานสำหรับการดำเนินงานตามแผนปฏิบัติที่ได้กำหนด แต่ได้ผลงานตรงตามหรือมากกว่าที่เป้าหมายวางไว้

4. กระบวนการปฏิบัติงาน (Internal Process and Operation) หมายถึง การนำวิธีการขั้นตอนการปฏิบัติงานหรือใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีใหม่ ๆ ที่เหมาะสมมาช่วยในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ โดยใช้เวลาน้อยที่สุดและคุ้มค่าที่สุด

5. ระยะเวลาการทำงาน หมายถึง ประสบการณ์เวลาในการทำงานที่ปฏิบัติงานในองค์การ โดยระยะเวลาในการทำงานของบุคลากรและพนักงาน นับตั้งแต่วันเริ่มงานในเครือโรงแรมเอเชีย จนถึงวันที่ตอบแบบสอบถาม

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานกรณีศึกษา โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

- 2.1 ทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา
- 2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา
- 2.3 ผลงานวิจัยและงานด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง
- 2.4 งานเอกสารอื่นๆที่เกี่ยวข้อง

2.1 ทฤษฎีที่ใช้ในการศึกษา

ทฤษฎีแรงจูงใจ (Motivation Theory)

ทฤษฎีสองปัจจัยเซอร์ชเบอร์เกอร์และคณะ (Frederick Herzberg et al.) ได้เสนอทฤษฎีปัจจัยจูงใจและปัจจัยสุขอนามัย (Motivation – Hygiene Theory) หรือทฤษฎีสองปัจจัย (Two – Factor Theory) ซึ่งทฤษฎีมีลักษณะใกล้เคียงกับทฤษฎี Maslow ที่มุ่งเน้นบรรยากาศการทำงานและบรรยากาศสิ่งแวดล้อม เพื่อส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติการมีความพึงพอใจในการปฏิบัติการและมีกำลังใจปฏิบัติงาน โดยใช้ปัจจัยเป็นเครื่องกระตุ้นจูงใจ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม (Herzberg, Meaner และ Snyderman, 1993 : 59 – 83 อ้างถึงใน รัชดา สุทธิวรวิฑูกร, 2544 : 31 – 32) คือ

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation factors) เป็นปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติการเกิดความพอใจในการทำงาน อันเนื่องมาจากมีแรงจูงใจภายในที่เกิดจากการทำงานและเกี่ยวข้องกับเรื่องของงานโดยตรง เป็นปัจจัยที่นำไปสู่การพัฒนาเจตคติทางด้วนบวกและการจูงใจที่แท้จริง ซึ่งประกอบด้วย

- 1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement)
- 1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)
- 1.3 ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work itself)
- 1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility)
- 1.5 ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement)

2. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยอนามัย (Hygiene factor) หรือ ปัจจัยบำรุงรักษา (Maintenance factor) เป็นปัจจัยป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจและการปฏิบัติงานที่ไม่ดีเป็นแรงจูงใจภายนอกที่เกิดจากสภาวะแวดล้อมของการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย

- 2.1 นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration)

2.2 โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility Growth)

2.3 ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา (Interpersonal relation)

2.4 เงินเดือนและสวัสดิการ (Salary and Benefit)

2.5 สถานการณ์อาชีพ (Occupation)

2.6 ชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personnel Life)

2.7 ความมั่นคงในงาน (Job security)

2.8 สภาพการทำงาน (Working conditions)

2.9 วิธีการบังคับบัญชา (Supervisor Technical)

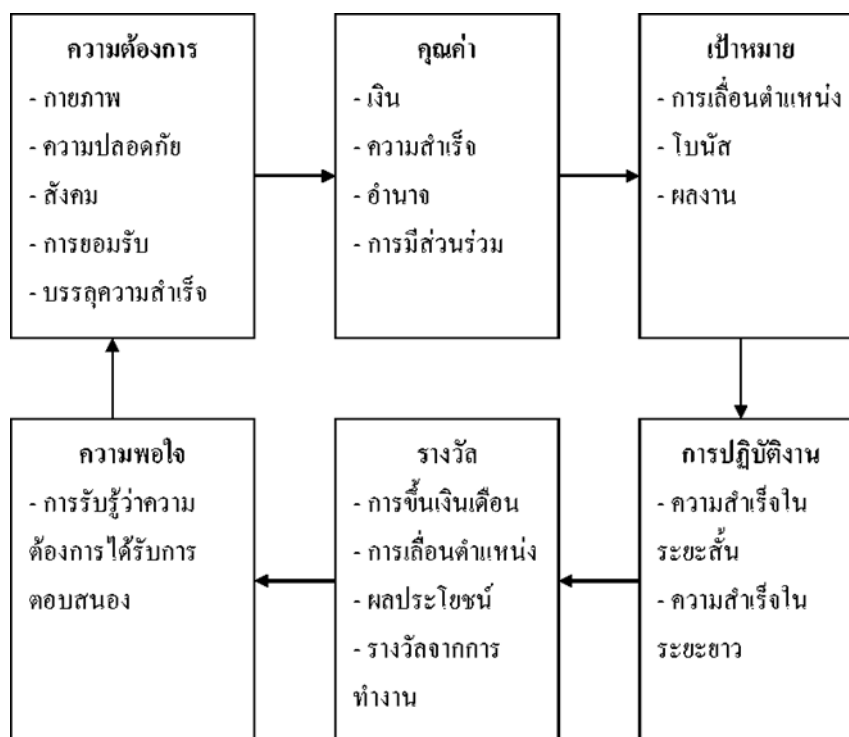
ปัจจัยค่าจูงหรือปัจจัยอนามัย เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจหรือไม่พอใจในการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ถ้าไม่มีปัจจัยค่าจูงย่อมจะเป็นเหตุที่ทำให้คนเกิดความไม่พอใจในงานที่ปฏิบัติ หรืออาจจะมียู่แต่ก็ไม่ได้หมายความว่าบุคคลจะมีความพอใจในงานที่ปฏิบัติ เพราะปัจจัยค่าจูงเป็นเพียงข้อกำหนดเบื้องต้นเพื่อป้องกันไม่ใ้คนไม่พอใจในงานเท่านั้นเอง ส่วนปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยที่กระตุ้นหรือจูงใจบุคคลให้เกิดความพอใจในงานที่ปฏิบัติเท่านั้น ดังนั้นสิ่งจูงใจจะก่อให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน

จากการค้นพบของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg) อ้างถึงใน กานดา จันทรย์แย้ม (2546 : 66) ได้กล่าวถึงปัจจัยค่าจูงนี้มีขึ้นเพื่อสร้างบรรยากาศแวดล้อมบำรุงจิตใจผู้ปฏิบัติงาน ถ้าหากไม่ได้จัดให้มีขึ้นผู้ปฏิบัติงานอาจจะรู้สึกผิดปกติและเกิดความรู้สึกไม่พอใจในการปฏิบัติงานซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายแก่องค์กรได้ ส่วนปัจจัยจูงใจมีขึ้นเพื่อสร้างความพอใจในการปฏิบัติงานกระตุ้นแรงจูงใจให้การทำงานยิ่งขึ้น ดังนั้นถ้าหากผู้บริหารต้องการให้ผู้ปฏิบัติงานด้วยความพึงพอใจเพื่อให้ผลงานมีคุณภาพสูง ควรจะจัดให้มีปัจจัยที่จูงใจอย่างเหมาะสม แต่บางครั้ง ผู้บริหารไม่สามารถจัดปัจจัยจูงใจให้ได้ก็สามารจัดปัจจัยค่าจูงหรือปัจจัยอนามัย เพื่อที่ได้บำรุงรักษามิให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน

ณัฐพันธ์ เจริญนันท์ (2551 : 88 - 89) กล่าวถึงแนวคิดทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์กว่าเป็นแนวคิดการธำรงรักษาใ้คนที่มีความรู้ความสามารถอยู่กับองค์กรและกระตุ้นใ้คนปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ โดยการออกแบบและจัดระบบงานการใ้ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ การพัฒนาอาชีพและการบริหารงานภายในองค์กร

ภาวิณี เพชรสว่าง (2552 : 58-60) กล่าวว่า ปัจจัยค่าจูง หากไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดความไม่พึงพอใจ ในทางกลับกันถ้าได้รับการตอบสนองจะรู้สึกปราศจากความไม่พึงพอใจ แต่ไม่ถึงกับรู้สึกพึงพอใจ เพราะความพึงพอใจจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อได้รับการตอบสนองปัจจัยจูงใจ

ลำดับและขั้นตอนของการจูงใจ



ภาพที่ 2.1 ลำดับขั้นตอนการจูงใจ

ที่มา : (ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, 2551 : 92 - 94)

1. ความต้องการ (Need) จะเกี่ยวข้องกับการดำเนินชีวิตและการมีชีวิตที่ดีของบุคคลซึ่งจะเป็นแหล่งที่มาของพฤติกรรมบุคคล โดยกระบวนการจูงใจจะเริ่มต้นจากการที่บุคคลรับรู้ความต้องการซึ่งจะทำให้เขาแสดงออกเพื่อให้ได้ตามความต้องการ อย่างไรก็ตามมนุษย์จะมีความต้องการไม่จำกัด เมื่อความต้องการหนึ่งได้รับการตอบสนองก็จะลดแรงขับลง และมนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นเพิ่มขึ้น

2. คุณค่า (Value) หรือสิ่งที่บุคคลเห็นความสำคัญซึ่งจะเป็นตัวเชื่อมระหว่างความต้องการและการแสดงพฤติกรรม เนื่องจากความต้องการเพียงอย่างเดียวอาจจะไม่จูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรม โดยคุณค่าจะเป็นปัจจัยที่บุคคลได้จากการทำงานในองค์การ เช่น เงิน ตำแหน่ง และสถานะ เป็นต้น

3. เป้าหมาย (Goals) เป็นการประยุกต์คุณค่าที่บุคคลรับรู้ในสถานการณ์ต่างๆ อย่างเป็นรูปธรรม จากคุณค่าที่เห็นความสำคัญอย่างกว้างๆ เป็นสิ่งที่เขาต้องการจริงซึ่งจะสัมพันธ์กับทฤษฎี

ตามความจริงของบุคคลว่าการแสดงพฤติกรรมของเขาจะนำไปสู่การปฏิบัติงานและการให้รางวัล ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการจูงใจบุคคล

4. การปฏิบัติงาน (Performance) บุคคลจะแสดงพฤติกรรมในด้านต่างๆ เพื่อให้เขาบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งจะทำให้เขาบรรลุคุณค่าและตอบสนองความต้องการที่มีอยู่

5. รางวัล (Rewards) บุคคลคาดหวังว่าตนจะได้รับรางวัลหรือการลงโทษจากผลการกระทำของเขา ซึ่งสามารถอธิบายจากทฤษฎีเสริมแรงและการปรับปรุงพฤติกรรมซ้ำ ถ้ารางวัลนั้นเป็นสิ่งที่เขายังมองเห็นคุณค่า

6. ความพอใจ (Satisfaction) ความพอใจในงานและผลงานของเขา ทำให้ความต้องการของบุคคลได้รับการตอบสนอง ซึ่งจะทำให้หวังจรรยาวัฏของการจูงใจสมบูรณ์ โดยบุคคลจะเกิดความต้องการใหม่ แต่ถ้าบุคคลเกิดความไม่พอใจในผลงานและงานก็จะมีผลกระทบต่อการทำงาน การขาดงาน และการลาออกจากองค์กรไปในที่สุด

ทฤษฎีความจงรักภักดี (Loyalty Theory)

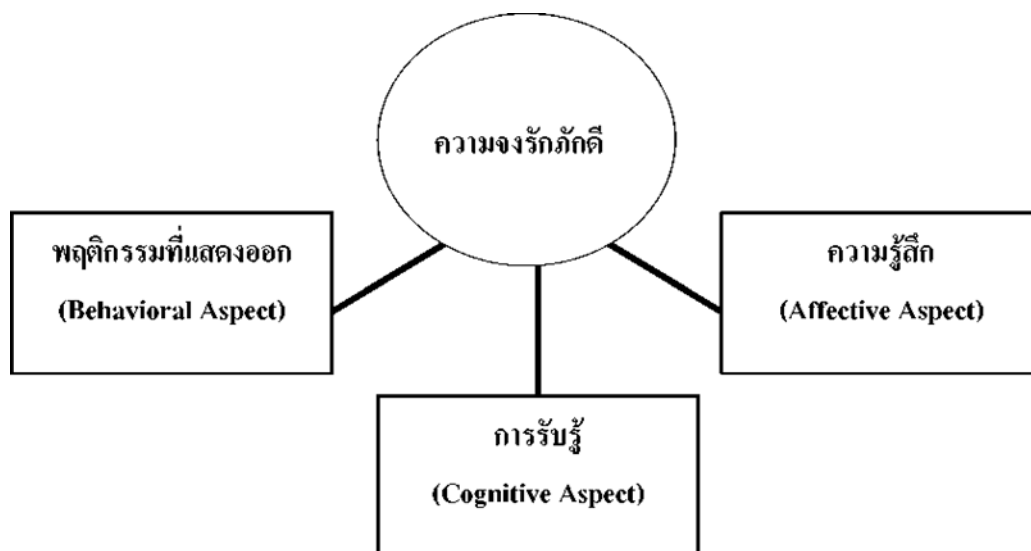
ฮอย และรีย์ (Hoy & Rees, 1974 : 268-275) กล่าวว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กรเป็นสิ่งที่แสดงออกซึ่งสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลกับองค์กร ถ้าคนยังมีความจงรักภักดีต่อองค์กรสูงมากขึ้นเท่าไรแนวโน้มที่จะลาออกหรือทิ้งองค์กรไปก็จะน้อยลงเท่านั้น

องค์ประกอบของความจงรักภักดี ประกอบด้วย 3 มิติ คือ

1. พฤติกรรมที่แสดงออก (Behavioral Aspect) คือ ผลจากการที่บุคคลมีความรู้สึกขั้นต้นจึงตอบสนองออกมาโดยการแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งในเรื่องพฤติกรรมนั้น ทักษะคิดอาจเป็นสาเหตุของการแสดงพฤติกรรม หรือทักษะคิดอาจเป็นผลของการแสดงพฤติกรรม เมื่อแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งแล้ว บุคคลนั้นจะมีทัศนคติทางบวกต่อสิ่งที่ตนเองได้กระทำถึงแม้ว่าสิ่งที่กระทำไม่สอดคล้องกับทัศนคติในตอนแรก เมื่อกระทำไปแล้วคนเราก็จะทำการเปลี่ยนแปลงทัศนคติให้เป็นทางที่ดีเพื่อลดความเครียดที่อาจเกิดขึ้นได้ ได้แก่ ความไม่อยากย้ายไปจากองค์กร

2. ความรู้สึก (Affective Aspect) คือ อารมณ์ ความรู้สึกที่เกิดจากการประเมิน ความรู้สึกชอบ ไม่ชอบต่อบุคคลหรือสถานการณ์ เช่น ความรักที่จะทำงานกับองค์กร ความพึงพอใจในองค์กร

3. การรับรู้ (Cognitive Aspect) คือ ค่านิยม ความเชื่อที่บุคคลยึดถือต่อบุคคลหรือสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อสิ่งที่บุคคลรับรู้และกระทำ เช่น ความเชื่อมั่นและไว้วางใจองค์กร ความเชื่อถือในองค์กร



ภาพที่ 2.2 ความจงรักภักดีประกอบด้วย 3 มิติ (Hoy & Rens, 1974)

ที่มา : (ปริดา จิตรจรรยา, 2553 : 14)

2.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ ความหมายเกี่ยวกับแรงจูงใจ

มัวร์เฮดและกริฟฟิน (Moorhead & Griffin, 1995 : 26) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า กลุ่มของแรงผลักดันที่ส่งให้บุคคลมีพฤติกรรมในแนวทางที่ต้องการ

พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2545 : 36) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่าเป็นความพยายามในการทำงานอย่างเต็มใจเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ตุลา มหาพสุธานนท์ (2547 : 213) สรุปไว้ว่า การจูงใจ หมายถึง พลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคลหรืออินทรีย์ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในแนวทางที่สนองต่อความต้องการของตน

ชมพูนุท ศรีพงษ์ (2550 : 142) กล่าวว่า การจูงใจ หมายถึง ผลของความต้องการภายในของตัวบุคคล และจากการกระตุ้นของสิ่งเร้าภายนอกทำให้บุคคลแสดงพฤติกรรมใด พฤติกรรมหนึ่งออกมา เพื่อบรรลุเป้าหมาย หากเป็นการผลักดันในการทำงาน เรียกว่า แรงจูงใจในการทำงาน

แนวคิดเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์กร

บาร์นาส (Barnard, 1938 : 84) ได้เห็นความจงรักภักดีมานานแล้ว โดยกล่าวว่า ความเต็มใจของบุคคล เป็นปัจจัยที่สำคัญในองค์กร ความจงรักภักดี (Loyalty) ความเป็นหนึ่งอันเดียวกัน (Solidarity) ขวัญและกำลังใจ (Esprit De Corps) และความเข้มแข็ง (Strength) เขาให้ข้อสังเกตว่า

แม้ความจงรักภักดีจะมีความสำคัญแต่ก็ได้รับการยอมรับเพียงเล็กน้อยว่าเป็นเงื่อนไขสำคัญในองค์กร

คมสัน ชัยเจริญศิลป์ (2542 : 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกรักใคร่ ไม่อยากไปจากองค์กร เนื่องมาจากองค์กรมีสิ่งจูงใจบางอย่างที่ทำให้รู้สึกเสียดายที่จะต้องจากองค์กร

ปัจจัยที่มีผลหรือมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2539 : 36-38) ปัจจัยที่มีผลหรือมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรหรือที่เรียกว่า Organizational Commitment แบ่งได้ เป็น 4 ปัจจัยใหญ่ๆ ดังนี้

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล

จากการศึกษาวิจัยพบว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลหลายๆอย่างมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร อาทิเช่น อายุ เพศ สถานภาพในการทำงาน อายุการทำงาน ระดับ การศึกษา นอกจากนี้ มีการศึกษาในเรื่องปัจจัยที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพ (Personality) และพบว่าปัจจัยหลายๆอย่างมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร อาทิเช่น แรงจูงใจในการทำงาน การตระหนักหรือเชื่อมั่นในความสามารถของตน ความต้องการของคน เป็นต้น

2. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน

ปัจจัยในส่วนที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่การงาน พบว่ามีความสัมพันธ์ต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร ได้แก่ ขอบเขตของงาน ความท้าทายของงาน ความเข้าใจในหน้าที่หรือบทบาทในการทำงาน จำนวนของภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ความพอใจในการทำงานระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง อื่นๆ

3. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับองค์กร

ปัจจัยหลายๆอย่างที่เกี่ยวกับองค์กร หรือ โครงสร้างขององค์กรที่พบว่ามีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ได้แก่ การกระจายอำนาจในองค์กร ความสำคัญของหน้าที่งานของตนต่อองค์กร หรือเพื่อนร่วมงาน ความชัดเจนของกฎข้อบังคับ ขั้นตอนต่างๆในการทำงาน ความเป็นเจ้าของในกิจการ (Worker Ownership) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานขององค์กร

4. ประสบการณ์จากการทำงาน

ประสบการณ์ที่บุคคลได้รับในระหว่างทำงานกับองค์กร ก็มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร ประสบการณ์ในการทำงานที่พบว่ามีสัมพันธ์ต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกไว้วางใจ และเชื่อถือ ที่สมาชิกมีต่อองค์กร ความตระหนักถึงความสำคัญของสมาชิกต่อองค์กร ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร ทศนคติที่ดีของเพื่อนร่วมงานต่อองค์กร ความรู้สึกที่ตนเองได้รับค่าตอบแทนที่ยุติธรรม ลักษณะความเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา

ลักษณะขององค์การที่มีความจงรักภักดี

โรบบินส์ (Robbins, 2001 : 190-191) กล่าวว่า ความจงรักภักดีต่อองค์การจะคำนึงถึงการพัฒนาบุคลากรให้ทำงานเต็มศักยภาพตรงกับที่มาสโลว์กล่าวไว้ เป็นความภาคภูมิใจขั้นสูงสุด (Self- Actualization) แต่ความจงรักภักดีเกิดจากปัญหาของความสับสนในชีวิตและงาน ลักษณะของวัฒนธรรมองค์การที่เป็นสาเหตุให้เกิดความจงรักภักดีในองค์การ 5 ประการ คือ

1. ความรู้สึกที่มุ่งมั่นในวัตถุประสงค์องค์การที่มีความจงรักภักดีจะสร้างวัฒนธรรมตามความหมายของวัตถุประสงค์ในขณะที่ถ้าไรอาจเป็นสิ่งสำคัญ แต่ก็มีได้เป็นค่านิยมสำคัญประเด็นแรกขององค์การ

2. มุ่งมั่นที่การพัฒนาปัจเจกบุคคล องค์การที่มีความจงรักภักดีจะคำนึงถึงคุณค่าและค่านิยมของบุคลากร และจะสร้างวัฒนธรรมที่บุคลากรมีโอกาสเรียนรู้และเติบโต และสร้างความมั่นคงให้แก่บุคลากร

3. ความเชื่อใจและความเปิดเผย องค์การที่มีความจงรักภักดี จะมีลักษณะความเชื่อใจได้อย่างสูง มีความซื่อสัตย์และเปิดเผย ผู้บริหารไม่กลัวที่จะรับผิดชอบและยินดีเผชิญหน้าและนำหน้าพร้อมบุคลากร ลูกค้ำ และผู้นำวัตถุดิบมาให้

4. การมอบอำนาจแก่บุคลากร องค์การที่มีความจงรักภักดีนั้นจะมีความเชื่อใจ มีการส่งเสริม การเรียนรู้ และเติบโตแก่บุคลากร ทำให้บุคลากรสามารถรับมอบอำนาจในการตัดสินใจในงานได้ดี ผู้บริหารเองรู้สึกสบายใจที่จะกระจายอำนาจแก่ปัจเจกบุคคลและแก่ทีมงาน

5. ความอดทนต่อการแสดงออกของบุคลากร ผู้บริหารให้บุคลากรแสดงออกอย่างเป็นตัวของตัวเอง เช่น การแสดงอารมณ์และความรู้สึกอย่างปราศจากความรู้สึกผิดหรือกลัวการกล่าวหา

พัชรินทร์ รอดพยันตร์ (2545) แบ่งความจงรักภักดีตามคุณลักษณะใหญ่ๆ 5 ประการ คือ

1. ความจงรักภักดีบอกถึงความสัมพันธ์ระหว่างสาเหตุและจุดมุ่งหมายและบทบาทของความจงรักภักดีจะเปลี่ยนแปลงได้หลากหลายแล้วแต่ลักษณะของความสัมพันธ์นั้นๆ ตัวอย่างเช่น นิยายโปรเตสแตนต์ และคาทอลิกจะสักการะพระเจ้าองค์เดียวกัน แต่การแสดงในการสักการะของพวกเขาจะแตกต่างกัน เนื่องจากหลักปฏิบัติทางศาสนาถูกกำหนดไว้ต่างกัน

2. ความจงรักภักดีมีการเปลี่ยนแปลงตามความรุนแรงของอารมณ์ ในความจงรักภักดีที่มีความเต็มเปี่ยมจะแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้น การอุทิศตนของบุคคลในการใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ที่จะทำให้บรรลุจุดมุ่งหมายของโครงการ หรือบางที่อาจแสดงให้เห็นถึงการปฏิบัติที่เป็นนิสัยหรือการมีจิตสำนึกที่น้อยลง ซึ่งในลักษณะนี้ลักษณะของความจงรักภักดีจะเปลี่ยนแปลงไป

3. ความจงรักภักดีมีความแตกต่างในรายละเอียดและความเกี่ยวข้องกับบุคคลหรือสิ่งของบางกลุ่ม ความจงรักภักดีพัฒนามาจากประสบการณ์และความคิด จากเหตุผลอันนี้ขอบเขตและความแตกต่างของสิ่งกระตุ้นจะทำให้ความจงรักภักดีมีความสัมพันธ์กับความหลากหลายของสถานการณ์หรือชนิดของสถานการณ์ต่างๆ ที่เข้ามาเกี่ยวข้อง

4. ความจงรักภักดีมีความแตกต่างกันในเรื่องความชัดเจนและความอดทน ผู้จงรักภักดีบางคนมีโครงสร้างที่มั่นคง แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นระบบ พูดหรือใช้ภาษาที่ชัดเจน แต่บางคนอาจจะไม่มีรูปแบบที่ชัดเจน ไม่แน่นอน บางคนอาจจะมีความจงรักภักดีอยู่ในระยะสั้น ในขณะที่บางคนอาจจะมีอยู่ในระยะยาว ความจงรักภักดีเป็นรากฐานที่อยู่ลึกที่สุดของความรู้สึกและความต้องการ มนุษย์ซึ่งมีความภาคภูมิใจในตัวเองจะชื่นชมในสติปัญญาของตนเองว่าเปรียบเสมือนเครื่องยนต์ที่มีพลัง แต่เขาต้องตระหนักว่าความคิดและนิสัยในการดำรงชีวิตไม่สามารถสั่นคลอนข้อผูกมัดระหว่างความจงรักภักดีกับทัศนคติออกไปได้

5. ความจงรักภักดีมีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องของความสำเร็จได้ในจุดนี้จะเห็นได้ชัดจากจุดยืนของผลกระทบของเขาทั้งหลาย เช่น พฤติกรรมตามนโยบายทางการเมือง ความจงรักภักดีจะมีความสำคัญไม่เท่าเทียมกันจากความหมายต่างๆ ดังที่ได้นิยามไว้ข้างต้นสรุปได้ว่า ความจงรักภักดีหมายถึง การยึดถือความซื่อสัตย์ ภาคภูมิใจอย่างมั่นคงต่อองค์กรและมีเจตคติในทางบวกต่อองค์กรนั้นๆ

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความจงรักภักดีข้างต้นได้อธิบายถึงความหมาย องค์ประกอบ ปัจจัยต่างๆ ที่สัมพันธ์กับความจงรักภักดี และผลที่ได้รับจากความจงรักภักดี สรุปได้ว่า ความจงรักภักดี คือ การที่สมาชิกขององค์กรมีความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร มีเจตคติในทางบวกต่อองค์กร การปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความตั้งใจ และเต็มกำลังความสามารถ มีทัศนคติทางดีในทางบวกต่อองค์กรในทุกด้าน และพร้อมจะทำงานเพื่อองค์กรต่อไป แม้จะเกิดความขัดแย้งกับสมาชิกภายในองค์กรก็ตาม ในส่วนองค์ประกอบที่สำคัญของความจงรักภักดี มี 3 มิติ คือ ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ด้านความรู้สึกและด้านการรับรู้ ในส่วนของปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร แบ่งเป็น 4 ปัจจัยหลักๆ ได้แก่ 1.คุณลักษณะส่วนบุคคล 2.คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน 3.คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับองค์กร และ 4.ประสบการณ์จากการทำงานที่ผ่านมากับองค์กรนั้น ซึ่งปัจจัยด้านต่าง ๆ เหล่านี้ส่งผลต่อความจงรักภักดีทั้งสิ้น ในส่วนของคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น อายุ เพศ สถานภาพ อาชีพ ระดับการศึกษา คุณลักษณะเกี่ยวข้องกับงาน เช่น ขอบเขตของงาน ความท้าทาย ในงาน ความเข้าใจในหน้าที่และบทบาท จำนวนของภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ความพอใจในการทำงาน ระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ต่อมาคือคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับองค์กร การกระจายอำนาจในองค์กร ความสำคัญของหน้าที่งานของตนต่อองค์กร หรือเพื่อนร่วมงาน ความชัดเจนของกฎระเบียบ ขั้นตอนต่างๆ ในการทำงาน ความเป็นเจ้าของในกิจการ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานขององค์กร และสุดท้ายคือประสบการณ์จากการทำงานที่ผ่านมา สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรทั้งสิ้น

สำหรับผลที่ได้รับจากความจงรักภักดีต่อองค์กรพบว่า ทำให้องค์กรสามารถทำนายอัตรา การเข้าออกงานได้ ความจงรักภักดีเป็นเสมือนแรงผลักดันให้พนักงานในองค์กรปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และมีความต้องการที่จะทำงานภายในองค์กรต่อไปในระยะยาว หากพนักงานในองค์กรมี

ความจงรักภักดีแล้วก็จะเป็ประโยชน์ต่อองค์กร ลดการเปลี่ยงานของพนักงาน ลดค่าใช้จ่ายทางด้านต่างๆ ในการสรรหาพนักงานใหม่ ค่าใช้จ่ายในการอบรมพัฒนา ซึ่งเป็นผลดีอย่างมากหากสามารถสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นในองค์กรได้

ทฤษฎีแรงจูงใจของมาสโลว์กับการทำงานในองค์กร (Maslow's Hierarchy of needs Theory)

โดยธรรมชาติของมนุษย์แล้ว ส่วนใหญ่มีความปรารถนาที่จะเห็นความเจริญก้าวหน้าของตนเอง ต้องการความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ซึ่งนับว่าเป็นธรรมชาติและความต้องการหนึ่งของมนุษย์ โดยทฤษฎีตามลำดับขั้นของ Maslow

แนวคิดของ Maslow จัดอยู่ในกลุ่มมนุษยนิยม ซึ่งมีทัศนคติในการมองมนุษย์ด้านที่ดีงาม โดยอธิบายว่ามนุษย์มีธรรมชาติใฝ่ดี สร้างสรรค์ความดี ปรารถนาความเจริญก้าวหน้า รู้จักคุณค่าในตนเอง รู้จักผิดชอบชั่วดี มีความรับผิดชอบในชีวิต ทุกสิ่งเกิดจากการเลือกของตนเอง ที่สำคัญคือมนุษย์มีความปรารถนาจะประจักษ์รู้จักตนเอง และความสามารถเฉพาะของตนเอง เพื่อใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ถ้ามนุษย์อยู่ในสิ่งแวดล้อมที่ดีเอื้อต่อการวิวัฒน์พัฒนาแล้ว เขาก็จะพัฒนาไปสู่ความมั่งคั่ง ความเจริญของบุคลิกภาพและวุฒิภาวะเสมอ

Maslow เห็นต่างจากทฤษฎีบุคลิกภาพอื่นหลายทฤษฎีว่า ควรจะศึกษาจิตวิทยาจากบุคคลที่มีสุขภาพจิตดี บุคลิกภาพมั่นคง ประสบความสำเร็จและมีความสุขในชีวิต เพื่อค้นหาว่าคุณลักษณะของบุคลิกภาพที่ดีนั้นต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้าง มีแนวทางพัฒนามาอย่างไร นอกจากนี้ในการศึกษาเรื่องคนนั้นต้องศึกษาคนทั้งคน ไม่ใช่ศึกษาแยกเป็นส่วนย่อยแล้วนำมาสรุปเป็นกฎเกณฑ์หรือวิธีการบำบัด ซึ่งวิธีการนี้เสี่ยงต่อความผิดพลาดมาก

Maslow ระบุว่ามนุษย์จะมีความต้องการที่เรียงลำดับจากระดับพื้นฐานไปยังระดับสูงสุด ขอบข่ายทฤษฎีของ Maslow จะอยู่บนพื้นฐานของสมมติฐาน 3 ข้อ คือ

1. มนุษย์มีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด
2. ความต้องการของบุคคลจะถูกเรียงลำดับตามความสำคัญ หรือเป็นลำดับขั้นความต้องการพื้นฐาน
3. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมนั้นๆ ต่อไป

ทฤษฎีมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of needs Theory) แบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ไว้ดังนี้

ขั้นที่ 1 ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological needs) ความต้องการในขั้นนี้เป็นความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ เป็นความต้องการขั้นพื้นฐาน (Basic needs) ซึ่งมีพลังมากที่สุด เพราะเป็นความต้องการที่จำเป็นต่อการดำรงชีวิต ตัวอย่างเช่น ความต้องการอากาศ อาหาร ยารักษาโรค หากความต้องการขั้นแรกยังไม่ได้รับการตอบสนองก็ยากที่จะพัฒนาสู่ขั้นอื่นๆ ได้

ขั้นที่ 2 ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and security needs) ความต้องการในขั้นนี้จะเกิดเมื่อขั้นแรกได้รับการตอบสนอง ความต้องการในขั้นนี้เป็นความต้องการที่จะรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของตนเอง หากไม่ได้รับการตอบสนองหากไม่ได้รับการตอบสนองจะเกิดความรู้สึกหวาดกลัว ผวา รู้สึกไม่มั่นคง

ขั้นที่ 3 ความต้องการความรัก และความเป็นเจ้าของ (Belonging and love needs) เมื่อ 2 ขั้นแรกได้รับการสนองความต้องการแล้ว มนุษย์จะสร้างความรักและความผูกพันกับผู้อื่น

ขั้นที่ 4 ความต้องการการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem needs) แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะได้แก่

- ความต้องการนับถือตนเอง (Self-respect) คือ ความต้องการมีอำนาจ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถและความสำเร็จ มีความเคารพนับถือตนเอง

- ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ (Esteem from others) คือ ความต้องการชื่อเสียงเกียรติยศ การยอมรับยกย่องจากผู้อื่น

ขั้นที่ 5 ความต้องการที่จะเข้าใจประจักษ์ตนเองอย่างแท้จริง (Self-actualization needs) เป็นความต้องการเพื่อตระหนักรู้ความสามารถของตนกับประพฤติกปฏิบัติตนตามความสามารถ และสูงสุดความสามารถ โดยพุ่งเล็งประโยชน์ของคนอื่นและของสังคมส่วนรวมเป็นสำคัญ

ทฤษฎี X และ ทฤษฎี Y ของ McGregor

McGregor (1960 : 33-48) กล่าวว่า โอกาสที่พนักงานจะได้รับการตอบสนองสิ่งจูงใจมากหรือน้อยเพียงใด ย่อมขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงเป็นการสมควรที่จะได้รับทราบถึงข้อสมมุติฐานที่เกี่ยวกับตัวคนในทัศนคติของผู้บริหาร ทั้งนี้เพราะการที่ผู้บริหารจะเปิดโอกาสให้พนักงานมีโอกาสตอบสนองสิ่งจูงใจมากน้อยเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับลักษณะของข้อสมมุติฐานหรือความเชื่อของผู้บริหารที่มีต่อตัวคน ข้อสมมุติฐานทั้งสอง คือทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งเปรียบเทียบลักษณะของคนให้เห็นในสองทัศนคติที่แตกต่างกันดังนี้

1. ทฤษฎี X

1.1 มนุษย์ปกติไม่ชอบทำงานและจะพยายามหลีกเลี่ยงเมื่อมีโอกาส

1.2 โดยเหตุที่มนุษย์ไม่ชอบทำงานดังกล่าว ดังนั้น เพื่อให้คนได้ปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ จึงต้องใช้วิธี การบังคับ ควบคุม สั่งการ หรือ ช่มชู้ด้วยวิธีการลงโทษต่างๆ

1.3 มนุษย์โดยปกติจะเห็นแก่ตัวเองเป็นสำคัญ จนกระทั่งไม่เอาใจใส่ในความต้องการขององค์การเท่าที่ควร

1.4 มนุษย์มักมีท่าทีต่อต้านการเปลี่ยนแปลง และมีความต้องการความมั่นคงในการทำงานเหนือว่าสิ่งอื่นใด

1.5 มนุษย์เมื่อเข้ามาทำงานมักจะขาดความปราดเปรียว และมักจะถูกพวกไม่เอาไหนชักนำไปในทางเสื่อมเสียได้ง่าย

ความเชื่อเกี่ยวกับทัศนคติของคนทั้ง 5 ประการ นี้กำลังจะสูญไปจากสังคมปัจจุบันเพราะการบริหารงานแบบนี้ไม่มีส่วนช่วยส่งเสริมในทางที่ดีต่อพนักงาน เจ้าหน้าที่ ให้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน จึงต้องทำความเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ให้ดีกว่าที่พบในข้อสันนิษฐานของทฤษฎี X นี้ McGragor ได้นำแนวความคิดของ Maslow และนำเอาทฤษฎีจูงใจของ Herzberg มาเป็นข้อสนับสนุน ข้อสันนิษฐานใหม่เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์โดยเรียกข้อสันนิษฐานใหม่นี้ว่า ทฤษฎี Y

2. ทฤษฎี Y

2.1 คนโดยทั่วไปมิใช่จะรังเกียจหรือไม่ชอบทำงานเสมอไป คนอาจถือว่าเป็นสิ่งที่สนุกสนาน หรือให้ความเพลิดเพลินได้ด้วยงานต่างๆ จะเป็นสิ่งที่ดีหรือเลว ย่อมขึ้นอยู่กับสภาพของการควบคุม และการจัดการอย่างเหมาะสม ก็จะเป็นสิ่งหนึ่งที่สามารถตอบสนองสิ่งจูงใจของคนได้

2.2 การออกคำสั่ง การควบคุม การปูนบำเหน็จรางวัล การลงโทษทางวินัย มิใช่เป็นวิธีเดียวที่จะให้คนปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน คนเราจะปฏิบัติงานตามเป้าหมายขององค์กรต่อเมื่อเขามีความศรัทธาต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้น

2.3 ด้วยเหตุผลดังกล่าว การที่คนยินดีผูกมัดตนเองต่องานขององค์กร ย่อมมีผลทำให้งานดังกล่าวเป็นสิ่งที่มีความสัมพันธ์กับสิ่งจูงใจที่จะปฏิบัติงาน

2.4 ถ้าหากงานต่างๆ ได้มีการจัดอย่างเหมาะสมแล้วคนงานจะยอมรับงานดังกล่าวและอยากที่จะรับผิดชอบในผลสำเร็จของงานนั้นด้วย

2.5 ถ้าหากได้มีการเข้าใจถึงคน โดยถูกต้องแล้วจะเห็นได้ว่า คนโดยทั่วไปจะมีคุณสมบัติที่ดี คือ มีความคิดความอ่านที่ดี มีความฉลาด และมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยแก้ปัญหาต่างๆ ขององค์กรได้อย่างดี

Gordon et al. (1980, อ้างถึงใน ปิยะฉัตร แวงโสธรณ์, 2548) กล่าวว่า ความจงรักภักดีซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของ โครงสร้างของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรนั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่ออย่างแรงกล้า
2. การยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร
3. ความปรารถนาที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้และเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานในองค์กร

Dennis G. McCarthy (1998) กล่าวว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นความเชื่อมโยงด้านความผูกพันระหว่างบริษัทและพนักงาน ซึ่งกล่าวไว้ว่า ปัจจัยส่วนบุคคลเป็นส่วนหนึ่งที่ก่อให้เกิด

ความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานจนแปรเปลี่ยนเป็นความผูกพันต่อองค์กร และนำมาซึ่งความจงรักภักดี

Fletcher (1993) กล่าวว่าความจงรักภักดีต่อองค์กร มี 3 องค์ประกอบสำคัญ คือ

1. การแสดงประวัติของตนเองต่อองค์กร (An expression of the historical self) ประวัติของตนเองเป็นพื้นฐานที่สำคัญของความจงรักภักดีต่อองค์กร เนื่องจากการที่รู้ประวัติของบุคคลจะก่อให้เกิดสัมพันธภาพ มิตรภาพ และศีลธรรมจรรยาโดยไม่ได้บังคับ ผู้ที่จะจงรักภักดีต่อองค์กรจะให้ข้อมูลเกี่ยวกับตนเองแก่องค์กร โดยไม่ปิดบัง

2. ความผูกพันที่มีมากกว่าการแสดงออกที่เป็นนิสัย (More than a habit of attachment) เป็นการกระทำทุกอย่างเพื่อองค์กร โดยตระว่าเป็นหน้าที่ของตน รับผิดชอบต่อหน้าที่ที่มีความยึดเหนี่ยวผูกพันในองค์กร ภักดีต่อสมาชิกทีมและผู้นำ แสดงความเป็นสมาชิกขององค์กร และแสดงความเป็นเอกลักษณ์ตามแบบสมาชิกและผู้นำในองค์กรของตน

3. หลีกเลี่ยงความไม่ซื่อตรงต่อองค์กร (Avoidance of betrayal) เป็นการแสดงความจริงใจต่อเป้าหมายขององค์กรไม่ทำสิ่งที่เกิดอันตรายต่อองค์กรมีการต่อสู้และปกป้ององค์กรจากผู้ให้ร้ายแสดงความกตัญญูต่อองค์กรปฏิบัติตามกฎระเบียบพิธีกรรมและวัฒนธรรมขององค์กรมีอุทิศและเสียสละทั้งเวลาและทรัพยากรอื่นๆเพื่อองค์กร มีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรอย่างมาก

Richard M. Steers (1977) กล่าวว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อระดับความภักดีต่อองค์กร มี 3 กลุ่ม ได้แก่

1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ทำงาน (Personal Characteristics) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาของการปฏิบัติงานในองค์กร และระดับตำแหน่งงาน

2. ลักษณะของงาน (Job Characteristics) ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และผลย้อนกลับของงาน

3. ประสบการณ์จากการทำงาน (Work Experiences) หมายถึงสภาพการทำงานที่พนักงานได้รับ ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญกับองค์กร ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร ความเชื่อถือได้ขององค์กร ความพึงพอใจขององค์กร และความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร

ทฤษฎีเกี่ยวกับการเรียนรู้

การเรียนรู้มันเกิดขึ้นได้ทุกแห่งในชีวิตประจำวัน การเรียนรู้อาจเกิดจากการลองผิดลองถูกจากการวางเงื่อนไข ซึ่งอาจเป็นความสัมพันธ์ระหว่างประสบการณ์เดิมกับสิ่งใหม่ๆ หรือการเรียนรู้แบบที่ตาม ถือว่าเป็นการเรียนรู้ทั้งสิ้น หรืออาจเกิดจากความต้องการเป็นแรงผลักดัน เพื่อให้เกิด

ความอยากรู้อยากเห็น และเมื่อเกิดความอยากรู้อยากเห็นแล้วก็จะลงมือกระทำการต่างๆ การเรียนรู้ นั้นเป็นกระบวนการหนึ่ง que เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล

Klein (1987 : 102) ได้ให้คำจำกัดความของการเรียนรู้ คือ การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงที่ถาวรอย่างได้สัดส่วนในความสามารถแสดงพฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงนี้เกิดขึ้นในฐานะผลของประสบการณ์ที่ได้รับความสำเร็จหรือไม่ได้รับความสำเร็จ

Good (อ้างใน สุรพันธ์ ต้นศรีวิชัย. 2538 : 41) กล่าวว่า การเรียนรู้ คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม หรือการเปลี่ยนแปลงในทางตอบสนอง

Hilgard and Bower กล่าวว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการที่ทำให้พฤติกรรมเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมอันเป็นผลจากการฝึกฝนและประสบการณ์ แต่มิใช่ผลจากการตอบสนองที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติ เช่น สัญชาตญาณ หรือ วุฒิภาวะ หรือจากการเปลี่ยนแปลงชั่วคราวของร่างกาย เช่น ความเมื่อยล้า

อาจสรุปได้ว่า การเรียนรู้เป็นกระบวนการหนึ่ง que จัดขึ้นเพื่อเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคคล ที่อาจมีผลสืบเนื่องจากการประสบการณ์ หรือการฝึกฝน โดยมีเป้าหมาย คือวัตถุประสงค์ตอบสนองความต้องการ หรือแก้ปัญหาที่ตาม การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ใน 3 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะ และความรู้สึกที่เป็นผลจากสิ่งเร้า สิ่งแวดล้อม แรงจูงใจ และมีการตอบสนองจากพนักงาน ทำให้พนักงานที่สนใจใฝ่รู้เข้ามามีส่วนร่วมหลายๆ ครั้ง จนมีพัฒนาการเป็นนิสัยหรือพฤติกรรม ในที่สุดแล้วจึงสามารถกล่าวได้ว่าการเรียนรู้เกิดสัมฤทธิ์ผลโดยสมบูรณ์

ทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behaviorism)

นักจิตวิทยาในกลุ่มนี้ ได้ศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมที่เห็นชัด สามารถวัดได้ สังเกตได้และทดสอบได้ แนวความคิดของกลุ่มนี้ถือว่าสิ่งแวดล้อมหรือประสบการณ์จะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม และการเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อมีการเชื่อมโยงระหว่างสิ่งเร้าและการตอบสนอง การแสดงพฤติกรรม จะมีความถี่มากขึ้นถ้าหากได้รับการเสริมแรง แต่นักจิตวิทยาบางคนในกลุ่มนี้ไม่เห็นด้วย และได้เสนอความคิดเห็นว่าการเรียนรู้จะเกิดขึ้นถ้าหากได้รับการเสริมแรง แต่นักจิตวิทยาบางคนในกลุ่มนี้ไม่เห็นด้วย และได้เสนอความคิดเห็นว่าการเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้ถ้ามีความใกล้ชิดระหว่างสิ่งเร้า และการตอบสนอง

กมลรัตน์ หล้าสุวรรณ (2523 : 23) ได้สรุปแนวความคิดของกลุ่มพฤติกรรมนิยมไว้ว่า พฤติกรรมทุกอย่างจะต้องมีสาเหตุ สาเหตุนั้นมาจากวัตถุหรืออินทรีย์ ซึ่งเรียกสิ่งเร้า (Stimulus) เมื่อมากระตุ้นอินทรีย์ จะมีพฤติกรรมแสดงออกมาเรียกว่า การตอบสนอง (Response) ซึ่งก็คือพฤติกรรมจะเกิดขึ้นเมื่อมีสิ่งเร้ามาเร้าอินทรีย์นั่นเอง

กลุ่มพฤติกรรมนิยมสามารถจำแนกทฤษฎีการเรียนรู้หลักๆ ได้ 3 ทฤษฎี (พรณี ช. เจนจิต. 2538 : 275-351)

1. Classical Conditioning หมายถึง การเรียนรู้ใด ๆ ก็ตาม ซึ่งมีลักษณะการเกิดตามลำดับขั้น ดังนี้

1.1 ผู้เรียนมีการตอบสนองต่อสิ่งเร้าใดสิ่งเร้าหนึ่ง โดยไม่สามารถบังคับได้ มีการสะท้อนกลับ (Reflex) ที่เกิดขึ้นโดยไม่มีการเรียนรู้ (Unlearned หรือ Unconditioned) เป็นไปโดยอัตโนมัติ ผู้เรียนไม่สามารถควบคุมพฤติกรรมได้

1.2 การเรียนรู้เกิดขึ้นเพราะความใกล้ชิดและการฝึกหัดโดยการนำสิ่งเร้าที่มีลักษณะเป็นกลาง คือ ไม่สามารถทำให้เกิดการตอบสนองได้มาเป็น Conditioned Stimulus (CS) โดยนำมาควบคู่กับสิ่งเร้าที่ทำให้เกิดการตอบสนองในช่วงที่ผู้เรียนเกิดการตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่เคยเป็นกลางนั้นเรียกว่า เกิดการเรียนรู้ชนิดมี Conditioned

2. Operant Conditioning ทฤษฎีนี้ได้เน้นถึงความสำคัญของการเสริมแรงโดย Skinner มีความคิดเห็นว่า การเสริมแรงจะมีส่วนช่วยให้มนุษย์เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม พฤติกรรมของมนุษย์ส่วนใหญ่จะเป็นไปในลักษณะที่ว่าอัตราการแสดงการกระทำต่าง ๆ มักจะมีการกระทำต่อสิ่งแวดลอมต่าง ๆ เสมอ ๆ พฤติกรรมใดก็ตามที่ได้เป็นการกระทำต่อสิ่งแวดลอมในลักษณะที่ว่าเป็นผลของอัตราการตอบสนองซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงได้ เราเรียกสิ่งที่ทำให้อัตราการตอบสนองของผู้เรียนมีการเปลี่ยนแปลงนี้ว่า ตัวเสริมแรง แต่ถ้าพฤติกรรมใดก็ตามไม่มีการเปลี่ยนแปลงแล้วหลักการของทฤษฎีนี้ถือว่าพฤติกรรมนั้นไม่ได้รับการเสริมแรง ทฤษฎีของ Skinner นี้อาจนำมาใช้ในการวัดพฤติกรรมหรือปลูกฝังพฤติกรรมหรือ สร้างลักษณะนิสัยใหม่ ๆ ได้ วิธีการวัดพฤติกรรมนี้จำเป็นจะต้องใช้สิ่งเสริมแรง เข้าช่วยในระยะที่ผู้เรียนเกิดพฤติกรรมที่จะต้องการปลูกฝัง นั่นคือถ้าผู้เรียนกระทำพฤติกรรมที่ต้องการจะให้เกิดพฤติกรรมแล้วจะต้องรีบให้รางวัลโดยทันที

3. Social Learning หรือ การเรียนรู้ทางสังคม Bandura มีความเห็นว่า คนเรียนรู้ที่จะสังเกตและเลียนแบบพฤติกรรมของตัวแบบ (ซึ่งตัวแบบอาจจะได้รับแรงเสริมหรือไม่ได้) กระบวนการเรียนรู้ทางสังคมจะประกอบด้วย

3.1 ความใส่ใจ (Attention) จัดได้ว่าเป็นสิ่งที่สำคัญมาก เพราะถ้าผู้เรียนไม่มีความใส่ใจในการเรียนรู้ โดยการสังเกตหรือเลียนแบบก็จะไม่เกิดขึ้น

3.2 การจดจำ (Retention) เมื่อผู้เรียนมีความสนใจในการเรียน ผู้เรียนก็จะสามารถจดจำสิ่งต่างๆ เหล่านั้นได้

3.3 การลอกเลียนแบบ (Reproduction) เป็นกระบวนการที่ผู้เรียนแปรสภาพสิ่งที่จำได้ ออกมาเป็นการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมที่เหมือนหรือใกล้เคียงตัวแบบ

3.4 แรงจูงใจ (Motivation) หมายถึง การเสริมแรง ซึ่งการเสริมแรงอาจจะมาจากบุคคลใดบุคคลหนึ่งโดยตรง หรือจากการคาดหวังว่าจะได้รับรางวัลเหมือนตัวแบบ (Vicarious) หรือจากการที่ตั้งมาตรฐานด้วยตนเองและได้ให้ข้อเสนอแนะว่า พฤติกรรมทางสังคมหลาย ๆ ชนิด เช่น ความก้าวร้าวอาจจะเรียนรู้ได้โดยการเลียนแบบจากตัวแบบ นอกจากนั้นพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับ

ด้านวิชาการก็สามารถเรียนรู้ได้จากการสังเกตและเลียนแบบจากตัวแบบ เช่น ความมานะพยายาม ความเชื่อมั่น ในตัวเองและทักษะทางสติปัญญา

แนวทางสร้างแรงจูงใจให้พนักงาน

เมื่อคุณต้องดูแลทรัพยากรบุคคลขององค์กร สิ่งหนึ่งที่เป็นความท้าทายอย่างมากก็คือการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงาน หากปล่อยให้พนักงานไม่มีความสุข ไม่รู้สึกสนุกกับการทำงาน จะส่งผลต่อประสิทธิภาพของงานที่พวกเขาทำ ทำให้ผลการทำงานตกต่ำ พนักงานมีอัตราการเปลี่ยนงานสูงขึ้น HR จึงต้องทำงานหนักเพื่อกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจและทุ่มเทให้กับการทำงาน รวมถึงพยายามหาวิธีการลดอัตราการเปลี่ยนงานของพนักงานไปพร้อมๆกัน การสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานอย่างมีประสิทธิภาพ ควรปฏิบัติดังต่อไปนี้

1. ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งของธุรกิจ รับฟังความคิดเห็นของพวกเขา แล้วนำมารวบรวมเข้าเป็นนโยบายและแนวทางในการดำเนินงานของคุณ การสื่อสารที่ดีระหว่างคุณกับพนักงานอาจให้ผลลัพธ์ที่น่าทึ่งกับคุณและองค์กร

2. เปิดประตูห้องทำงานของคุณไว้เสมอ เพื่อฟังความคิดเห็น คำถาม และคำร้องทุกข์ของพนักงาน หรือสร้างกล่องรับความคิดเห็นของพนักงานไว้หน้าห้อง เพื่อให้พนักงานสามารถแสดงความรู้สึก หรือระบายความคับข้องใจต่างๆ ได้ อย่าปล่อยให้พนักงานคนใดรู้สึกไม่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร เพราะนั่นจะทำให้แรงจูงใจในการทำงานของเขาตกลง

3. ให้รางวัลแก่คนที่ทำงานหนัก วิธีหนึ่งในการให้รางวัลคือ การให้โบนัสตามผลงานของพนักงานแต่ละคน โดยนายจ้างเป็นผู้กำหนดมาตรฐานขึ้นมา พนักงานคนไหนทำผลงานได้สูงกว่ามาตรฐานที่ตั้งไว้ก็จะได้รับโบนัส ซึ่งอาจอยู่ในรูปของตัวเงิน วันหยุดพักผ่อน หรือผลตอบแทนอื่นๆ และควรแน่ใจว่าการให้โบนัสเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้จริง โดยที่พนักงานทุกคนมีโอกาสได้อย่างเท่าเทียมกัน เช่น กำหนดว่าถ้าใครผ่านมาตรฐานจะได้ไปดูงานต่างประเทศ หากพนักงานทำได้ 30 คน บริษัทต้องสามารถพาทั้ง 30 คน ไปดูงานต่างประเทศได้จริง ไม่ใช่ว่าพอดูงบประมาณแล้วไม่สามารถทำได้จริง

4. แสดงความภักดีต่อองค์กรเป็นแบบอย่างที่ดีต่อพนักงาน หากพนักงานเห็นคุณแสดงความภักดีต่อองค์กร พนักงานก็มีแนวโน้มที่จะเกิดความเชื่อมั่นและทำงานหนักตามคุณ ในทางกลับกันหากคุณแสดงออกว่าไม่ภักดีต่อองค์กร กำลังใจของพนักงานก็จะถดถอยลงไปด้วย คุณสามารถสร้างความรู้สึกรักภักดีต่อองค์กรให้แก่พนักงาน โดยการเปิดโอกาสพนักงานได้เลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น ดีกว่าการรับสมัครพนักงานใหม่เพื่อมาเป็นหัวหน้าของพวกเขา รวมถึงหลีกเลี่ยงการปลดพนักงานหรือให้ออกจากงานด้วย ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อพนักงานที่ยังอยู่ ทำให้พวกเขารู้สึกถึงความไม่มั่นคง

5. สร้างที่ทำงานให้มีบรรยากาศแบบครอบครัว ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณใส่ใจพวกเขาแต่ละคน มิใช่ใส่ใจเฉพาะงานที่พวกเขาทำเท่านั้น คุณจะประหลาดใจว่าคุณสามารถเพิ่มแรงจูงใจให้แก่พนักงานได้ เพียงแค่รับประทานอาหารกลางวันร่วมกัน จัดปาร์ตี้เล็กๆ หรือกิจกรรมอื่นๆ ร่วมกันในบรรยากาศแบบเป็นกันเองเป็นประจำ

6. ทำความรู้จักกับพนักงานให้มากขึ้น ทั้งนี้คุณไม่จำเป็นต้องล้วงลึกถึงเรื่องส่วนตัวของพวกเขา เพียงแต่รู้วันเกิดของเขา รู้ว่างานอดิเรกเขาชอบทำอะไร เขาสนใจอะไรเป็นพิเศษ เพื่อให้พนักงานรู้สึกถึงความใส่ใจที่คุณมีให้กับพวกเขา

วิธีการสร้างแรงจูงใจที่กล่าวมา ล้วนอยู่บนพื้นฐานของความใส่ใจ เมื่อคุณทำให้พวกเขารู้สึกว่าพวกเขาเป็นคนสำคัญขององค์กร พวกเขาก็จะทุ่มเทให้กับองค์กรอย่างที่คุณต้องการ

แรงจูงใจ (Motivation) ในความหมายทางจิตวิทยา หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรม ไปยังจุดหมายปลายทาง แรงจูงใจในการทำงาน จึงเป็นปัจจัยให้บุคคลพยายามทำงานให้เจริญก้าวหน้า เฮอร์เบิร์ต จี ฮิคส์ (Herbert G. Hicks) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นผลของความแตกต่างระหว่างความต้องการ หรือความอยากได้ (aspiration) กับความสำเร็จ (achievement) คือ

$$\text{Motivation} = \text{Aspiration} - \text{Achievement}$$

อธิบายได้ว่า ถ้าความต้องการหรือความอยากได้ มีมากกว่าความสำเร็จ จะบอกเราได้ว่าเป็นการจูงใจหรือแรงจูงใจเป็นบวก หมายถึงว่า เราสามารถจูงใจบุคคลให้กระทำกิจกรรมได้ หากว่าความสำเร็จของเขา ยังไม่เท่ากับความอยากได้ และแรงจูงใจมีค่าเป็นศูนย์ เมื่อเขาประสบความสำเร็จในการทำสิ่งนั้นแล้ว แต่ในความเป็นจริงบางกรณี บุคคลนั้นประสบความสำเร็จตามความต้องการ (ความอยากได้) ตามที่ตั้งใจไว้ในครั้งแรกก็จริง แรงจูงใจของเขากลับไม่ลดลงเท่ากับศูนย์ เนื่องจากเขาขยับความต้องการอยากได้สูงขึ้นไปได้อีกและความสำเร็จจะเป็นสิ่งที่วิ่งตามความต้องการไปเรื่อยๆ เช่น บุคคลต้องการอยากได้เงินเดือนขึ้น 2,000 บาท แต่เมื่อเขาสมหวังได้เงินเพิ่มตามความต้องการครั้งแรก เขากลับคิดว่าเขาน่าจะได้เพิ่มอีก 4,000 บาท จะเห็นได้ว่าแรงจูงใจยังมีอยู่ตราบเท่าที่ความสำเร็จพึงพอใจยังไม่เท่ากับความต้องการอยากได้ ดร.คัลลาส แมคเกรเกอร์ ศาสตราจารย์สาขาการบริหารอุตสาหกรรม แห่ง เอ็ม.ไอ.ที. ได้กล่าวว่า

"แรงจูงใจ คือ แนวโน้มแห่ง การพัฒนาความสามารถที่จะรับผิดชอบงาน เป็นคุณสมบัติที่มีอยู่ในตัวตนของมนุษย์ทุกคน" และจากข้อเขียนของเขาเมื่อปี 1960 เขาได้กล่าวว่า "เป็นความรับผิดชอบของผู้บริหารที่ต้องสร้างโอกาสในการพัฒนาตนเอง และการก้าวหน้าในหน้าที่การงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน" (หลักจิตวิทยาการบริหาร กอปรเชษฐ ดยัคคานนท์ แปล : 156) นั่นหมายถึงผู้บังคับบัญชาจะต้องรับผิดชอบต่อในการสร้างแรงจูงใจ ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาของตน เนื่องจากบุคคลจะมีความต้องการความสำเร็จ ความพอใจ ความสนใจ ที่แตกต่างกันออกไป การสร้างแรงจูงใจในแต่ละคนจึงมีหลายวิธีเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนา มีข้อสังเกตว่าถึงแม้แรงจูงใจจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของบุคคล แต่ในขณะที่เดียวกันพฤติกรรมที่คนแสดงออกนั้น

อาจจะแตกต่างกันก็ได้ ทั้งนี้เพราะผลจากประสบการณ์ แนวคิดเฉพาะบุคคล และสภาพแวดล้อม ดังนี้

1. ถ้าบุคคลมีความสนใจในสิ่งใดก็จะเลือกแสดงพฤติกรรม และมีความพอใจที่จะทำกิจกรรมนั้นๆ รวมทั้งพยายามทำให้เกิดผลดีที่สุด
2. ความต้องการจะเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้ทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อสนองความต้องการนั้น
3. ค่านิยมในการมองเห็นคุณค่าของสิ่งต่างๆ เช่น ค่านิยมทางเศรษฐกิจ สังคม ความงาม จริยธรรม วิชาการเหล่านี้ จะเป็นแรงกระตุ้นให้แรงขับของพฤติกรรมตามค่านิยมนั้น
4. ทักษะที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งก็มีผลต่อพฤติกรรมนั้น เช่น ถ้ามีทักษะที่ดีต่อการทำงาน ก็ทำงานด้วยความทุ่มเท
5. ความมุ่งหวังที่ต่างระดับกัน ก็เกิดแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกันด้วย คนที่ตั้งระดับต่างกันก็เกิดแรงกระตุ้นที่ต่างระดับกันด้วย คนที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้สูงจะพยายามมากกว่าผู้ที่ตั้งระดับความมุ่งหวังไว้ต่ำ
6. การแสดงออกของความต้องการในแต่ละสังคมจะแตกต่างกันไป ตามขนบธรรมเนียม ประเพณีและวัฒนธรรมของสังคมของตน ยิ่งไปกว่านั้นคนในสังคมเดียวกัน ยังมีพฤติกรรมในการแสดงความต้องการ ที่ต่างกันอีกด้วย เพราะสิ่งเหล่านี้เกิดจากการเรียนรู้ของคน
7. ความต้องการอย่างเดียวกัน แต่บุคคลมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันได้ตามประสบการณ์เดิมของแต่ละคน
8. แรงผลักดันที่แตกต่างกัน ทำให้การแสดงออกของพฤติกรรมที่เหมือนกันได้
9. พฤติกรรมอาจสนองความต้องการได้หลายๆ ทาง และมากกว่าหนึ่งอย่างในเวลาเดียวกัน เช่น ตั้งใจทำงาน เพื่อไว้เงินเดือนและได้ชื่อเสียงเกียรติยศ ความยกย่องและยอมรับจากผู้อื่น

ข้อควรปฏิบัติของผู้บริหารในการสร้างแรงจูงใจ

(หลักจิตวิทยาการบริหาร กอปรเชษฐ ตยัคคานนท์ แปล : 150-166)

1. ต้องรู้มาตรฐานการทำงานของตัวเอง แสดงให้ทุกคนประจักษ์ และต้องเสมอต้นเสมอปลาย
2. ระวังอย่าลำเอียงและมีอคติจนทำให้เกิดการเบี่ยงเบนในการตัดสินใจของท่าน ในการเลื่อนขั้นผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้ว่าเขากำลังอยู่ ณ จุดใด บอกให้เขารู้สมรรถภาพของตัวเอง ทั้งด้านลบและด้านบวก ให้โอกาสเขาแก้ไขข้อบกพร่อง
4. ให้คำชมเชยในโอกาสที่เหมาะสม หลีกเลี่ยงการชมเชยแบบจุกๆ จิกๆ เรื่องเล็กเรื่องน้อยเกินไป และอย่าตำหนิ หรือดูถูก หรือวิจารณ์ หรือนินทาผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าผู้อื่น

5. ให้ข่าวสารแก่พนักงานทุกคนล่วงหน้าทุกครั้งที่จะมีการเปลี่ยนแปลงใดๆ ซึ่งจะกระทบกระเทือนพวกเขา แต่ไม่ใช่เปิดเผยความลับขององค์กร
6. เอาใจใส่ห่วงใยผู้ได้บังคับบัญชา ทั้งในการทำงานและชีวิตครอบครัวของเขา
7. มองคนที่ผลงาน ไม่ใช่วิธีการปฏิบัติ หลีกเลี่ยงอคติหากแนวคิดต่างกัน
8. เสียสละ ขอมอบนอกเส้นทางเพื่อช่วยผู้อื่นเมื่อไม่ผิดกฎระเบียบ หรือผิดกฎหมาย เพื่อปรับปรุงสิ่งที่บกพร่อง แต่ท่านจะต้องรู้จักแต่ละคนที่จะช่วยเหลือเป็นอย่างดี จึงจะแก้ปัญหา ของเขาได้
9. มีความรับผิดชอบต่อตนเองและต่อผู้อื่นๆ พร้อมทั้งจะรับความสำเร็จและความล้มเหลว
10. ก่อให้เกิดความเป็นอิสระ ด้วยการให้อิสระภาพแก่เขาในการแสดงความสามารถ
11. เป็นตัวอย่างความขยันขันแข็งในการทำงาน แต่ไม่ใช่แย่งงานผู้ได้บังคับบัญชาทำ
12. รู้จักผ่อนหนักผ่อนเบา ได้แก่ การยืดหยุ่นในความคิด คำนึงถึงความคิดเห็นของผู้อื่น
13. พร้อมทั้งจะเรียนรู้จากผู้อื่น มองโลกในแง่ดี ขอมอบความสามารถของผู้อื่น
14. แสดงความเชื่อมั่นในตนเอง เข้มแข็ง แต่สุภาพอ่อนโยน ไม่แสดงอาการตื่นตระหนกเมื่อ ประสบปัญหาต่อหน้าผู้ได้บังคับบัญชา และอย่าโลเลในการตัดสินใจ
15. เปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระ พนักงานจะรู้สึกว่าเขาเป็นคนมีคุณค่า ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา ทั้งยังเป็นการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานอีกด้วย
16. แบ่งสรรและมอบหมายงานอย่างเหมาะสม และอย่างซิงคิงเด่นกับลูกน้อง

แนวทางการสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ ภาควิชาจิตวิทยา คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ ได้ให้แนวทางการสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรไว้ดังนี้

1. สร้างจิตสำนึกรักองค์กร
2. การเป็นพนักงานที่ดีขององค์กร
3. การสร้างความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียว
4. การสร้างความสำนึกในการทำงาน
5. ขั้นตอนการทำงานเป็นทีม
6. การพัฒนาเขาวินิจฉัย (SQ)

Terrie Lynn Bittner (2008) ได้นำเสนอ 5 ขั้นตอนในการสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กรให้กับพนักงานดังนี้

1. เข้าใจว่าพนักงานเป็นผู้ที่ต้องทำงานหนักเพื่อให้บริษัทเติบโต ดังนั้นบริษัทต้องให้ผลตอบแทนแก่พนักงานอย่างเหมาะสม

2. เคารพในความเห็น ความรู้และทักษะของพนักงาน ซึ่งพนักงานมักมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านที่ตนถนัด ควรให้ความสำคัญ โดยปรึกษาและตัดสินใจต่างๆ ร่วมกับพนักงาน แม้จะใช้ที่ปรึกษาจากภายนอกก็ตาม

3. ลดการจัดการที่ลงมาจากผู้บริหารระดับสูง (Top down) แต่เพิ่มการจัดการที่มาจากพนักงาน (Bottom up) เพื่อรับฟังพนักงานมากขึ้น

4. มีการปรับขึ้นตำแหน่งให้กับพนักงานในองค์กรก่อนพิจารณาปรับจากบุคคลอื่นภายนอกองค์กรและใช้การฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน ซึ่งจะส่งเสริมให้พนักงานตั้งใจทำงานและเพิ่มความจงรักภักดีต่อองค์กร

5. ให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างเท่าเทียมกันทุกคน นอกเหนือจากสวัสดิการพื้นฐานเพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นที่ใส่ใจพนักงาน เช่นมีการให้เงินหรือของขวัญในวันเกิดหรือจัดงานเลี้ยงเล็กๆน้อยๆ ให้สวัสดิการครอบคลุมถึงครอบครัว เป็นต้น

Chuck Martin (2003) ได้นำเสนอ 10 วิธี เพิ่มความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กรภายใน 2 ปี โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. เพิ่มภาวะผู้นำให้กับหัวหน้างาน ซึ่งพนักงานจะรู้สึกมั่นใจถึงอนาคตการทำงานของตนที่มีความชัดเจนเมื่อมีหัวหน้างานที่มีภาวะผู้นำที่ดี

2. ปรับวัฒนธรรมองค์กรให้มีความยุติธรรมมากขึ้น

3. เพิ่มความไว้วางใจ ซึ่งสามารถสร้างได้โดยการฝึกอบรม ซึ่งจะได้ประโยชน์ทั้งต่อบริษัทและพนักงาน

4. สร้างโอกาส พนักงานต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ในขณะที่บริษัทต้องการเส้นทางการเติบโต โดยต้องฟังพนักงาน โดยให้ออกาสความก้าวหน้าแก่พนักงานในการขับเคลื่อนบริษัท

5. สนับสนุนความยั่งยืนของบริษัท โดยทั่วไปพนักงานมักต้องการทำงานกับบริษัทที่มีความมั่นคง มากกว่าการได้รับเงินเดือนสูงๆเพียงอย่างเดียว

6. มีการตั้งเป้าหมายในงานเพื่อสร้างความท้าทายให้กับพนักงานที่มีต่องานและสร้างการพัฒนาของพนักงาน

7. มีความมั่นคงในการทำงาน ให้พนักงานรู้สึกมั่นคงว่าตนจะไม่ถูกเลิกจ้าง ซึ่งจะกระทบต่อขวัญกำลังใจของพนักงาน

8. มีการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรมให้เหมาะสมกับงานที่ทำ

9. มีความยืดหยุ่นในการทำงานและชีวิตส่วนตัวที่ต้องไปด้วยกัน

10. มีสวัสดิการที่ครอบคลุมสิ่งจำเป็นต่อพนักงานโดยรวม

Lisa Beach (2008) ได้ศึกษาวิจัยและ ได้นำเสนอปัจจัย 7 ข้อที่จะเพิ่มความความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานได้นอกเหนือจากเงิน คือ

1. การสื่อสารที่เปิดโอกาสการสื่อสารสองทางภายในบริษัท
2. ทำให้พนักงานรู้สึกถึงคุณค่าในตนเองและได้รับการยอมรับให้เกียรติจากบริษัท
3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในการเพิ่มความท้าทายในการทำงาน โดยให้โอกาสเรียนรู้เป็นเครื่องมือ
4. ให้พนักงานรู้สึกไม่ถูกควบคุมในการทำงานมากเกินไป
5. มีผู้บังคับบัญชาที่มีประสิทธิภาพ
6. เข้าใจและเห็นใจในปัจจัยส่วนบุคคลและครอบครัวของพนักงาน
7. ส่งเสริมโอกาสในความก้าวหน้าของพนักงาน และส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ประโยชน์และความสำคัญของความจงรักภักดี

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ชีระศักดิ์ กำบรรณารักษ์ ได้กล่าวถึงประโยชน์ของความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กร มีดังนี้

1. ทำให้องค์กรมีความเจริญก้าวหน้า
2. พนักงานถือเป็นทรัพย์สิน
3. แข่งขันชนะคู่แข่ง
4. ประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูง
5. การขาดงาน การย้ายงาน และการลาออกต่ำ
6. ความพอใจในการทำงานสูง

Richard M. Steers (1977) ซึ่งให้เห็นความสำคัญของความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ส่งผลต่อการบริหารว่า

1. การศึกษาเรื่องความจงรักภักดีต่อองค์กร ใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจากงานได้
2. ความจงรักภักดีต่อองค์กรจะเป็นแรงผลักดันของผู้ปฏิบัติงานในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่
3. ความจงรักภักดีต่อองค์กรจะเป็นตัวชี้วัดถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์กรได้อีกด้วย

ความจงรักภักดี ได้มีการศึกษาอย่างแพร่หลาย ซึ่งเมื่อทำการศึกษาจะพบว่าแนวคิดการสร้าง ความจงรักภักดี ถูกนำไปใช้อย่างกว้างขวางในวงการธุรกิจสินค้าและบริการ ซึ่งเป็นการสร้างความจงรักภักดีให้แก่ลูกค้าที่มีต่อสินค้า หรือบริการนั้น โดยจะเป็นรูปแบบของ Loyalty program เพื่อทำให้ลูกค้ามีความผูกพันกับสินค้าและบริการ มีการซื้อแล้ว ซื้ออีก เป็นประจำ และมีการบอกต่อกันไปเพื่อให้บุคคลอื่นยอมรับในคุณภาพหรือเชื่ออย่างที่บุคคลนั้นคิดการเติบโตทางธุรกิจสามารถวัดได้จากความจงรักภักดีที่ลูกค้ามี และเป็นตัวแปรที่สำคัญในการแข่งขันในเชิงธุรกิจ แต่

เมื่อมองในมิติขององค์การ ลักษณะของความจงรักภักดีจะใกล้เคียงกันกับภาคธุรกิจ เป็นความรู้สึกที่บุคคลจะยอมรับในองค์การ ทำทุกอย่างเพื่อให้องค์การอยู่รอดและเจริญก้าวหน้า รวมถึงการปกป้ององค์การและการคงอยู่กับองค์การด้วยความรักและผูกพัน พยายามเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การทั้งด้านความรู้สึกและพฤติกรรม

กล่าวโดยสรุปแล้ว ความจงรักภักดีต่อองค์การ เป็นหนึ่งในบทบาทหน้าที่ของบุคลากรทุกคน ขณะที่ปัญหาในการทำงานนั้นเป็นเพราะบุคลากรมักรู้แต่สิทธิของตนแต่ไม่รู้สิทธิขององค์การ และบุคลากรรู้แต่หน้าที่ขององค์การที่ปฏิบัติต่อตนเอง แต่ไม่รู้ว่าตนเองมีหน้าที่ต่อองค์การอย่างไร การพัฒนาหรือสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรนั้น จึงเป็นความจำเป็นขององค์การต่างๆ ที่ต้องการประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจการขององค์การที่จะต้องพัฒนาความจงรักภักดี ความรู้สึกผูกพันกับองค์การให้เกิดขึ้นกับบุคลากร เพราะเบื้องหลังความสำเร็จนั้นย่อมต้องมาจากบุคลากรทุกคน การที่องค์การสามารถรักษามูลค่าที่มีความรู้ความสามารถไว้กับองค์การได้นั้น องค์การก็จะมีความเข้มแข็ง สามารถพัฒนาองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะความจงรักภักดี คือความมั่นคงถาวรขององค์การทุกองค์การอย่างแท้จริง ดังคำกล่าวที่ว่า “ใช้เงินจ้างคนทำงานให้เราได้ แต่ใช้เงินซื้อความจงรักภักดีให้เราไม่ได้” ไม่มีผู้บริหารคนใดสั่งให้บุคลากรจงรักภักดีได้ นอกจากความคิดจิตใจภายในของบุคลากรเองที่ถูกหล่อหลอม จนแสดงออกเป็นพฤติกรรม การที่องค์การหรือผู้บริหารจะได้ความจงรักภักดีจากบุคลากร บางครั้งก็ต้องคำนึงว่า องค์การหรือผู้บริหารได้ให้ความจงรักภักดีแก่บุคลากรบ้างหรือยัง ดังคำกล่าวที่ว่า “หากเราหวังว่าจะได้อะไรจากใคร ลองถามในใจ เราเคยให้อะไรแก่เขาบ้างหรือยัง”

ในการสร้างความจงรักภักดีให้เกิดขึ้นในตัวบุคคลนั้น ควรจะมีการศึกษาอย่างละเอียดเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ (Motivation) และ พฤติกรรมองค์การ (Organization Behavior) เพราะเป็นศาสตร์พื้นฐานในการทำความเข้าใจเกี่ยวกับบุคคล และการสร้างแรงขับให้กับบุคคลเพื่อให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ที่ต้องการ ตลอดจนการพัฒนาก้าวหน้าที่ดีของผู้บริหาร และการจัดการองค์การที่เอื้อต่อการสร้างวัฒนธรรมองค์การที่ก่อให้เกิดความจงรักภักดีของบุคลากร ซึ่งสามารถปรับไปใช้ได้ทั้งองค์การด้านการศึกษา ด้านธุรกิจ หรือองค์การอื่นๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน

ในมิติของการบริการ โรงแรมในฐานะองค์การหนึ่งที่ประกอบไปด้วยบุคลากรที่มาวมกัน โดยมีบทบาทภารกิจในการบริการลูกค้า การที่โรงแรมจะสามารถจัดการบริการที่มีคุณภาพ มีประสิทธิภาพได้นั้นองค์ประกอบสำคัญที่มีอิทธิพล นั่นก็คือตัวบุคลากรเอง การค้นหาวิธีการที่จะทำให้บุคลากรในโรงแรมทุ่มเทแรงกายแรงใจ ความรู้ความสามารถทั้งหมดที่มี ทำงานในบทบาทหน้าที่ของตนเอง อย่างเต็มกำลัง เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายความสำเร็จที่โรงแรมวางไว้ ตลอดจนการปกป้องโรงแรมจากความประสงค์ร้ายต่างๆ และมีความพยายามขจัดปัญหา เพื่อชื่อเสียงและความอยู่รอดของโรงแรมได้นั้นเป็นเรื่องที่สำคัญและท้าทาย ความสามารถของผู้บริหาร ในฐานะตัวแทนของโรงแรมที่เป็นนิติบุคคล ผู้บริหารควรมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่บุคลากร

โดยผ่านกระบวนการศึกษาความแตกต่างของบุคคล เพื่อหาแรงจูงใจที่เหมาะสมไปใช้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย ของ สุริดา ม่วงรุ่ง (2552) ว่า แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน มีความสัมพันธ์มากที่สุดกับความจงรักภักดีต่อองค์กร เป้าหมายหลักของผู้ที่มีความภักดี เมื่อบุคลากรคนใด เกิดความจงรักภักดีต่อโรงแรมแล้ว บุคลากรผู้นั้น จะปฏิบัติตนในทุกๆด้าน เพื่อพยายามเป็นสมาชิกที่ดี มุ่งผลสำเร็จของโรงแรมเป็นหลัก ยอมรับทุกแนวทางทุกเป้าหมาย โดยเชื่อว่ามันเป็นสิ่งที่ดีและถูกต้องแล้ว ในการคงอยู่ได้ของโรงแรม อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ตามบทบาทและภารกิจของโรงแรม ซึ่งจะสามารถเห็นถึงการแสดงออกถึงความจงรักภักดีได้ เมื่อบุคลากรเต็มใจที่จะอยู่กับองค์กร และแสดงตนว่ามีความสำคัญต่อองค์กร ไม่ทอดทิ้งองค์กร เมื่อรู้ว่ามีปัญหา (Albert Hirschman, 1970) เป้าหมายหลักของผู้ที่มีความภักดี จะต้องการโอกาสในการทำงาน มีสิทธิโต้แย้งหรือคัดค้าน ในด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงของงาน ขึ้นอยู่กับความสามารถที่จะปฏิบัติงาน ได้อย่างหลากหลาย (Simeon J. Touretzky, 1979)

กล่าวโดยสรุปแล้วแรงจูงใจ คือ พลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรม และยังกำหนดทิศทางและเป้าหมายของพฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูงจะใช้เวลาพยายามในการกระทำไปสูเป้าหมายโดยไม่ลดละ แต่คนที่มีแรงจูงใจต่ำจะไม่แสดงพฤติกรรม หรือไม่ก็ล้มเลิกการกระทำก่อนบรรลุเป้าหมาย แรงจูงใจมีอิทธิพลต่อผลผลิต ผลิตผลของงานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับการจูงใจในการทำงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไรคือแรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่ และไม่ใช่ง่ายในการจูงใจพนักงาน เพราะพนักงานตอบสนองต่องานและวิธีทำงานขององค์กรแตกต่างกัน การจูงใจพนักงานจึงมีความสำคัญ แรงจูงใจของมนุษย์มีมากมายหลายอย่าง เราถูกจูงใจให้มีการกระทำหรือพฤติกรรมหลายรูปแบบ เพื่อหาน้ำและอาหารมาดื่มกินสนองความต้องการทางกาย แต่ยังมีความต้องการมากกว่านั้น เช่น ต้องการความสำเร็จ ต้องการเงิน คำชมเชย อำนาจ และในฐานะที่เป็นสัตว์สังคม คนยังต้องการมีอารมณ์ผูกพันและอยู่รวมกลุ่มกับผู้อื่น

2.3 ผลงานวิจัยและงานเอกสารอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษานี้ ผู้วิจัยได้ทำการศึกษา ทบทวนเอกสาร และผลงานวิจัยที่สนับสนุนให้เกิดความภักดีต่อองค์กร ซึ่งได้แก่ความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กร ความพึงพอใจในการทำงาน การลาออกจากงาน การเป็นพนักงานที่ดีต่อองค์กร ผลการปฏิบัติงานซึ่งถือเป็นพฤติกรรมการทำงานของผู้ที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มานำเสนอดังต่อไปนี้

ชะริณษา หล้าสุวรรณ (2545) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลภาวะผู้นำ บารมีของหัวหน้าหอผู้ป่วย ความก้าวหน้าในอาชีพกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลชุมชน กลุ่มตัวอย่างเป็นพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน จำนวน 385 คน ผลการวิจัยพบว่า ความจงรักภักดีต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลชุมชน อยู่ใน

ระดับสูงปัจจัยส่วนบุคคลด้านสถานภาพสมรสมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ส่วนอายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร

จิรายุส เตียทอง (2550) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมเอส ดี อเวนิว กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานโรงแรมเอส ดี อเวนิว จำนวน 177 คน ผลการวิจัยพบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวมมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ สถานภาพการสมรส และอัตราเงินเดือน สำหรับบรรยากาศองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย โครงสร้างการทำงาน รางวัลและผลตอบแทน ความมั่นคงและความเสี่ยงของการปฏิบัติงาน ความอบอุ่นและการสนับสนุน ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความเป็นอิสระในการทำงาน ความยืดหยุ่นและมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน

จันทนา ประสงค์ศิลปกุล (2547) ศึกษาแรงจูงใจ พฤติกรรมการทำงานและความจงรักภักดีของ พนักงานธนาคารกสิกรไทย สายงานระบบ พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจด้านผลตอบแทนในระดับปานกลาง ด้านความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานในระดับมาก และด้าน โอกาสความก้าวหน้าในระดับน้อย ส่วนพฤติกรรมการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง และความจงรักภักดีอยู่ในระดับมาก การทดสอบสมมติฐาน เกี่ยวกับพนักงานที่มีเพศและระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกัน มีแรงจูงใจไม่แตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่พบว่า แรงจูงใจกับพฤติกรรมการทำงาน แรงจูงใจกับความจงรักภักดี มีความสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 กล่าวคือ เมื่อพนักงานมีแรงจูงใจมาก จะทุ่มเทให้กับการทำงานมาก อีกทั้งยังมีความจงรักภักดีต่อธนาคารมากด้วย

อุษิมา พรหมจันทร์ (2551) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกรณีศึกษา บริษัท ซีเคแอล อีเล็คทรอนิคส์ จำกัด กลุ่มตัวอย่างคือพนักงานบริษัท ซีเคแอล อีเล็คทรอนิคส์ จำกัด จำนวน 280 คน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีเคแอล อีเล็คทรอนิคส์ มีผลต่อการปฏิบัติงานมาก ผลการวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ซีเคแอล อีเล็คทรอนิคส์ จำกัด ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าอยู่ในระดับปานกลาง ส่วนปัจจัยอ้อมด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านสภาพการทำงาน ด้านความมั่นคงในงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ด้านการปกครองบังคับบัญชา และด้านนโยบายและการบริหาร อยู่ในระดับปานกลาง

สิมาพร แจ่มบุญศรี (2552) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กร กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานบริษัทเอกชนซึ่งเป็นบุคคลที่ทำงานอยู่ในเขตพื้นที่สีลม จำนวน 384 คน ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กรที่แตกต่าง

กันจะทำให้มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน ไม่ว่าจะเป็นวัฒนธรรมองค์การลักษณะ
สร้างสรรค์ วัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-เฉื่อยชา และวัฒนธรรมองค์การลักษณะตั้งรับ-
ก้าวร้าว ต่างก็ทำให้มีความพึงพอใจในการทำงานแตกต่างกัน

สุธิดา ม่วงรุ่ง (2552) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานในองค์กร
กรณีศึกษา บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานบริษัท ท่าอากาศยาน
ไทย จำกัด (มหาชน) ในส่วนสำนักงานใหญ่ จำนวน 300 คน ผลการวิจัยพบว่า เพศ อายุ
สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้ต่อเดือน อายุงานและสายงานที่ทำแตกต่าง
กัน ความจงรักภักดีไม่แตกต่างกัน ปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันกับ
ความจงรักภักดีต่อองค์กร มีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

กัญญ์พิชญา เองไทร (2554) ศึกษาเรื่อง ปัจจัยจูงใจในการทำงานและความจงรักภักดีต่อ
องค์กรของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท เมืองทอง มหาชัย จำกัด กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานฝ่ายผลิต
จำนวน 300 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานฝ่ายผลิต บริษัท เมืองทอง มหาชัย จำกัด ให้ความสำคัญ
ต่อปัจจัยจูงใจในการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านที่ให้
ความสำคัญในการจูงใจในการทำงานมากที่สุด คือ ด้านความมั่นคงในการทำงาน รองลงมา คือด้าน
สภาพการทำงาน และน้อยที่สุด คือ ด้านโอกาสในการเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน และปัจจัยที่
ส่งผลกระทบต่อให้เกิดความจงรักภักดีในองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับดีเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า
ด้านที่ ส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรมากที่สุด ปัจจัยด้านพฤติกรรมที่แสดงออก รองลงมา
ปัจจัยด้าน ความรู้สึก และน้อยที่สุด คือปัจจัยด้านการรับรู้

รุจิรา เรื่องวิโลกฤตย์ (2556) ศึกษาเรื่อง การศึกษาลักษณะส่วนบุคคล วัฒนธรรมองค์กร
และแรงจูงใจ ที่มีผลต่อความจงรักภักดีในการ ปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ที
พีไอ โพลีน จำกัด (มหาชน) กลุ่มตัวอย่างพนักงานคือ พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ทีพีไอ โพ
ลีน จำกัด (มหาชน) จำนวน 400 คน ผลการวิจัยพบว่า วัฒนธรรมองค์กร โดยภาพรวมมีผลต่อความ
จงรักภักดีในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ทีพีไอ โพลีน จำกัด และแรงจูงใจ
ในภาพรวมมีผลต่อความจงรักภักดีในการปฏิบัติงานของ พนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ทีพีไอ
โพลีน จำกัด

ธนัชพร กบิลฤทธิวัฒน์ (2557) ศึกษาเรื่อง แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อ
องค์กรของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล กลุ่ม
ตัวอย่างพนักงานคือ พนักงานคนไทยที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ที่เข้ามาดำเนินธุรกิจใน
ประเทศไทยในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล จำนวน 400 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มี
เพศ อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน มีความจงรักภักดีโดยรวมแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ
0.01 และรายได้ที่แตกต่างกัน มีความจงรักภักดีที่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พนักงานส่วน

ใหญ่มีความภักดีต่อองค์กรในระดับปานกลาง โดยมีความภักดีต่อองค์กรในทุกด้านระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความรู้สึก ด้านการรับรู้ และด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ตามลำดับ

นิสาชล เรืองชู (2557) ศึกษาเรื่อง คุณภาพชีวิตการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีในองค์กรของพนักงานธนาคารต่างชาติแห่งหนึ่งในประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างพนักงานคือพนักงานธนาคารต่างชาติแห่งหนึ่ง ในประเทศไทยรวม 223 คน ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่มีอายุ สถานภาพ ตำแหน่งงาน รายได้ และอายุงานแตกต่างกัน มีความภักดีในองค์กรโดยรวม และด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ด้านความรู้สึก ด้านการรับรู้แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 ปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานด้านการบูรณาการทางสังคม ด้านประชาธิปไตยในองค์กร และด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว มีความสัมพันธ์กับความภักดีในองค์กรโดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

บทที่ 3

วิธีดำเนินการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน วิทยาลัย โรงเรียนเอเชีย แอร์พอร์ต เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีและความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่เก็บรวบรวมจากกลุ่มตัวอย่างแล้วนำมาวิเคราะห์ประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ครบถ้วนสมบูรณ์ และตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา โดยผู้ศึกษาได้กำหนดวิธีดำเนินการการศึกษา ดังนี้

- 3.1 กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา
- 3.3 เครื่องมือการศึกษา
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 วิเคราะห์ข้อมูล

3.1 กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ คือ พนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ต จำนวน 282 คน โดยการศึกษาครั้งนี้ใช้วิธีการสุ่ม (Random Sampling) สามารถคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างได้ตามสูตรของ ทาโร ยามาเน (Taro Yamane) ดังนี้

n	=	$\frac{N}{1+Ne^2}$
n	=	ขนาดตัวอย่าง
e	=	ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้กำหนดให้เท่ากับ .05
N	=	ขนาดประชากร
แทนค่าสูตรการคำนวณ n	=	$\frac{282}{1 + (282 \times 0.05^2)}$
n	=	165.39
ขนาดกลุ่มตัวอย่าง	=	166 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เป็นการสุ่มตัวอย่างประชากรแบบจัดประชากรออกเป็นพวกหรือชั้น การแบ่งประชากรเป็นพวกหรือชั้น ยึดหลักให้มีลักษณะภายในคล้ายกันหรือเป็นเอกพันธ์มากที่สุด แต่จะแตกต่างกันระหว่างชั้นมากที่สุด จากนั้นจึงทำการสุ่มจากแต่ละชั้นขึ้นมาทำการศึกษา โดยเลือกสุ่มจากประชากรตามตำแหน่งงาน และในแต่ละชั้นภูมิ จะทำการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน (Proportional Stratified Random) โดยใช้สูตรดังนี้

$$F = \frac{n \times Ni}{N}$$

โดย F คือ จำนวนตัวอย่างในแต่ละตำแหน่งงาน
 n คือ จำนวนตัวอย่างทั้งหมด
 Ni คือ จำนวนพนักงานในแต่ละตำแหน่งงาน
 N คือ จำนวนประชากรที่ใช้ในการศึกษา

จากสูตรจะได้จำนวนพนักงานที่เป็นกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่างในแต่ละตำแหน่งตามรายละเอียดในตาราง ดังนี้

ตารางที่ 1 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยแยกตามตำแหน่งงาน

พนักงานโรงแรม เอเชีย แอร์พอร์ต	จำนวนประชากร	ขนาดตัวอย่าง
Manager	22	13
Assistant Manager	19	11
Supervisor	40	24
Officer	90	53
Staff	111	65
รวม	282 คน	166 คน

ที่มา : ฝ่ายทรัพยากรบุคคล โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ต ปีพ.ศ. 2557

3.2 ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

3.2.1 ตัวแปรต้นที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยจิตใจและปัจจัยคำจูน ตามรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยส่วนบุคคล

- เพศ
- อายุ
- ตำแหน่งงาน
- วุฒิการศึกษา
- สถานภาพ
- ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
- รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน

ปัจจัยจิตใจ

- ความสำเร็จของงาน
- การได้รับการยอมรับนับถือ
- ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ
- ความรับผิดชอบ
- ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน

ปัจจัยคำจูน

- นโยบายการบริหารองค์กร
- ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
- เงินเดือนและสวัสดิการ
- สภาพการทำงาน
- วิธีปกครองบังคับบัญชา
- ความมั่นคงในงาน

3.2.2 ตัวแปรตาม คือ ความจงรักภักดีต่อองค์กร ได้แก่

- ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก
- ด้านความรู้สึก
- ด้านการรับรู้

3.3 เครื่องมือการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาในครั้งนี้ คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยผู้ศึกษาได้สร้างแบบสอบถามวัดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จำนวน 35 ข้อ ได้พัฒนาแบบสอบถามของ วันชัย ศกุนตนาค (2555 : 115-119) ซึ่งศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน กลุ่มงาน Service Desk ของธนาคารแห่งหนึ่ง และแบบสอบถามวัดความจงรักภักดี จำนวน 15 ข้อ ได้พัฒนาแบบสอบถามของ กรองกาญจน์ ทองสุข (2554 : 126-130) ซึ่งศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของบุคลากร ในวิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด และจากกรอบแนวคิดได้แบ่งโครงสร้างของแบบสอบถามออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ถามข้อมูลที่เป็นปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานจำนวน 6 ข้อ ได้แก่

- เพศ
- อายุ
- ตำแหน่งงาน
- วุฒิการศึกษา
- สถานภาพ
- ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
- รายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน

ส่วนที่ 2 ถามข้อมูลที่เป็นปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมเอเชีย จำนวน 35 ข้อ

ปัจจัยจูงใจ ได้แก่

- | | |
|----------------------------------|----------------------------------|
| 1. ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน | คือ คำถามข้อที่ 1 ถึง ข้อที่ 3 |
| 2. ด้านการยอมรับนับถือ | คือ คำถามข้อที่ 4 ถึง ข้อที่ 6 |
| 3. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ | คือ คำถามข้อที่ 7 ถึง ข้อที่ 10 |
| 4. ด้านความรับผิดชอบ | คือ คำถามข้อที่ 11 ถึง ข้อที่ 13 |
| 5. ด้านความก้าวหน้า | คือ คำถามข้อที่ 14 ถึง ข้อที่ 16 |

ปัจจัยค้ำจุน ได้แก่

- | | |
|--------------------------------------|----------------------------------|
| 1. ด้านนโยบายและการบริหาร | คือ คำถามข้อที่ 17 ถึง ข้อที่ 19 |
| 2. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา | คือ คำถามข้อที่ 20 ถึง ข้อที่ 22 |
| 3. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ | คือ คำถามข้อที่ 23 ถึง ข้อที่ 26 |
| 4. ด้านสภาพการทำงาน | คือ คำถามข้อที่ 27 ถึง ข้อที่ 29 |
| 5. ด้านการปกครองบังคับบัญชา | คือ คำถามข้อที่ 30 ถึง ข้อที่ 32 |
| 6. ด้านความมั่นคงในงาน | คือ คำถามข้อที่ 33 ถึง ข้อที่ 35 |

ส่วนที่ 3 ความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โรงแรมเอเชีย เกิดจากความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นคำถามเกี่ยวกับความจงรักภักดีต่อองค์กร การเห็นคุณค่าในตนเอง ในด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ด้านความรู้สึก ด้านการรับรู้ จำนวน 15 ข้อ

- | | |
|---------------------------|----------------------------------|
| 1. ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก | คือ คำถามข้อที่ 1 ถึง ข้อที่ 4 |
| 2. ด้านความรู้สึก | คือ คำถามข้อที่ 5 ถึง ข้อที่ 10 |
| 3. ด้านการรับรู้ | คือ คำถามข้อที่ 11 ถึง ข้อที่ 15 |

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะของท่านต่อความสร้างความภักดีของพนักงาน

ส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 ลักษณะเป็นมาตราประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของ ลิเคิร์ต (Likert's Scale อ้างถึงใน อนุชิต วิญญิตวรกุล, 2552) จำแนกเป็น 5 ระดับ ดังนี้

5	หมายถึง	เห็นด้วยอย่างยิ่ง
4	หมายถึง	เห็นด้วย
3	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
2	หมายถึง	ไม่เห็นด้วย
1	หมายถึง	ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

การทดสอบความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ

ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นสำหรับการวิจัยไปทดสอบเพื่อให้แบบสอบถามมีดัชนีความเที่ยงตรง (Validity) และความน่าเชื่อถือ (Reliability) โดยผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาตรวจสอบความเชื่อมั่น ดังนี้

1. การหาความถูกต้องเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content validity) ผู้ศึกษาได้จัดทำแบบสอบถามและนำเสนอให้กับอาจารย์ที่ปรึกษาพิจารณาตรวจสอบเนื้อหาโครงสร้างแบบสอบถาม ซึ่งอาจารย์ได้ให้คำแนะนำเพื่อปรับปรุงแก้ไขแล้วนำมาให้ตรวจสอบใหม่ ปรับปรุงแก้ไขจนเป็นที่น่าพอใจที่มีความชัดเจนเหมาะสม และตรงตามเนื้อหาและโครงสร้างของแบบสอบถามแล้ว จึงใช้เป็นแบบสอบถามในการวิจัย

2. การทดสอบแบบสอบถาม โดยผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาไปทำการทดสอบใช้ (Try out) เป็นจำนวน 30 ชุด โดยนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจริง จำนวน 30 คน จากพนักงานบริษัทเอกชนที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แล้วนำผลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์หาค่าเพื่อนำกลับมาทดสอบหาค่าความเที่ยงตรง (Validity)

3. วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ใช้สูตรอัลฟาครอนบราด (Conbach's alpha coefficients) ที่มากกว่า 0.70 ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามด้านแรงจูงใจ 0.926 ด้านความจงรักภักดี 0.906 และค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้งหมดเท่ากับ 0.951

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.4.1 ผู้ศึกษายื่นแบบฟอร์มขอหนังสืออนุญาตแจกแบบสอบถามจาก บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม วิทยาเขตบางเขน เพื่อขออนุญาตและขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ต

3.4.2 ทำการแจกแบบสอบถามไปยังพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ต

3.4.3 จัดเก็บรวบรวมแบบสอบถามด้วยตนเอง

3.4.4 นำข้อมูลจากแบบสอบถามกลับมาวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

3.5 วิธีวิเคราะห์ข้อมูล

เมื่อได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว นำข้อมูลมาประมวลผลและวิเคราะห์โดยใช้สถิติดังต่อไปนี้

3.5.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ใช้การวิเคราะห์หาความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) และนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยาย

3.5.2 การวิเคราะห์ระดับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานโดยหาค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Diviation) ตามเกณฑ์ของเบสต์ (Best, 1977 : 174) อ้างถึงใน ประคอง กรรณสูต (2538) ดังนี้

ช่วงคะแนนค่าเฉลี่ย	หมายถึง	ระดับความภักดีต่อองค์กร
4.51 – 5.00	หมายถึง	ความภักดีต่อองค์กรของบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด
3.51 – 4.50	หมายถึง	ความภักดีต่อองค์กรของบุคลากรอยู่ในระดับมาก
2.51 – 3.50	หมายถึง	ความภักดีต่อองค์กรของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง
1.51 – 2.50	หมายถึง	ความภักดีต่อองค์กรของบุคลากรอยู่ในระดับน้อย
1.00 – 1.50	หมายถึง	ความภักดีต่อองค์กรของบุคลากรอยู่ในระดับน้อยที่สุด

3.5.3 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โดยใช้วิธีทางสถิติ T-test

3.5.4 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ ตำแหน่งงาน วุฒิกการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงานและรายได้ต่อเดือน กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของ พนักงาน โดยวิธีทางสถิติ ANOVA F-test

3.5.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของ พนักงาน โดยใช้วิธีวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's Correlation Coefficient) โดยที่ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์จะมีค่าระหว่าง $-1 < r < 1$

1. ค่า r เป็น $-$ แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้าม
 2. ค่า r เป็น $+$ แสดงว่า x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน
 3. ค่า r มีค่าเข้าใกล้ 1 หมายถึง x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันมาก
 4. ค่า r มีค่าเข้าใกล้ -1 หมายถึง x และ y มีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามและมีความสัมพันธ์กันมาก
 5. ค่า r มีค่าเข้าใกล้ 0 หมายถึง x และ y มีความสัมพันธ์กันน้อย
- โดยมีเกณฑ์ในการประเมิน ระดับความสัมพันธ์ของตัวแปรที่ทำการทดสอบสมมติฐานดังนี้ (ชูศรี วงศ์รัตนะ.2534: 316)

ค่าระดับความสัมพันธ์	การแปลความหมายของค่าระดับความสัมพันธ์ของตัวแปร
0.91 ถึง 1.00	หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับมากที่สุด
0.76 ถึง 0.90	หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับมาก
0.51 ถึง 0.75	หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง
0.31 ถึง 0.50	หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำ
0.01 ถึง 0.30	หมายถึง มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำมาก
0.00	หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์

การศึกษาในเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน วิทยาลัย โรงเรียนเอเชีย แอร์พอร์ต” ผู้ศึกษาได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

- 4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน
 - 4.2 การวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงเรียนเอเชีย แอร์พอร์ต
 - 4.3 การวิเคราะห์ปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงเรียนเอเชีย แอร์พอร์ต
 - 4.4 การวิเคราะห์ระดับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โรงเรียนเอเชีย แอร์พอร์ต
 - 4.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โรงเรียนเอเชีย แอร์พอร์ต
- ในการศึกษาได้ทำการกำหนดสัญลักษณ์ต่างๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	จำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
*	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
**	แทน	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
P-Value	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบที่โปรแกรมคำนวณได้ ใช้ในการสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน

4.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างเป็นกลุ่มพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท จำนวนทั้งหมด 166 คน สามารถแสดงข้อมูลส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน โดยแสดงเป็นจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่างได้ดังนี้

ตารางที่ 2 แสดงจำนวนและค่าร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามข้อมูลทั่วไป ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา สถานภาพ ระดับปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	76	45.8
หญิง	90	54.2
รวม	166	100
อายุ		
18-น้อยกว่า 25 ปี	31	18.7
25-น้อยกว่า 32 ปี	45	27.1
32-น้อยกว่า 39 ปี	43	25.9
39-น้อยกว่า 46 ปี	22	13.3
46 ปีขึ้นไป	25	15.0
รวม	166	100
ตำแหน่งงาน		
Manager	13	7.8
Assistant Manager	11	6.6
Supervisor	24	14.5
Officer	53	31.9
Staff	65	39.2
รวม	166	100

ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน)	ร้อยละ
วุฒิการศึกษา		
ต่ำกว่า ม.6	28	16.9
ม.6 / ปวช.	59	35.5
ปวส. / อนุปริญญา	16	9.6
ปริญญาตรี	63	38.0
สูงกว่าปริญญาตรี	-	-
รวม	166	100
สถานภาพ		
โสด	102	61.4
สมรส	60	36.1
หย่าร้าง	4	2.4
เป็นหม้าย	-	-
รวม	166	100
ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน		
0-น้อยกว่า 4 ปี	61	36.7
4-น้อยกว่า 8 ปี	43	25.9
8-น้อยกว่า 12 ปี	26	15.7
12-น้อยกว่า 16 ปี	17	10.2
16 ปีขึ้นไป	19	11.4
รวม	166	100
รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
9,000-น้อยกว่า 17,500 บาท	125	75.3
17,500-น้อยกว่า 26,000 บาท	23	13.9
26,000-น้อยกว่า 34,500 บาท	14	8.4
34,500-น้อยกว่า 43,000 บาท	2	1.2
43,000 บาทขึ้นไป	2	1.2
รวม	166	100

จากตารางที่ 2 พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีสัดส่วนระหว่างเพศชายกับเพศหญิงใกล้เคียงกัน แตกต่างกันไม่มากนัก โดยส่วนใหญ่เป็นหญิง จำนวน 90 คน คิดเป็นร้อยละ 54.2 และเป็นชาย จำนวน 76 คน คิดเป็นร้อยละ 45.8 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

อายุ กลุ่มตัวอย่างส่วนมากมีอายุระหว่าง 25-น้อยกว่า 39 ปี จำแนกเป็น 2 ช่วงอายุ ซึ่งมีจำนวนกลุ่มตัวอย่างใกล้เคียงกัน คือ ช่วงอายุ 25-น้อยกว่า 32 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 27.1 กับช่วงอายุ 32-น้อยกว่า 39 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 25.9 นอกจากนี้ ยังมีกลุ่มตัวอย่างที่มีอยู่ในช่วงอายุ 18-น้อยกว่า 25 ปี จำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 18.7 ช่วงอายุ 46 ปีขึ้นไป จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 15.1 และช่วงอายุระหว่าง 39-น้อยกว่า 46 ปี จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 13.3 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

ตำแหน่ง ผู้วิจัยได้ศึกษากลุ่มตัวอย่างโดยแบ่งตามตำแหน่งงาน พบว่าตำแหน่งงานที่มากที่สุด เป็นผู้ที่มีตำแหน่ง Staff จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 39.2 รองลงมาเป็นผู้ที่มีตำแหน่ง Officer จำนวน 53 คน คิดเป็นจำนวน 31.9 ถัดมาเป็นตำแหน่ง Supervisor จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 14.5 ตำแหน่ง Manager จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8 และตำแหน่ง Assistance Manager จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 6.6 ตามลำดับ

วุฒิการศึกษา กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ที่สำเร็จสูงสุดนั้น พบว่า โดยส่วนมากกลุ่มตัวอย่างมีระดับการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 38 รองลงมาเป็นกลุ่มระดับ ม.6/ปวช. จำนวน 59 คน คิดเป็นร้อยละ 35.5 ระดับต่ำกว่า ม.6 จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 16.9 ที่เหลือเป็นกลุ่มระดับ ปวส./อนุปริญญา จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 9.6 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

สถานภาพ กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด จำนวน 102 คน คิดเป็นร้อยละ 61.4 รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีสถานภาพสมรส จำนวน 60 คน คิดเป็นจำนวน 36.1 ที่เหลือเป็นกลุ่มตัวอย่างที่มีสถานภาพหย่าร้างจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 2.4 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างโดยส่วนมากมีอายุการทำงาน 0-น้อยกว่า 4 ปี จำนวน 61 คนคิดเป็นร้อยละ 36.7 รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีอายุการทำงาน 4-น้อยกว่า 8 ปี จำนวน 43 คน คิดเป็นร้อยละ 25.95 ถัดมาเป็นกลุ่มที่มีอายุการทำงาน 8-น้อยกว่า 12 ปี จำนวน 26 คน คิดเป็นจำนวน 15.7 และกลุ่มอายุการทำงาน 16 ปีขึ้นไป จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 ที่เหลือเป็นกลุ่มที่มีอายุการทำงาน 12-น้อยกว่า 16 ปี จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 10.2 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ในด้านระดับรายได้ต่อเดือนนั้น พบว่าโดยส่วนมากกลุ่มตัวอย่างมีระดับรายได้ต่อเดือนในระดับ 9,000-น้อยกว่า 17,500 บาท จำนวน 125 คน คิดเป็นร้อยละ 75.3 รองลงมาเป็นกลุ่มที่มีระดับรายได้ต่อเดือน ในระดับ 17,500-น้อยกว่า 26,000 บาท จำนวน 23 คน คิดเป็นจำนวน 13.9 ถัดมาเป็นกลุ่มที่มีระดับรายได้ต่อเดือน ในระดับ 26,000-น้อยกว่า 34,500 บาท จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 8.4 ที่เหลือเป็นกลุ่มที่มีระดับรายได้ต่อเดือน ในระดับ 34,500-น้อย

กว่า 43,000 บาท และ 43,000 บาทขึ้นไป จำนวนอย่างละ 2 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 1.2 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด ตามลำดับ

4.2 การวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ต

การแปลความหมายคะแนนเฉลี่ยระดับความสามารถในการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ตนี้ สามารถกำหนดเป็นช่วงได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.51 - 5.00 หมายถึง ระดับความสามารถในการจูงใจอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.51 - 4.50 หมายถึง ระดับความสามารถในการจูงใจอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.51 - 3.50 หมายถึง ระดับความสามารถในการจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.51 - 2.50 หมายถึง ระดับความสามารถในการจูงใจอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.50 หมายถึง ระดับความสามารถในการจูงใจอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตารางที่ 3 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสามารถในการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ต โดยรวม

ปัจจัยจูงใจ	Mean	S.D.	แปลค่า	อันดับ
1. ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	3.91	0.58	มาก	3
2. ด้านการยอมรับนับถือ	3.82	0.57	มาก	4
3. ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	3.94	0.50	มาก	2
4. ด้านความรับผิดชอบ	4.19	0.47	มาก	1
5. ด้านความก้าวหน้า	3.63	0.76	มาก	5
รวม	3.89	0.58	มาก	

จากตารางที่ 3 พบว่าระดับความสามารถในการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ต โดยรวมนั้นอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.89 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58

เมื่อพิจารณารายด้าน สามารถอธิบายเรียงลำดับตามระดับความสามารถในการจูงใจให้ปฏิบัติงานจากสูงสุดไปยังระดับแรงจูงใจต่ำสุดได้ดังนี้ ปัจจัยด้านความรับผิดชอบเป็นปัจจัยที่สามารถจูงใจให้พนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ต ปฏิบัติงานได้สูงสุด ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.19 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.47 รองลงมาเป็นปัจจัยด้านลักษณะ

ของงานที่ปฏิบัติ โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.94 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.50 ถัดมาเป็นปัจจัยด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.91 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58 ถัดมาเป็นปัจจัยด้านการยอมรับนับถือ โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.82 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.57 สุดท้ายเป็นปัจจัยด้านความก้าวหน้า โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.63 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76

ตารางที่ 4 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสามารถในการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน	Mean	S.D.	แปลค่า	อันดับ
1. ท่านมีการวางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้า เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน	4.36	0.68	มาก	1
2. บริษัทฯมีนโยบายสนับสนุนให้มีการฝึกอบรมคุณและพัฒนางานที่ปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้น	3.99	0.85	มาก	2
3. บริษัทฯมีนโยบายให้พนักงานมีการหมุนเวียนตำแหน่งงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ทุกหน้าที่ของกลุ่มงาน	3.37	0.94	ปานกลาง	3
รวม	3.91	0.82	มาก	

จากตารางที่ 4 แสดงระดับความสามารถในการจูงใจของปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ต่อการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ผลการวิเคราะห์พบว่า โดยรวมแล้วปัจจัยด้านนี้สามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้ในระดับมาก ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.91 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82

เมื่อพิจารณาปัจจัยจูงใจด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงานรายชื่อย่อยพบว่า เรื่องที่สามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้สูงสุดในด้านนี้คือ เรื่องท่านมีการวางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้า เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68 ส่วนเรื่องที่สามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้น้อยที่สุดในด้านนี้คือ เรื่องบริษัทฯมีนโยบายให้พนักงานมีการหมุนเวียนตำแหน่งงานเพื่อให้พนักงานสามารถ

ปฏิบัติงานได้ทุกหน้าที่ของกลุ่มงาน ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.94

ตารางที่ 5 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสามารถในการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ด้านการยอมรับนับถือ

ปัจจัยจูงใจ ด้านการยอมรับนับถือ	Mean	S.D.	แปลค่า	อันดับ
1. ผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นที่ยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	4.01	0.65	มาก	1
2. ในหน่วยงานของท่านสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ผลงานที่ได้รับการยอมรับให้แก่ผู้อื่น ทราบทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน	3.52	0.83	มาก	3
3. ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านทำอยู่ช่วยให้ท่านมีเกียรติและได้รับการยอมรับจากสังคม	3.93	0.77	มาก	2
รวม	3.82	0.75	มาก	

จากตารางที่ 5 แสดงระดับความสามารถในการจูงใจของปัจจัยจูงใจด้านการยอมรับนับถือต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ผลการวิเคราะห์พบว่า โดยรวมแล้วปัจจัยด้านนี้สามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้ในระดับมาก ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.82 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75

เมื่อพิจารณาปัจจัยจูงใจด้านการยอมรับนับถือรายชื่อข้อพบว่า เรื่องที่สามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้สูงสุดในด้านนี้คือ เรื่องผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นที่ยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65 ส่วนเรื่องที่สามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้น้อยที่สุดในด้านนี้คือ เรื่องในหน่วยงานของท่านสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ผลงานที่ได้รับการยอมรับให้แก่ผู้อื่นทราบทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83

ตารางที่ 6 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสามารถในการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ

ปัจจัยจูงใจ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	Mean	S.D.	แปลค่า	อันดับ
1. ท่านคิดว่าลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่มีความเหมาะสมตรงกับความรู้ ความสามารถของท่าน	3.92	0.75	มาก	3
2. ลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีความท้าทายต่อความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของท่าน	3.94	0.67	มาก	2
3. ลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ต้องมีการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ท่านมักจะได้รับความร่วมมือเสมอ	4.04	0.73	มาก	1
4. งานที่ท่านทำอยู่มีโอกาเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เข้ากับเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว	3.87	0.78	มาก	4
รวม	3.94	0.73	มาก	

จากตารางที่ 6 แสดงระดับความสามารถในการจูงใจของปัจจัยจูงใจด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ผลการวิเคราะห์พบว่า โดยรวมแล้วปัจจัยด้านนี้สามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้ในระดับมาก ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.94 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73

เมื่อพิจารณาปัจจัยจูงใจด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติรายข้อย่อยพบว่า เรื่องที่สามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้สูงสุดในด้านนี้คือ เรื่องลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ต้องมีการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ท่านมักจะได้รับความร่วมมือเสมอ ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73 ส่วนเรื่องที่สามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้น้อยที่สุดในด้านนี้คือ เรื่องงานที่ท่านทำอยู่มีโอกาเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เข้ากับเทคโนโลยีสมัยใหม่เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78

ตารางที่ 7 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสามารถในการจูงใจของปัจจัย
จูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ด้านความรับผิดชอบ

ปัจจัยจูงใจ ด้านความรับผิดชอบ	Mean	S.D.	แปลค่า	อันดับ
1. ท่านมีความกระตือรือร้นอยู่เสมอที่จะ ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จ	4.39	0.67	มาก	1
2. ท่านปฏิบัติตามกฎระเบียบ นโยบาย การ ปฏิบัติงานและแนวทางการปฏิบัติงานของ บริษัทอย่างเต็มที่	4.33	0.58	มาก	2
3. ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจมากเพียง พอที่จะทำงานของท่านเป็นอย่างดี	3.85	0.72	มาก	3
รวม	4.19	0.66	มาก	

จากตารางที่ 7 แสดงระดับความสามารถในการจูงใจของปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบ
ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ผลการวิเคราะห์พบว่า โดยรวมแล้วปัจจัย
ด้านนี้สามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้ในระดับมาก ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยรวม
เท่ากับ 4.19 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.66

เมื่อพิจารณาปัจจัยจูงใจด้านความรับผิดชอบรายข้อย่อยพบว่า เรื่องที่สามารถจูงใจให้
พนักงานปฏิบัติงานได้สูงสุดในด้านนี้คือ เรื่องท่านมีความกระตือรือร้นอยู่เสมอที่จะปฏิบัติงานที่
รับผิดชอบให้สำเร็จ ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
เท่ากับ 0.67 ส่วนเรื่องที่สามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้น้อยที่สุดในด้านนี้คือ เรื่องท่านมี
อำนาจในการตัดสินใจมากเพียงพอที่จะทำงานของท่านเป็นอย่างดี ซึ่งสามารถพิจารณาได้จาก
ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72

ตารางที่ 8 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสามารถในการจูงใจของปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ต ด้านความก้าวหน้า

ปัจจัยจูงใจ ด้านความก้าวหน้า	Mean	S.D.	แปลค่า	อันดับ
1. บริษัทฯเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น	3.78	0.90	มาก	1
2. บริษัทฯส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในการทำงาน โดยการส่งเสริมการศึกษาต่อหรือฝึกอบรมอยู่เสมอ	3.62	0.86	มาก	2
3. หน่วยงานที่ท่านทำอยู่นั้นมีโอกาสดำเนินการเลื่อนตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง	3.48	0.83	ปานกลาง	3
รวม	3.63	0.86	มาก	

จากตารางที่ 8 แสดงระดับความสามารถในการจูงใจของปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้า ต่อการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ต ผลการวิเคราะห์พบว่า โดยรวมแล้วปัจจัยด้านนี้สามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้ในระดับมาก ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.63 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86

เมื่อพิจารณาปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้ารายข้อย่อยพบว่า เรื่องที่สามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้สูงสุดในด้านนี้คือ เรื่องบริษัทฯเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ความสามารถได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.90 ส่วนเรื่องที่สามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้น้อยที่สุดในด้านนี้คือ เรื่องหน่วยงานที่ท่านทำอยู่นั้นมีโอกาสดำเนินการเลื่อนตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.48 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83

4.3 การวิเคราะห์ปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท

ตารางที่ 9 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสามารถในการจูงใจของปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท โดยรวม

ปัจจัยค้ำจุน	Mean	S.D.	แปลค่า	อันดับ
1. ด้านนโยบายและการบริหาร	3.65	0.64	มาก	5
2. ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	3.87	0.73	มาก	1
3. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	3.41	0.77	ปานกลาง	6
4. ด้านสภาพการทำงาน	3.76	0.68	มาก	4
5. ด้านการปกครองบังคับบัญชา	3.81	0.79	มาก	3
6. ด้านความมั่นคงในงาน	3.82	0.70	มาก	2
รวม	3.72	0.72	มาก	

จากตารางที่ 9 พบว่าระดับความสามารถในการจูงใจของปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท โดยรวมนั้นอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.72 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72

เมื่อพิจารณารายด้าน สามารถอธิบายเรียงลำดับตามระดับความสามารถในการจูงใจให้ปฏิบัติงานจากสูงสุดไปยังระดับแรงจูงใจต่ำสุดได้ดังนี้ ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยที่สามารถจูงใจให้พนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ปฏิบัติงานได้สูงสุด ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.87 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73 รองลงมาเป็นปัจจัยด้านความมั่นคงในงาน โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.82 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70 ถัดมาเป็นปัจจัยด้านการปกครองบังคับบัญชา โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.81 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79 ถัดมาเป็นปัจจัยด้านสภาพการทำงาน โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.76 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68 ถัดมาเป็นปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.65 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64 สุดท้ายเป็นปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการ โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.41 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77

ตารางที่ 10 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสามารถในการจูงใจของ
 บัณฑิตจ่าจุนในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ต ด้านนโยบายและ
 การบริหาร

ปัจจัยจ่าจุน ด้านนโยบายและการบริหาร	Mean	S.D.	แปลค่า	อันดับ
1. ผู้บริหารกำหนดนโยบายและวิธีการ บริหารเหมาะสม	3.61	0.72	มาก	2
2. ผู้บริหารมีการชี้แจงนโยบายการดำเนินงานและ โครงสร้างการบริหารงานแก่บุคลากร	3.60	0.80	มาก	3
3. ผู้บริหารมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ใน การทำงานของบุคลากรในส่วนงานต่างๆได้ อย่างถูกต้องเหมาะสม	3.74	0.70	มาก	1
รวม	3.65	0.74	มาก	

จากตารางที่ 10 แสดงระดับความสามารถในการจูงใจของบัณฑิตจ่าจุนด้านนโยบายและการบริหาร ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ต ผลการวิเคราะห์พบว่า โดยรวมแล้วบัณฑิตด้านนี้สามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้ในระดับมาก ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.65 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74

เมื่อพิจารณาปัจจัยจ่าจุนด้านนโยบายและการบริหารรายข้อย่อยพบว่า เรื่องที่สามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้สูงสุดในด้านนี้คือ เรื่องผู้บริหารมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำงานของบุคลากรในส่วนงานต่างๆได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70 ส่วนเรื่องที่สามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้น้อยที่สุดในด้านนี้คือ เรื่องผู้บริหารมีการชี้แจงนโยบายการดำเนินงานและโครงสร้างการบริหารงานแก่บุคลากร ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80

ตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสามารถในการจูงใจของ
 บัณฑิตจ่าจุนในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ต ด้านความสัมพันธ์
 กับผู้บังคับบัญชา

ปัจจัยจ่าจุน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	Mean	S.D.	แปลค่า	อันดับ
1. ผู้บังคับบัญชาของท่านเปิดโอกาสให้ท่าน เสนอแนวทางและวิธีแก้ไขเพื่อปรับปรุงการ ทำงานของท่านได้ตลอดเวลา	3.78	0.88	มาก	3
2. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นกันเอง และให้ ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน	3.99	0.81	มาก	1
3. ผู้บังคับบัญชาของท่านกล่าวชมเชยเสมอ เมื่อท่านทุ่มเทให้กับการทำงาน	3.83	0.91	มาก	2
รวม	3.87	0.87	มาก	

จากตารางที่ 11 แสดงระดับความสามารถในการจูงใจของบัณฑิตจ่าจุนด้านความสัมพันธ์กับ
 ผู้บังคับบัญชา ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ต ผลการวิเคราะห์พบว่า
 โดยรวมแล้วบัณฑิตจ่าจุนนี้สามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้ในระดับมาก ซึ่งสามารถพิจารณา
 ได้จากค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.87 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87

เมื่อพิจารณาปัจจัยจ่าจุนด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชารายข้อย่อยพบว่า เรื่องที่
 สามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้สูงสุดในด้านนี้คือ เรื่องผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นกันเอง
 และให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99
 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81 ส่วนเรื่องที่สามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้น้อย
 ที่สุดในด้านนี้คือ เรื่องผู้บังคับบัญชาของท่านเปิด โอกาสให้ท่านเสนอแนวทางและวิธีแก้ไขเพื่อ
 ปรับปรุงการทำงานของท่านได้ตลอดเวลา ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 และมี
 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.88

ตารางที่ 12 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสามารถในการจูงใจของ
 บัณฑิตจบใหม่ในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ด้านเงินเดือนและ
 สวัสดิการ

ปัจจัยคำจูง ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	Mean	S.D.	แปลค่า	อันดับ
1. การจ่ายค่าตอบแทนพนักงาน ยืดหลัก ความรู้ความสามารถหรือทักษะของพนักงาน	3.63	0.89	มาก	2
2. เงินเดือนและสวัสดิการที่ท่านได้รับเพียง พอกับการดำรงชีพ	3.11	1.03	ปานกลาง	4
3. ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับมีความ เหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติอยู่	3.21	0.97	ปานกลาง	3
4. นโยบายในการจ่ายผลตอบแทนและการ ให้สวัสดิการต่างๆมีความชัดเจน	3.69	0.87	มาก	1
รวม	3.41	0.94	ปานกลาง	

จากตารางที่ 12 แสดงระดับความสามารถในการจูงใจของบัณฑิตจบใหม่ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ผลการวิเคราะห์พบว่า โดยรวมแล้วบัณฑิตจบใหม่สามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้ในระดับปานกลาง ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.41 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.94

เมื่อพิจารณาปัจจัยคำจูงด้านเงินเดือนและสวัสดิการรายข้อย่อยพบว่า เรื่องที่สามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้สูงสุดในด้านนี้คือ เรื่องนโยบายในการจ่ายผลตอบแทนและการให้สวัสดิการต่างๆมีความชัดเจน ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.69 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87 ส่วนเรื่องที่สามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้น้อยที่สุดในด้านนี้คือ เรื่องเงินเดือนและสวัสดิการที่ท่านได้รับเพียงพอกับการดำรงชีพ ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.11 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.03

ตารางที่ 13 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสามารถในการจูงใจของ
ปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ด้านสภาพการ
ทำงาน

ปัจจัยค้ำจุน ด้านสภาพการทำงาน	Mean	S.D.	แปลค่า	อันดับ
1. มีอุปกรณ์/เครื่องมือ สำหรับการทำงานที่ เหมาะสม	3.51	0.91	มาก	3
2. สภาพแวดล้อมทางกายภาพในหน่วยงาน เช่น ห้องทำงาน แสงและเสียง มีความเหมาะสม	3.94	0.77	มาก	1
3. สถานที่ทำงานมีระบบรักษาความปลอดภัย ทั้งด้านการป้องกันการโจรกรรม ระบบไฟฟ้า และอาคาร	3.83	0.85	มาก	2
รวม	3.76	0.84	มาก	

จากตารางที่ 13 แสดงระดับความสามารถในการจูงใจของปัจจัยค้ำจุนด้านสภาพการทำงาน
ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ผลการวิเคราะห์พบว่า โดยรวมแล้วปัจจัย
ด้านนี้สามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้ในระดับมาก ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยรวม
เท่ากับ 3.76 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.84

เมื่อพิจารณาปัจจัยค้ำจุนด้านสภาพการทำงานรายข้อย่อยพบว่า เรื่องที่สามารถจูงใจให้
พนักงานปฏิบัติงานได้สูงสุดในด้านนี้คือ เรื่องสภาพแวดล้อมทางกายภาพในหน่วยงาน เช่น ห้อง
ทำงาน แสงและเสียง มีความเหมาะสม ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 และมีส่วน
เบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77 ส่วนเรื่องที่สามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้น้อยที่สุดในด้าน
นี้คือ เรื่องมีอุปกรณ์/เครื่องมือ สำหรับการทำงานที่เหมาะสม ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ย
เท่ากับ 3.51 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.91

ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสามารถในการจูงใจของ บังคับจำจูนในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ด้านวิธีปกครอง บังคับบัญชา

บังคับจำจูน ด้านการปกครองบังคับบัญชา	Mean	S.D.	แปลค่า	อันดับ
1. หัวหน้างานมีความยุติธรรมในการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน	3.79	0.96	มาก	3
2. หัวหน้างานมีวิธีการแก้ไขปัญหาคความ ขัดแย้งในหน่วยงานด้วยความเหมาะสมและ เป็นธรรม	3.80	0.86	มาก	2
3. หัวหน้างานเปิดโอกาสให้แสดงความ ความคิดเห็นอยู่เสมอ	3.85	0.88	มาก	1
รวม	3.81	0.90	มาก	

จากตารางที่ 14 แสดงระดับความสามารถในการจูงใจของบังคับจำจูนด้านการปกครอง บังคับบัญชา ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ผลการวิเคราะห์พบว่า โดยรวมแล้วบังคับจำจูนนี้สามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้ในระดับมาก ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.81 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.90

เมื่อพิจารณาบังคับจำจูนด้านการปกครองและบังคับบัญชารายชื่อข้อพบว่า เรื่องที่สามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้สูงสุดในด้านนี้คือ เรื่องหัวหน้างานเปิดโอกาสให้แสดงความความคิดเห็นอยู่เสมอ ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.88 ส่วนเรื่องที่สามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้น้อยที่สุดในด้านนี้คือ เรื่องหัวหน้างานมีความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.96

ตารางที่ 15 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับความสามารถในการจูงใจของ
 บัณฑิตศึกษาในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ด้านความมั่นคงใน
 งาน

ปัจจัยคำจูง ด้านความมั่นคงในงาน	Mean	S.D.	แปลค่า	อันดับ
1. ข้าพเจ้ามีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพการงาน	3.90	0.76	มาก	2
2. ข้าพเจ้าคิดว่าจะทำงานกับบริษัทฯจนกว่า จะเกษียณอายุ	3.45	1.04	ปานกลาง	3
3. ข้าพเจ้าคิดว่าบริษัทฯเป็นองค์กรที่มีความ มั่นคง	4.13	0.69	มาก	1
รวม	3.83	0.83	มาก	

จากตารางที่ 15 แสดงระดับความสามารถในการจูงใจของบัณฑิตศึกษาด้านความมั่นคงใน
 งาน ต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ผลการวิเคราะห์พบว่า โดยรวมแล้ว
 บัณฑิตศึกษานี้สามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้ในระดับมาก ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ย
 รวมเท่ากับ 3.83 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83

เมื่อพิจารณาปัจจัยคำจูงด้านความมั่นคงในงานรายข้อย่อยพบว่า เรื่องที่สามารถจูงใจให้
 พนักงานปฏิบัติงานได้สูงสุดในด้านนี้คือ เรื่องข้าพเจ้าคิดว่าบริษัทฯเป็นองค์กรที่มีความมั่นคง ซึ่ง
 สามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69 ส่วนเรื่องที่
 สามารถจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้น้อยที่สุดในด้านนี้คือ เรื่องข้าพเจ้าคิดว่าจะทำงานกับ
 บริษัทฯจนกว่าจะเกษียณอายุ ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 และมีส่วนเบี่ยงเบน
 มาตรฐานเท่ากับ 1.04

4.4 การวิเคราะห์ระดับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท

การแปลความหมายคะแนนเฉลี่ยของความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ทนี้ สามารถกำหนดระดับความจงรักภักดีเป็นช่วงได้ดังนี้

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 4.51 - 5.00 หมายถึง ความภักดีต่อองค์กรของบุคลากรอยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 3.51 - 4.50 หมายถึง ความภักดีต่อองค์กรของบุคลากรอยู่ในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 2.51 - 3.50 หมายถึง ความภักดีต่อองค์กรของบุคลากรอยู่ในระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.51 - 2.50 หมายถึง ความภักดีต่อองค์กรของบุคลากรอยู่ในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ยระหว่าง 1.00 - 1.50 หมายถึง ความภักดีต่อองค์กรของบุคลากรอยู่ในระดับน้อยที่สุด

กลุ่มตัวอย่างพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท จำนวนทั้งหมด 166 คน มีความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน ณ โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท สามารถแสดงได้ดังนี้

ตารางที่ 16 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท โดยรวม

ความจงรักภักดี	Mean	S.D.	แปลค่า	อันดับ
1. ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก	4.24	0.48	มาก	1
2. ด้านความรู้สึกรัก	3.99	0.53	มาก	2
3. ด้านการรับรู้	3.95	0.69	มาก	3
รวม	4.06	0.57	มาก	

จากตารางที่ 16 พบว่าระดับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมเอเชียแอร์พอร์ท โดยรวมนั้นอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.06 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.57

เมื่อพิจารณารายด้าน สามารถอธิบายเรียงลำดับตามระดับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน จากสูงสุดไปยังระดับแรงจูงใจต่ำสุดได้ดังนี้ ปัจจัยด้านพฤติกรรมที่แสดงออกเป็นปัจจัยที่แสดงถึงความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานมากที่สุด ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.24 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.48 รองลงมาเป็นปัจจัยด้านความรู้สึกรัก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.99 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.53 สุดท้ายเป็นปัจจัยด้านการรับรู้ โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.95 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69

ตารางที่ 17 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความจงรักภักดีต่อองค์กรด้าน
พฤติกรรมที่แสดงออกของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท

ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก	Mean	S.D.	แปลค่า	อันดับ
1. ท่านยินดีปฏิบัติงานตามที่อยู่บังคับบัญชา มอบหมายอย่างเต็มความสามารถ	4.52	0.54	มากที่สุด	1
2. ท่านยินดีปฏิบัติงานตามที่อยู่บังคับบัญชา มอบหมาย ไม่ว่าจะบังคับบัญชาคนนั้นจะเป็น ใครก็ตาม	4.25	0.70	มาก	3
3. ท่านรักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ	4.38	0.61	มาก	2
4. ท่านแนะนำให้ผู้อื่นมาทำงานที่บริษัทฯ	3.80	0.80	มาก	4
รวม	4.24	0.66	มาก	

จากตารางที่ 17 แสดงระดับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก โดยระดับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท อยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.24 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.66

เมื่อพิจารณาความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ด้านพฤติกรรมที่แสดงออกรายข้อย่อยพบว่า ข้อที่มีระดับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานสูงที่สุดในด้านนี้คือ เรื่องท่านยินดีปฏิบัติงานตามที่อยู่บังคับบัญชา มอบหมายอย่างเต็มความสามารถ โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.52 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.54 ส่วนเรื่องที่มีระดับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานน้อยที่สุดในด้านนี้คือ เรื่องท่านแนะนำให้ผู้อื่นมาทำงานที่บริษัทฯ โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.80 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80

ตารางที่ 18 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านความรู้สึกของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท

ด้านความรู้สึก	Mean	S.D.	แปลค่า	อันดับ
1. ท่านรู้สึกว่ามีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน	3.78	0.79	มาก	6
2. ผู้บังคับบัญชาให้เสรีภาพในการปฏิบัติงานแก่ท่าน	4.07	0.68	มาก	2
3. ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี	4.05	0.67	มาก	3
4. ท่านมีความสุขที่ได้ปฏิบัติงานในบริษัทฯ	4.17	0.66	มาก	1
5. ท่านรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อบริษัทฯ เท่าเทียบกับบุคลากรคนอื่น	3.88	0.72	มาก	5
6. ท่านรู้สึกมีส่วนร่วมในกิจกรรมและการดำเนินงานหลายอย่างในบริษัทฯ	3.99	0.77	มาก	4
รวม	3.99	0.71	มาก	

จากตารางที่ 18 แสดงระดับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ด้านความรู้สึก โดยระดับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท อยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.99 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.71

เมื่อพิจารณาความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ด้านความรู้สึกรายชื่อ พบว่า ข้อที่มีระดับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานสูงที่สุดในด้านนี้คือ เรื่องท่านมีความสุขที่ได้ปฏิบัติงานในบริษัทฯ โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.17 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.66 ส่วนเรื่องที่มีระดับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานน้อยที่สุดในด้านนี้คือ เรื่องท่านรู้สึกว่ามีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.78 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79

ตารางที่ 19 แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านการรับรู้
ของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท

ด้านการรับรู้	Mean	S.D.	แปลค่า	อันดับ
1. ท่านมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัว ผู้บังคับบัญชา	3.97	0.77	มาก	2
2. เมื่อท่านทำงานผิดพลาด ผู้บังคับบัญชาจะ เข้ามาช่วยท่านแก้ไขปัญหา	3.95	0.83	มาก	3
3. ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อท่านอย่างให้เกียรติ	4.02	0.80	มาก	1
4. ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจต่อท่านอย่าง สม่ำเสมอ	3.93	0.78	มาก	4
5. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการจัดระบบงาน ที่ดี	3.87	0.77	มาก	5
รวม	3.95	0.79	มาก	

จากตารางที่ 19 แสดงระดับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ด้านการรับรู้ โดยระดับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท อยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.95 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79

เมื่อพิจารณาความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ด้านการรับรู้รายข้อ พบว่า ข้อที่มีระดับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานสูงที่สุดในด้านนี้คือ เรื่องผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อท่านอย่างให้เกียรติ โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.02 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80 ส่วนเรื่องที่มีระดับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานน้อยที่สุดในด้านนี้คือ เรื่องผู้บังคับบัญชาของท่านมีการจัดระบบงานที่ดี โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.87 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77

4.5 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดีของพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท เป็นการนำปัจจัยคุณลักษณะทางประชากรศาสตร์ ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาปฏิบัติงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และปัจจัยด้านแรงจูงใจ ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ประกอบด้วย ความสำเร็จของงานการได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และปัจจัยค้ำจุน ประกอบด้วย นโยบายการบริหารองค์กร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เงินเดือนสภาพการทำงาน วิธีปกครองบังคับบัญชา ความมั่นคงในงาน มาหาความสัมพันธ์เพื่อทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ หรือทดสอบหาความสัมพันธ์ ดังนี้

ตารางที่ 20 ความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท

เพศ	n	Mean	S.D.	t	P-Value
ชาย	76	4.01	0.74	0.000	0.59
หญิง	90	4.06	0.72		
รวม	166	4.04	0.73		

จากตารางที่ 20 เพศ มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่างพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ทั้งผู้ชายและผู้หญิง มีความจงรักภักดีระดับมาก ด้วยคะแนนเฉลี่ย 4.04 คะแนน

เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับความจงรักภักดีของกลุ่มตัวอย่างพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท พบว่า P-Value เท่ากับ 0.59 ซึ่งมีค่ามากกว่าค่าระดับนัยสำคัญ 0.05 จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน แสดงว่า เพศของพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ทไม่มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร จึงสรุปได้ว่า พนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ทที่มีเพศต่างกัน มีความจงรักภักดีต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 21 ความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท

อายุ	n	Mean	S.D.	F	P-Value
18-น้อยกว่า 25 ปี	31	4.14	0.78		
25-น้อยกว่า 32 ปี	45	3.95	0.70		
32-น้อยกว่า 39 ปี	43	4.11	0.76	1.450	0.35
39-น้อยกว่า 46 ปี	22	3.67	0.71		
46 ปีขึ้นไป	25	4.00	0.60		
รวม	166	3.97	0.24		

จากตารางที่ 21 อายุ มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่าง พนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุต่างกันมีความจงรักภักดีในระดับมาก ด้วยคะแนนเฉลี่ย 3.97 โดยเรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ 18-น้อยกว่า 25 ปี (4.14 คะแนน) 32-น้อยกว่า 39 ปี (4.11 คะแนน) 46 ปีขึ้นไป (4.00 คะแนน) 25-น้อยกว่า 32 ปี (3.95 คะแนน) 39- น้อยกว่า 46 ปี (3.67 คะแนน) ตามลำดับ

เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความจงรักภักดีของกลุ่มตัวอย่างพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท โดยใช้ค่า ANOVA พบว่า P-Value เท่ากับ 0.35 จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน แสดงว่า อายุของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ทไม่มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร จึงสรุปได้ว่า พนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ทที่มีอายุต่างกัน มีความจงรักภักดีต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 22 ความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท

ตำแหน่งงาน	n	Mean	S.D.	F	P-Value
Manager	13	4.22	0.59		
Assistant Manager	11	4.23	0.63		
Supervisor	24	3.97	0.71	2.294	0.14
Officer	53	4.18	0.63		
Staff	65	3.89	0.80		
รวม	166	4.10	0.67		

จากตารางที่ 22 ตำแหน่งงาน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่างพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานที่มีตำแหน่งหน้าที่การงานต่างกัน มีความจงรักภักดีในระดับมาก ด้วยคะแนนเฉลี่ย 4.10 โดยเรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ ระดับ Assistant Manager (4.23 คะแนน) ระดับ Manager (4.22 คะแนน) ระดับ Officer (4.18 คะแนน) ระดับ Supervisor (3.97 คะแนน) ระดับ Staff (3.89 คะแนน)

เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่างพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท โดยใช้ค่า ANOVA พบว่า P-Value เท่ากับ 0.14 ซึ่งมีค่ามากกว่าค่าระดับนัยสำคัญ 0.05 จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน แสดงว่า ตำแหน่งงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ไม่มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร จึงสรุปได้ว่า พนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ทที่มีตำแหน่งงานต่างกัน มีความจงรักภักดีต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 23 ความสัมพันธ์ระหว่างการวุฒิสึกษากับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท

วุฒิสึกษา	n	Mean	S.D.	F	P-Value
ต่ำกว่าม.6	28	3.89	0.71	1.340	0.36
ม.6/ปวช.	59	4.08	0.75		
ปวส./อนุปริญญา	16	4.14	0.78		
ปริญญาตรี	63	4.04	0.68		
รวม	166	4.04	0.73		

จากตารางที่ 23 วุฒิสึกษา มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่างพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานที่มีวุฒิสึกษาต่างกัน มีความจงรักภักดีในระดับมาก ด้วยคะแนนเฉลี่ย 4.04 โดยเรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ ระดับปวส./อนุปริญญา (4.14 คะแนน) ระดับม.6/ปวช. (4.08 คะแนน) ระดับปริญญาตรี (4.04 คะแนน) ระดับต่ำกว่าม.6 (3.89 คะแนน)

เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่างพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท โดยใช้ค่า ANOVA พบว่า P-Value เท่ากับ 0.36 ซึ่งมีค่ามากกว่าค่าระดับนัยสำคัญ 0.05 จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน แสดงว่า วุฒิสึกษาของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ไม่มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร จึงสรุปได้ว่า พนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ทที่มีวุฒิสึกษาต่างกัน มีความจงรักภักดีต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 24 ความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท

สถานภาพ	n	Mean	S.D.	F	P-Value
โสด	102	4.05	0.75		
สมรส	60	4.03	0.68	1.251	0.46
หย่าร้าง	4	4.13	0.60		
รวม	166	4.07	0.68		

จากตารางที่ 24 สถานภาพ มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่างพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน มีความจงรักภักดีในระดับมาก ด้วยคะแนนเฉลี่ย 4.07 โดยเรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ สถานภาพหย่าร้าง (4.13 คะแนน) โสด (4.05 คะแนน) สมรส (4.03 คะแนน)

เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่างพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท โดยใช้ค่า ANOVA พบว่า P-Value เท่ากับ 0.46 ซึ่งมีค่ามากกว่าค่าระดับนัยสำคัญ 0.05 จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน แสดงว่า สถานภาพของพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ทไม่มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร จึงสรุปได้ว่า พนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ทที่มีสถานภาพต่างกัน มีความจงรักภักดีต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 25 ความสัมพันธ์ระหว่างระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท

ระยะเวลาปฏิบัติงาน	n	Mean	S.D.	F	P-Value
0-น้อยกว่า 4 ปี	61	4.06	0.70		
4-น้อยกว่า 8 ปี	43	4.07	0.78		
8-น้อยกว่า 12 ปี	26	4.05	0.72	1.674	0.23
12-น้อยกว่า 16 ปี	17	3.78	0.74		
16 ปีขึ้นไป	19	4.13	0.58		
รวม	166	4.02	0.70		

จากตารางที่ 25 ระยะเวลาปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่างพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความจงรักภักดีในระดับมาก ด้วยคะแนนเฉลี่ย 4.02 โดยเรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ 16 ปีขึ้นไป (4.13 คะแนน) 4-น้อยกว่า 8 ปี (4.07 คะแนน) 0-น้อยกว่า 4 ปี (4.06 คะแนน) 8-น้อยกว่า 12 ปี (4.05 คะแนน) 12-น้อยกว่า 16 ปี (3.78 คะแนน)

เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตำแหน่งงานกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่างพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท โดยใช้ค่า ANOVA พบว่า P-Value เท่ากับ 0.23 ซึ่งมีค่ามากกว่าค่าระดับนัยสำคัญ 0.05 จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน แสดงว่า ระยะเวลาปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ไม่มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร จึงสรุปได้ว่า พนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ทที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานต่างกัน มีความจงรักภักดีต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 26 ความสัมพันธ์ระหว่างรายได้เฉลี่ยต่อเดือนกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	n	Mean	S.D.	F	P-Value
9,000-น้อยกว่า 17,500 บาท	125	4.02	0.75		
17,500-น้อยกว่า 26,000 บาท	23	4.09	0.65		
26,000-น้อยกว่า 34,500 บาท	14	4.12	0.54	1.146	0.43
34,500-น้อยกว่า 43,000 บาท	2	3.8	0.57		
43,000 บาทขึ้นไป	2	4.63	0.52		
รวม	166	4.13	0.61		

จากตารางที่ 26 รายได้เฉลี่ยต่อเดือน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของกลุ่มตัวอย่างพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีความจงรักภักดีในระดับมากและมากที่สุด ด้วยคะแนนเฉลี่ย 4.13 โดยเรียงจากมากไปน้อย ดังนี้ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 43,000 บาทขึ้นไป (4.63 คะแนน) มากที่สุด รองลงมา คือ มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 26,000-น้อยกว่า 34,500 บาท (4.12 คะแนน) 17,500-น้อยกว่า 26,000 บาท (4.09 คะแนน) 9,000-น้อยกว่า 17,500 บาท (4.02 คะแนน) และ 34,500-น้อยกว่า 43,000 บาท (3.8 คะแนน)

เมื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับความจงรักภักดีของกลุ่มตัวอย่างพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท โดยใช้ค่า ANOVA พบว่า P-Value เท่ากับ 0.43 ซึ่งมีค่ามากกว่าค่าระดับ

นัยสำคัญ 0.05 จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐาน แสดงว่า รายได้เฉลี่ยต่อเดือนของพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ต ไม่มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร จึงสรุปได้ว่า พนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ตที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน มีความจงรักภักดีต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 27 จำนวน ร้อยละ ของพนักงาน โรงแรมเอเชีย จำแนกตามข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะ	จำนวน	ร้อยละ
ไม่มี	141	84.94
มี	25	15.06
- ผู้บริหารควรเห็นความสำคัญของพนักงานระดับล่าง	2	1.20
- ต้องการให้องค์กรมีความเสมอภาคและยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานทุกระดับ	4	2.41
- ผลตอบแทนเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ควรปรับเปลี่ยนและสวัสดิการ เช่น Service Chart	9	5.42
- จัดกิจกรรมให้พนักงานได้ทำร่วมกันเพื่อเพิ่มความสามัคคี เช่น Staff Party	5	3.01
- ตั้งใจทำงานและมีความรับผิดชอบในหน้าที่ตนเองให้ดีที่สุด	5	3.01
รวม	166	100.00

จากตารางที่ 27 ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มตัวอย่างพนักงาน โรงแรมเอเชีย มีผู้ให้ข้อเสนอแนะ ร้อยละ 15.06 โดยให้ข้อเสนอแนะในการสร้างความภักดีของพนักงานว่า ผลตอบแทนเป็นแรงจูงใจในการทำงาน ควรมีการปรับเปลี่ยนและสวัสดิการ เช่น Service Chart จัดกิจกรรมให้พนักงานได้ทำร่วมกันเพื่อเพิ่มความสามัคคี ตั้งใจทำงานและมีความรับผิดชอบในหน้าที่ตนเองให้ดีที่สุด ต้องการให้องค์กรมีความเสมอภาคและยุติธรรมในการจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานทุกระดับ และผู้บริหารควรเห็นความสำคัญของพนักงานระดับล่าง เมื่อองค์กรประสบความสำเร็จได้รับผลประโยชน์ตามเป้าหมาย ควรมีการแบ่งปันให้กับพนักงานเพราะผลตอบแทนที่ได้เพิ่มนั้นจะเป็นแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน และองค์กรควรสร้างความรู้สึที่ดีกับพนักงาน เพื่อให้พนักงานได้ทำงานอย่างมีความสุข เป็นไปตามที่พนักงานคาดหวังไว้

ตารางที่ 28 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงจิตกับความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านพฤติกรรมที่แสดงออก

ปัจจัยเชิงจิต	ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก		
	r	P-Value	ระดับความสัมพันธ์
ด้านความสำเร็จของงาน	.351	.000**	ต่ำ
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	.362	.000**	ต่ำ
ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	.362	.000**	ต่ำ
ด้านความรับผิดชอบ	.514	.000**	ปานกลาง
ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	.347	.000**	ต่ำ

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 28 วิเคราะห์ความสัมพันธ์รายด้านดังนี้

ด้านความสำเร็จของงาน พบว่า มีค่า P-Value เท่ากับ 0.000 ซึ่งมากกว่า 0.01 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหมายความว่า ปัจจัยเชิงจิตด้านความสำเร็จของงาน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.351 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ หากพนักงานมีปัจจัยเชิงจิตด้านความสำเร็จของงานมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านพฤติกรรมที่แสดงออกเพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ พบว่า มีค่า P-Value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ปัจจัยเชิงจิตด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.362 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ หากพนักงานมีปัจจัยเชิงจิตด้านการได้รับการยอมรับนับถือมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านพฤติกรรมที่แสดงออกเพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ พบว่า มีค่า P-Value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ปัจจัยเชิงจิตด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.362 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ หากพนักงานมีปัจจัยเชิงจิตด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออกเพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

ด้านความรับผิดชอบ พบว่า มีค่า P-Value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ปัจจัยเชิงจิตด้านความรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.514 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ หากพนักงานมีปัจจัยเชิงจิตด้านความรับผิดชอบมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านพฤติกรรมที่แสดงออกเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน พบว่า มีค่า P-Value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ปัจจัยเชิงจิตด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.347 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ หากพนักงานมีปัจจัยเชิงจิตด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออกเพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

ตารางที่ 29 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงจิตกับความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านความรู้สึกลึก

ปัจจัยเชิงจิต	ด้านความรู้สึกลึก		
	r	P-Value	ระดับความสัมพันธ์
ด้านความสำเร็จของงาน	.334	.000**	ต่ำ
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	.324	.000**	ต่ำ
ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	.480	.000**	ต่ำ
ด้านความรับผิดชอบ	.511	.000**	ปานกลาง
ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	.534	.000**	ปานกลาง

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 29 วิเคราะห์ความสัมพันธ์รายด้านดังนี้

ด้านความสำเร็จของงาน พบว่า มีค่า P-Value เท่ากับ 0.000 ซึ่งมากกว่า 0.01 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหมายความว่า ปัจจัยเชิงจิตด้านความสำเร็จของงาน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านความรู้สึกลึกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.334 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ หากพนักงานมีปัจจัยเชิงจิตด้านความสำเร็จของงานมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านความรู้สึกลึกเพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ พบว่า มีค่า P-Value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ปัจจัยเชิงจิตด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.324 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ หากพนักงานมีปัจจัยเชิงจิตด้านการได้รับการยอมรับนับถือมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านความรู้สึกเพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ พบว่า มีค่า P-Value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ปัจจัยเชิงจิตด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.480 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ หากพนักงานมีปัจจัยเชิงจิตด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึกเพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

ด้านความรับผิดชอบ พบว่า มีค่า P-Value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ปัจจัยเชิงจิตด้านความรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.511 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ หากพนักงานมีปัจจัยเชิงจิตด้านความรับผิดชอบมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านความรู้สึกเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน พบว่า มีค่า P-Value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ปัจจัยเชิงจิตด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.534 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ หากพนักงานมีปัจจัยเชิงจิตด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึกเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

ตารางที่ 30 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจิตใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านการรับรู้

ปัจจัยจิตใจ	ด้านการรับรู้		
	r	P-Value	ระดับความสัมพันธ์
ด้านความสำเร็จของงาน	.426	.000**	ต่ำ
ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ	.444	.000**	ต่ำ
ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	.379	.000**	ต่ำ
ด้านความรับผิดชอบ	.311	.000**	ต่ำ
ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน	.533	.000**	ปานกลาง

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 30 วิเคราะห์ความสัมพันธ์รายด้านดังนี้

ด้านความสำเร็จของงาน พบว่า มีค่า P-Value เท่ากับ 0.000 ซึ่งมากกว่า 0.01 นั่นคือยอมรับสมมติฐานหมายความว่า ปัจจัยจิตใจด้านความสำเร็จของงาน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านการรับรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.426 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ หากพนักงานมีปัจจัยจิตใจด้านความสำเร็จของงานมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านการรับรู้เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ พบว่า มีค่า P-Value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ปัจจัยจิตใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือ มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.444 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ หากพนักงานมีปัจจัยจิตใจด้านการได้รับการยอมรับนับถือมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านการรับรู้เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ พบว่า มีค่า P-Value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ปัจจัยจิตใจด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.379 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ หากพนักงานมีปัจจัยจิตใจด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

ด้านความรับผิดชอบ พบว่า มีค่า P-Value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ปัจจัยเชิงจิตด้านความรับผิดชอบ มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.311 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ หากพนักงานมีปัจจัยเชิงจิตด้านความรับผิดชอบมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านการรับรู้เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน พบว่า มีค่า P-Value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ปัจจัยเชิงจิตด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.533 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ หากพนักงานมีปัจจัยเชิงจิตด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

ตารางที่ 31 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงจิตกับความจงรักภักดีต่อองค์กรโดยรวม

แรงจูงใจในการทำงาน	ความจงรักภักดี		
	r	P-Value	ระดับความสัมพันธ์
ปัจจัยเชิงจิต	.686	.000**	ปานกลาง

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 31 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงจิตโดยรวมกับความจงรักภักดีต่อองค์กร พบว่า มีค่า P-Value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ปัจจัยเชิงจิตโดยรวม มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.686 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ หากพนักงานมีปัจจัยเชิงจิตโดยรวมมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

ตารางที่ 32 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคำจูนกับความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านพฤติกรรมที่แสดงออก

ปัจจัยคำจูน	ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก		
	r	P-Value	ระดับความสัมพันธ์
ด้านนโยบายการบริหารองค์กร	.427	.000**	ต่ำ
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	.351	.000**	ต่ำ
ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	.402	.000**	ต่ำ
ด้านสภาพการทำงาน	.410	.000**	ต่ำ
ด้านวิธีปกครองบังคับบัญชา	.350	.000**	ต่ำ
ด้านความมั่นคงในงาน	.414	.000**	ต่ำ

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 32 วิเคราะห์ความสัมพันธ์รายด้านดังนี้

ด้านนโยบายและการบริหารองค์กร พบว่า มีค่า P-Value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ปัจจัยคำจูนด้านนโยบายและการบริหารองค์กร มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.427 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ หากพนักงานมีปัจจัยคำจูนด้านนโยบายและการบริหารองค์กรมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านพฤติกรรมที่แสดงออกเพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา พบว่า มีค่า P-Value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ปัจจัยคำจูนด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.351 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ หากพนักงานมีปัจจัยคำจูนด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชามากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านพฤติกรรมที่แสดงออกเพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ พบว่า มีค่า P-Value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ปัจจัยคำจูนด้านเงินเดือนและสวัสดิการ มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.402 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน

ในระดับต่ำ กล่าวคือ หากพนักงานมีปัจจัยค่าเงินเดือนและสวัสดิการมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออกเพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

ด้านสภาพการทำงาน พบว่า มีค่า P-Value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ปัจจัยค่าเงินเดือนด้านสภาพการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.410 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ หากพนักงานมีปัจจัยค่าเงินเดือนด้านสภาพการทำงานมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออกเพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

ด้านวิธีปกครองบังคับบัญชา พบว่า มีค่า P-Value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ปัจจัยค่าเงินเดือนด้านวิธีปกครองบังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.350 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ หากพนักงานมีปัจจัยค่าเงินเดือนด้านวิธีปกครองบังคับบัญชามากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออกเพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

ด้านความมั่นคงในงาน พบว่า มีค่า P-Value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ปัจจัยค่าเงินเดือนด้านความมั่นคงในงาน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.414 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ หากพนักงานมีปัจจัยค่าเงินเดือนด้านความมั่นคงในงานมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านพฤติกรรมที่แสดงออกเพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

ตารางที่ 33 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค่าเงินเดือนกับความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านความรู้สึก

ปัจจัยค่าเงินเดือน	ความจงรักภักดีด้านความรู้สึก		
	r	P-Value	ระดับความสัมพันธ์
ด้านนโยบายการบริหารองค์กร	.564	.000**	ปานกลาง
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	.492	.000**	ต่ำ
ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	.643	.000**	ปานกลาง
ด้านสภาพการทำงาน	.671	.000**	ปานกลาง
ด้านวิธีปกครองบังคับบัญชา	.528	.000**	ปานกลาง
ด้านความมั่นคงในงาน	.537	.000**	ปานกลาง

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ด้านความมั่นคงในงาน พบว่า มีค่า P-Value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ปัจจัยค่าจ้างด้านความมั่นคงในงาน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.537 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ หากพนักงานมีปัจจัยค่าจ้างด้านความมั่นคงในงานมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านความรู้สึกเพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

ตารางที่ 34 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค่าจ้างกับความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านการรับรู้

ปัจจัยค่าจ้าง	ความจงรักภักดีด้านการรับรู้		
	r	P-Value	ระดับความสัมพันธ์
ด้านนโยบายการบริหารองค์กร	.457	.000**	ต่ำ
ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	.690	.000**	ปานกลาง
ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ	.507	.000**	ต่ำ
ด้านสภาพการทำงาน	.482	.000**	ต่ำ
ด้านวิธีปกครองบังคับบัญชา	.780	.000**	มาก
ด้านความมั่นคงในงาน	.296	.000**	ต่ำมาก

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 34 วิเคราะห์ความสัมพันธ์รายด้านดังนี้

ด้านนโยบายและการบริหารองค์กร พบว่า มีค่า P-Value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ปัจจัยค่าจ้างด้านนโยบายและการบริหารองค์กร มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.457 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ หากพนักงานมีปัจจัยค่าจ้างด้านนโยบายและการบริหารองค์กรมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านการรับรู้เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา พบว่า มีค่า P-Value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ปัจจัยค่าจ้างด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.690 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับปานกลาง กล่าวคือ หากพนักงานมีปัจจัยค่าจ้างด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านการรับรู้เพิ่มขึ้นในระดับปานกลาง

ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ พบว่า มีค่า P-Value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ปัจจัยค่าจ้างด้านเงินเดือนและสวัสดิการ มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.507 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ หากพนักงานมีปัจจัยค่าจ้างด้านเงินเดือนและสวัสดิการมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

ด้านสภาพการทำงาน พบว่า มีค่า P-Value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ปัจจัยค่าจ้างด้านสภาพการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.482 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำ กล่าวคือ หากพนักงานมีปัจจัยค่าจ้างด้านสภาพการทำงานมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านการรับรู้เพิ่มขึ้นในระดับต่ำ

ด้านวิธีปกครองบังคับบัญชา พบว่า มีค่า P-Value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ปัจจัยค่าจ้างด้านวิธีปกครองบังคับบัญชามีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.780 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับมาก กล่าวคือ หากพนักงานมีปัจจัยค่าจ้างด้านวิธีปกครองบังคับบัญชามากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้เพิ่มขึ้นในระดับมาก

ด้านความมั่นคงในงาน พบว่า มีค่า P-Value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐาน หมายความว่า ปัจจัยค่าจ้างด้านความมั่นคงในงาน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.296 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับต่ำมาก กล่าวคือ หากพนักงานมีปัจจัยค่าจ้างด้านความมั่นคงในงานมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการรับรู้เพิ่มขึ้นในระดับต่ำมาก

ตารางที่ 35 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยค่าจ้างกับความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม

แรงจูงใจในการทำงาน	ความจงรักภักดี		
	r	P-Value	ระดับความสัมพันธ์
ปัจจัยค่าจ้าง	.779	.000**	มาก

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ตารางที่ 35 แสดงการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคำจูนโดยรวมกับความจงรักภักดีต่อองค์กร พบว่า มีค่า P-Value เท่ากับ 0.000 ซึ่งน้อยกว่า 0.01 นั่นคือ ยอมรับสมมติฐานหมายความว่า ปัจจัยคำจูนโดยรวม มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กร โดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) เท่ากับ 0.779 แสดงว่าตัวแปรทั้งสองมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันในระดับมาก กล่าวคือ หากพนักงานมีปัจจัยคำจูนโดยรวมมากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรเพิ่มขึ้นในระดับมาก

ตารางสรุปผลการศึกษา

ลำดับ	สมมติฐาน	สถิติที่ใช้	P-Value	ผลการทดสอบ
1.1	เพศของพนักงานที่แตกต่างกันจะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน	t-test	0.59	ปฏิเสธ
1.2	อายุของพนักงานที่แตกต่างกันจะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน	One way ANOVA	0.35	ปฏิเสธ
1.3	ตำแหน่งงานของพนักงานที่แตกต่างกันจะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน	One way ANOVA	0.14	ปฏิเสธ
1.4	วุฒิการศึกษาของพนักงานที่แตกต่างกันจะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน	One way ANOVA	0.36	ปฏิเสธ
1.5	สถานภาพของพนักงานที่แตกต่างกันจะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน	One way ANOVA	0.46	ปฏิเสธ
1.6	ระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงานที่แตกต่างกันจะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน	One way ANOVA	0.23	ปฏิเสธ
1.7	รายได้เฉลี่ยต่อเดือนของพนักงานที่แตกต่างกันจะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน	One way ANOVA	0.43	ปฏิเสธ
2.1	ปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีด้านพฤติกรรมที่แสดงออก	Pearson Correlation	0.000**	ยอมรับ
2.2	ปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีด้านความรู้สึก	Pearson Correlation	0.000**	ยอมรับ
2.3	ปัจจัยจูงใจมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีด้านการรับรู้	Pearson Correlation	0.000**	ยอมรับ

ลำดับ	สมมติฐาน	สถิติที่ใช้	P-Value	ผลการทดสอบ
2.4	ปัจจัยจูงใจโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีโดยรวม	Pearson Correlation	0.000**	ยอมรับ
3.1	ปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีด้านพฤติกรรมที่แสดงออก	Pearson Correlation	0.000**	ยอมรับ
3.2	ปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีด้านความรู้สึก	Pearson Correlation	0.000**	ยอมรับ
3.3	ปัจจัยค้ำจุนมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีด้านการรับรู้	Pearson Correlation	0.000**	ยอมรับ
3.4	ปัจจัยค้ำจุนโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีโดยรวม	Pearson Correlation	0.000**	ยอมรับ

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน
กรณีศึกษา โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท” มีวัตถุประสงค์ของการศึกษา 3 ประการคือ

1. เพื่อศึกษาปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน
2. เพื่อศึกษาระดับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน
3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน

จากวัตถุประสงค์ดังกล่าว ผู้ศึกษาได้ดำเนินการศึกษาโดยแจกแบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่าง
ที่ใช้ในการศึกษาค้างนี้ ซึ่งเป็นพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท จำนวน 166 คน เครื่องมือที่ใช้ใน
การศึกษาได้แก่แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยง
เบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (One-way ANOVA) และการวิเคราะห์
สหสัมพันธ์ (Correlation Analysis)

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ส่วนใหญ่ร้อยละ 54.2 เป็นเพศหญิง และ
ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีอายุระหว่าง 25-31 ปี ร้อยละ 27.1 โดยจบการศึกษาระดับปริญญาตรีมากที่สุด
ร้อยละ 38.0 สถานภาพโสดมากที่สุด ร้อยละ 61.4 ตำแหน่ง Staff มากที่สุด ร้อยละ 39.2 ส่วนใหญ่มี
ประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 0-น้อยกว่า 4 ปี ร้อยละ 36.7 และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 9,000-
น้อยกว่า 17,500 มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 75.30

5.1.2 การวิเคราะห์ระดับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท

ผลการวิเคราะห์ระดับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท
สามารถสรุปได้ว่า พนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 166 คน มีระดับ
ความจงรักภักดีต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.06 และมีส่วนเบี่ยงเบน
มาตรฐานเท่ากับ 0.57

5.1.3 การวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท
สามารถสรุปได้ว่า โดยรวมแล้วปัจจัยจูงใจสามารถจูงใจพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท อยู่ใน
ระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.89 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58 เมื่อพิจารณาราย
ด้านสามารถสรุปเรียงลำดับจากปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจมากที่สุดไปยังน้อยที่สุดได้ดังนี้

1. ปัจจัยจุดใจด้านความรับผิดชอบ เป็นปัจจัยที่สามารถจุดใจพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ปฏิบัติงานได้สูงสุด กล่าวคือ มีระดับการจุดใจอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.19 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.66

2. ปัจจัยจุดใจด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ เป็นปัจจัยที่สามารถจุดใจพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ปฏิบัติงานได้สูงเป็นอันดับสอง กล่าวคือ มีระดับการจุดใจอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.94 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73

3. ปัจจัยจุดใจด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่สามารถจุดใจพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ปฏิบัติงานได้สูงเป็นอันดับสาม กล่าวคือ มีระดับการจุดใจอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.91 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82

4. ปัจจัยจุดใจด้านการยอมรับนับถือ เป็นปัจจัยที่สามารถจุดใจพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ปฏิบัติงานได้สูงเป็นอันดับสี่ กล่าวคือ มีระดับการจุดใจอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.82 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75

5. ปัจจัยจุดใจด้านความก้าวหน้า เป็นปัจจัยที่สามารถจุดใจพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ปฏิบัติงานได้สูงเป็นอันดับสุดท้าย กล่าวคือ มีระดับการจุดใจอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.63 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86

5.1.4 การวิเคราะห์ปัจจัยค้ำจุนกับความจงรักภักดีของพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท

ผลการวิเคราะห์ปัจจัยค้ำจุนในการปฏิบัติงานของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท สามารถสรุปได้ว่า โดยรวมแล้วปัจจัยค้ำจุนสามารถจุดใจพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท อยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.72 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.72 เมื่อพิจารณารายด้านสามารถสรุปเรียงลำดับจากปัจจัยที่มีผลต่อแรงจุดใจมากที่สุดไปยังน้อยที่สุดได้ดังนี้

1. ปัจจัยค้ำจุนด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยที่สามารถจุดใจพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ปฏิบัติงานได้สูงสุด กล่าวคือ มีระดับการจุดใจอยู่ในระดับมาก ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.87 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87

2. ปัจจัยค้ำจุนด้านความมั่นคงของงาน เป็นปัจจัยที่สามารถจุดใจพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ปฏิบัติงานได้สูงเป็นอันดับสอง กล่าวคือ มีระดับการจุดใจอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.82 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83

3. ปัจจัยค้ำจุนด้านการปกครองบังคับบัญชา เป็นปัจจัยที่สามารถจุดใจพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ปฏิบัติงานได้สูงเป็นอันดับสาม กล่าวคือ มีระดับการจุดใจอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.81 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.90

4. ปัจจัยค้ำจุนด้านสภาพการทำงาน เป็นปัจจัยที่สามารถจุดใจพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท ปฏิบัติงานได้สูงเป็นอันดับสี่ กล่าวคือ มีระดับการจุดใจอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.76 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.84

5. ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร เป็นปัจจัยที่สามารถจูงใจพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ต ปฏิบัติงานได้สูงเป็นอันดับห้า กล่าวคือ มีระดับการจูงใจอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.65 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74

6. ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการ เป็นปัจจัยที่สามารถจูงใจพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ต ปฏิบัติงานได้สูงเป็นอันดับสุดท้าย กล่าวคือ มีระดับการจูงใจอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.41 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.94

5.1.5 การทดสอบสมมติฐาน

ผลการวิเคราะห์สมมติฐาน 2 สมมติฐาน เพื่อหาความแตกต่างของปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง โดยทำการทดสอบค่า t-test เพื่อทดสอบความแตกต่างของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม และใช้สถิติทดสอบการวิเคราะห์การแปรปรวนทางเดียว (One-way analysis of variance: ANOVA) โดยทำการทดสอบค่า F-test เพื่อทดสอบกลุ่มตัวอย่างตั้งแต่ 3 กลุ่มขึ้นไป โดยกำหนดค่าระดับความเชื่อมั่นที่ 95% สามารถสรุปได้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ต แตกต่างกัน

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความจงรักภักดีต่อองค์กร ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน วุฒิกการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกัน มีความจงรักภักดีต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานเป็นไปในทางเดียวกัน

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานกับความจงรักภักดีต่อองค์กรผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในการปฏิบัติงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกัน ในระดับปานกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

สมมติฐานที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านนโยบายและการบริหารกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานเป็นไปในทางเดียวกัน

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านนโยบายในการปฏิบัติงานกับความจงรักภักดีต่อองค์กรผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยด้านนโยบายและการบริหาร ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านสภาพการทำงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา และด้านความมั่นคงของงาน มีความสัมพันธ์ทิศทางเดียวกันในระดับมาก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.01

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการวิเคราะห์ระดับความจงรักภักดี พบว่า ปัจจัยจูงใจในด้านความสำเร็จของงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรในระดับมาก ส่วนปัจจัยจูงใจในด้านนโยบายการบริหารองค์กร ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านสภาพการทำงาน ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา และด้านความมั่นคงในงาน ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรในระดับมาก เช่นเดียวกัน ส่วนในด้านเงินเดือนและสวัสดิการอยู่ในระดับปานกลาง โดยพนักงานมีความเห็นว่าเงินเดือนและสวัสดิการที่ได้รับค่อนข้างไม่เหมาะสมกับหน้าที่ ปริมาณงาน และความรับผิดชอบ ผลการวิเคราะห์ที่ได้ประเด็นนี้ เป็นไปตามทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของเฮอริชเบอร์ค ที่กล่าวว่า การได้รับการเลื่อนขั้นเงินเดือนให้สูงขึ้นอย่างเหมาะสม เป็นสิ่งจูงใจอย่างหนึ่งที่ทำให้บุคคลรู้สึกเต็มใจที่จะทำงานในหน่วยงานนั้น

5.2.1. สมมติฐานข้อที่ 1 พนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาปฏิบัติงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน แตกต่างกัน จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรแตกต่างกัน

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้าน เพศ อายุ ตำแหน่งงาน วุฒิการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และรายได้โดยเฉลี่ยต่อเดือน ไม่มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ต ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งมีความสอดคล้องกับการศึกษาของสุทธิดา ม่วงรุ่ง (2553) ที่ทำการศึกษารื่องปัจจัยที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานในองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความจงรักภักดีต่อองค์กร ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน รายได้ต่อเดือน อายุงานและสายงานที่ทำแตกต่างกัน ความจงรักภักดีต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 อันเนื่องมาจาก ทางฝ่ายบุคคล โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ตมีการชี้แจงเกี่ยวกับโครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์กรไว้อย่างชัดเจน ซึ่งพนักงานทุกคนก็ยอมรับเงื่อนไขตรงนี้ได้และพนักงานทุกคนล้วนแต่มีความตั้งใจในการทำงาน เพื่อที่ต้องการความอยู่รอดในสังคมและนำรายได้ที่ได้รับมาใช้จ่ายในชีวิตประจำวันเท่านั้น และพบว่าไม่สอดคล้องกับการศึกษาของชนนพร กบิลฤทธิวัฒน์ (2557) ที่ได้ทำการศึกษารื่อง แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่น ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มี เพศ อายุ ระยะเวลาปฏิบัติงาน ที่แตกต่างกัน มีความจงรักภักดีโดยรวมแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.01 และรายได้ที่ต่างกัน มีความจงรักภักดีที่ต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

5.2.2. สมมติฐานข้อที่ 2 ปัจจัยจิตใจ ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยจิตใจด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ด้านความรู้สึก ด้านการรับรู้โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

5.2.3 สมมติฐานข้อที่ 3 ปัจจัยคำจูน ได้แก่ นโยบายการบริหารองค์กร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เงินเดือนและสวัสดิการ สภาพการทำงาน วิธีการปกครองบังคับบัญชา และความมั่นคงในงาน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยคำจูนในการปฏิบัติงานด้านนโยบายการบริหารองค์กร ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ และด้านความมั่นคงในงาน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ด้านความรู้สึก ด้านการรับรู้โดยรวมอยู่ในระดับมาก น่าจะเป็นเพราะว่าความจงรักภักดีของคนเราต่อสิ่งต่างๆ เกิดขึ้นจากการที่คนเรานั้นได้รับการตอบสนองตรงกับความต้องการ ซึ่งหมายความว่า หากพนักงานมีแรงจูงใจด้านต่างๆ มากขึ้น จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านต่างๆ เพิ่มขึ้นด้วย

โดยจากผลการศึกษาสรุปได้ว่าปัจจัยจิตใจและปัจจัยคำจูนในแต่ละด้าน มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ด้านความรู้สึก ด้านการรับรู้ ในทิศทางเดียวกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 การที่ปัจจัยคำจูนโดยรวม มีความสัมพันธ์กับความจงรักภักดีต่อองค์กรโดยรวมในระดับมาก ซึ่งหากองค์กรมีการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน โดยเฉพาะปัจจัยคำจูนที่ประกอบด้วย ด้านนโยบายและการบริหารองค์กร ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ด้านสภาพการทำงาน ด้านวิธีการปกครองบังคับบัญชา ด้านความมั่นคงในงาน เพื่อเป็นการตอบสนองความต้องการให้กับพนักงานเพิ่มขึ้น ก็จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดี เกิดความจงรักภักดีที่จะมีให้ต่อองค์กรนั้นเพิ่มมากยิ่งขึ้นด้วย **สอดคล้องกับแนวคิดของสุพัทธา สุภาพ (2536: 125-126)** ที่กล่าวว่า ประโยชน์ของแรงจูงใจ คือ ช่วยเสริมสร้างให้เกิดความภักดีต่อองค์กร ทำให้เกิดศรัทธาและความเชื่อมั่นในองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ทำให้เกิดความสุขกาย สุขใจในการทำงาน เพราะร่างกายที่แข็งแรงจะมีอยู่คู่หัวใจที่เป็นสุขเท่านั้น

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา

จากผลการศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ต ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะที่สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ดังต่อไปนี้

1. องค์กรควรให้ความสำคัญในเรื่องแรงจูงใจของพนักงาน โดยเฉพาะในด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด นั่นคือ ด้านผลตอบแทนที่เป็นเงินเดือนและสวัสดิการ ซึ่งควรที่จะเน้นในเรื่องของความเป็นหลัก เช่น ระบบโครงสร้างเงินเดือนขององค์กรเป็นไปอย่างยุติธรรม ระบบการประเมินผลการทำงานในองค์กรนี้เป็นไปอย่างยุติธรรม ระบบการจ่ายผลตอบแทนตามความรู้และทักษะความสามารถเป็นไปอย่างยุติธรรม เป็นต้น อาจจะทำ Salary Survey เปรียบเทียบค่าตอบแทนกับบริษัทที่ทำธุรกิจประเภทเดียวกัน ทำโครงสร้างกระบอกเงินเดือนเพื่อให้การจ่ายค่าตอบแทนแก่พนักงานทุกระดับเป็นไปอย่างยุติธรรม การให้ความสำคัญกับการปรับเงินเดือนควรจัดให้มีโครงสร้างที่พนักงานมีความเข้าใจได้ง่าย ซึ่งจะเป็นการสร้างให้พนักงานงานนั้นปฏิบัติตามเพื่อให้ได้รับผลตอบแทนตามโครงสร้าง ซึ่งจากผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจด้านเงินเดือน มีความสัมพันธ์ไปในทิศทางเดียวกัน ระดับปานกลาง กับความจงรักภักดีต่อองค์กรด้านพฤติกรรมที่แสดงออกด้านความรู้สึกรับรู้ และการรับรู้ และความภักดีต่อองค์กรโดยรวม

2. องค์กรควรให้ความสำคัญในเรื่องความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน โดยเฉพาะการปรับปรุงในด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ควรส่งเสริมให้พนักงานเกิดความต้องการที่จะตั้งใจทำงานกับองค์กรจนเกษียณอายุ และทำงานกับองค์กรต่อไปแม้ว่าจะมีองค์กรอื่นนำเสนอตำแหน่งและค่าตอบแทนที่สูงกว่าด้วยการดูแลพนักงานด้านต่างๆ ให้ตรงกับความต้องการของพนักงาน ส่วนด้านการรับรู้ ควรที่จะสร้างให้พนักงานเกิดความเชื่อมั่นในองค์กร การทำนโยบายที่กระตุ้นให้พนักงานเกิดความต้องการทำงาน รวมถึงนโยบายและการบริหารงานที่สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานด้วย และด้านความรู้สึกรับรู้ องค์กรควรที่จะทำให้องค์กรนั้นมีชื่อเสียงต่อสังคมภายนอกเพื่อที่พนักงานจะเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นพนักงานขององค์กร และควรที่จะส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้สึกในการปกป้ององค์กรของตนเอง ด้วยการพูดถึงแต่สิ่งที่ดีขององค์กร

5.3.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

หากจะมีการศึกษาในเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ต ควรศึกษาในเรื่องดังต่อไปนี้

1. ควรจะมีการเพิ่มข้อคำถามนิเสธเข้าไปในแบบสอบถามด้วย เพื่อป้องกันคนตอบแบบสอบถาม ไม่อ่านข้อคำถาม

2. ควรมีการศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติและความจงรักภักดีของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อองค์กร รวมถึงกลุ่มตัวอย่างควรเก็บในโรงแรมเอเชีย กรุ๊ป ทั้ง 4 สาขา เพื่อจะได้ผลการศึกษาที่ครอบคลุมมากยิ่งขึ้น

3. ควรศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของพนักงานต่อองค์กรด้วย เพื่อที่จะได้ผลการศึกษาที่มีความหลากหลายมากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

- กมลรัตน์ หล้าสุวรรณ. (2523). **จิตวิทยาการศึกษา**. กรุงเทพฯ : มหามกุฏราชวิทยาลัย.
- กัญญาพิชญา เองไทร (2554). **ปัจจัยจูงใจในการทำงานและความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายผลิต บริษัท เมืองทอง มหาชัย จำกัด**. สารนิพนธ์ บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการ, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลรัตนโกสินทร์.
- กานดา จันทร์แย้ม. (2546). **จิตวิทยาอุตสาหกรรมเบื้องต้น**. กรุงเทพฯ : โอเดียนสโตร์.
- ชะธินยา หล้าสุวรรณ. (2545). **ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลภาวะผู้นำบารมีของหัวหน้าหอผู้ป่วยความก้าวหน้าในอาชีพความจงรักภักดีต่อองค์กรของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลชุมชน**. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- คมสัน ชัยเจริญศิลป์. (2542). **ความจงรักภักดีต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่ตำรวจกองตำรวจป่าไม้**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- จิรายุส เตี้ยทอง. (2550). **ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรม เอส ดี อเวนิว**. การค้นคว้าอิสระการจัดการมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- จันทนา ประสงค์ศิลป์กุล. (2547). **แรงจูงใจ พฤติกรรมการทำงาน และความจงรักภักดีของพนักงานธนาคารกสิกรไทยสาขางานระบบ**. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชมพูนุท ศรีพงษ์. (2550). **กลยุทธ์การเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน**. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา (กรกฎาคม-ธันวาคม): 142.
- ชาญชัย อาจินสมอาจาร. (2547). **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ด ยูเคชั่น.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- ตุลา มหาพสุชานนท์. (2547). **หลักการจัดการและหลักการบริหาร**. กรุงเทพฯ : พ.ศ.พัฒนา จำกัด.
- ชนัชพร กบิลฤทธิวัฒน์. (2557). **แรงจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีต่อองค์กรของพนักงานไทยในบริษัทข้ามชาติญี่ปุ่นในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล**. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ธีระศักดิ์ กำบรรณรักษ์. (2550). **การจูงใจบุคลากรในองค์กร**. นนทบุรี : สำนักพิมพ์แห่งมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- นิตาซล เรืองชู. (2557). **คุณภาพชีวิตการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความภักดีในองค์กรของพนักงานธนาคารต่างชาติแห่งหนึ่งในประเทศไทย**. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- ปริดา จิตรจรรยา. (2553). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความจงรักภักดีของพนักงานบริษัทเอสซีแอล ออพติคอล แลบบอราทอรี (ประเทศไทย) จำกัด. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรรณี ช.เจนจิต. (2538). **จิตวิทยาการเรียนการสอน**. กรุงเทพฯ: อมรินทร์การพิมพ์.
- พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. (2545). **พฤติกรรมองค์กร**. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ภาวิณี เพชรสว่าง. (2552). **พฤติกรรมองค์กร** (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: ซีวีแอลการพิมพ์
- รัชดา สุทธิวรคุณกุล. (2542). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการตัดสินใจของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร.
- ศิริพงษ์ อินทวดี. (2541). ความสัมพันธ์ระหว่างทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงาน ทัศนคติต่อรางวัลและความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2541). **ทฤษฎีองค์กร**. กรุงเทพฯ : บริษัท ชรรรมสาร จำกัด.
- สิมาพร แจ่มบุญศรี. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานบริษัทเอกชน. วิทยานิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- สุธิดา ม่วงรุ่ง. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษาบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). รายงานการค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- สุพัตรา สุภาพ. (2536). เทคนิคการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพยุคใหม่ “เน้นพฤติกรรมมนุษย์”. กรุงเทพฯ : ชรรรมนิติ, 2536, 125 -126.
- อนันต์ชัย คงจันทร์. (2539). **สรุปผลการวิจัย: ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจต่องานและความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารระดับกลาง**. วารสารจุฬาลงกรณ์ปริทัศน์.
- อุษิมา พรหมจันทร์. (2551). ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน กรณีศึกษา บริษัทซีเค แอล อิเล็กทรอนิกส์ จำกัด. การศึกษาค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, กลุ่มวิชาการจัดการองค์กร, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีปทุม.

BIBLIOGRAPHY

- Barnard, C. I. (1938). **The functions of the executive**. Cambridge, MA: Harvard University Press.
- Bower, H., & Hilgard, E.R. (1981). **Theories of learning**. (5th Ed.). Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Hoy, Wayne K. ; Rees, Richard. (1974, Winter). Subordinate Loyalty to Immediate Superior : A Neglected Concept in the Study of Educational Administration. *Sociology of Education*. 47:268 - 275.
- McCarthy, Dennis G. (1998). **Seven Steps to Guarantee Failure**. Word Executive's Digest, Singapore: Times Printers Co., Ltd.
- McGregor, Douglas. (1960). **The Human Side of Enterprise**. New York: McGraw Hill.
- Moorhead, Gregory, & Griffin, Ricky W. (1995). **Organizational behavior: Managing people and organizations** (4th ed.). Boston: Houghton Mifflin.
- Robbins, Stephen P. (2001). **Organizational Behavior**. New Jersey: Prentice Hall.
- Steers, Richard M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
ประวัติบริษัท

ประวัติความเป็นมาของโรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ต

บริษัทเอเชียโฮเต็ลจำกัด (มหาชน) (ASIA) เริ่มประกอบธุรกิจโรงแรมเมื่อปี 2509 โดยกลุ่มตระกูลเดชะหะรุจิตร ด้วยทุนจดทะเบียน 17 ล้านบาทโดยซื้อที่ดินบริเวณริมถนนพญาไท เนื้อที่ประมาณ 2 ไร่เพื่อก่อสร้างโรงแรมสูง 9 ชั้น

ต่อมาปี 2515 บริษัทได้ร่วมลงทุนในบริษัทเอเชียพัทธา โฮเต็ลจำกัด (AP) คิดเป็นร้อยละ 35.0 ของทุนจดทะเบียน 12.0 ล้านบาทเพื่อประกอบธุรกิจโรงแรม “โรงแรมเอเชียพัทธา” ที่เขาพระตำหนัก หาดพิทยาลบุรี ซึ่งต่อมาในปัจจุบันบริษัทลงทุนเพิ่มในบริษัท เอเชียพัทธาโฮเต็ลจำกัดคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 99.42 ด้วยทุนจดทะเบียน 120 ล้านบาท

ในช่วงปี 2529-2530 บริษัทได้มีการขยายต่อเติมและปรับปรุงอาคาร โรงแรมเอเชียเป็นโรงแรมขนาดห้องพัก 601 ห้องพร้อมห้องจัดเลี้ยงและภัตตาคารต่อมาในปี 2532 บริษัทได้เข้าจดทะเบียนเป็นบริษัทรับอนุญาตอยู่ในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทยมีทุนจดทะเบียน 240 ล้านบาทมีหุ้นสามัญจำนวน 24 ล้านหุ้น

ปี 2535 บริษัทลงทุนก่อตั้งบริษัทเอเชีย แอร์พอร์ตโฮเต็ลจำกัด (AA) เพื่อประกอบธุรกิจโรงแรมภัตตาคารและ Service Apartment มีชื่อว่า “โรงแรมเอเชียแอร์พอร์ต” ตั้งอยู่ตำบลลูกค้อ อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี ห่างจากท่าอากาศยานกรุงเทพ(สนามบินดอนเมือง)ประมาณ 3 กิโลเมตรมีสัดส่วนลงทุนร้อยละ 75.0 และถือทางอ้อมผ่านบริษัทเอเชียพัทธาโฮเต็ลจำกัด ที่ถือหุ้นอยู่ในสัดส่วนร้อยละ 24.99 รวมคิดเป็นเงินลงทุนในบริษัทนี้ร้อยละ 99.99 ปัจจุบันบริษัทเอเชีย แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด มีทุนจดทะเบียน 300 ล้านบาทและในช่วงปลายปี 2535 บริษัทฯได้จดทะเบียนแปรสภาพเป็นบริษัทมหาชนทะเบียนเลขที่บมจ.67

ปี 2536 บริษัทจดทะเบียนเพิ่มทุนเป็น 500 ล้านบาทชำระแล้ว 320 ล้านบาท มีหุ้นสามัญจำนวน 32 ล้านหุ้น มูลค่าตราไว้หุ้นละ 10.-บาท บริษัทนำเงินที่ได้มาชำระหนี้สถาบันการเงินและใช้เป็นเงินทุนหมุนเวียน

ปลายปี 2543 บริษัทได้ปรับหนี้ให้กับบริษัทเอ.บี.เค.เอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด (ABK) ซึ่งเป็นบริษัทใหญ่และลูกหนี้ของบริษัททำให้บริษัทฯเป็นผู้ถือหุ้นบริษัทเซียร์ พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (ZP) โดยทางอ้อม ZP เป็นเจ้าของโครงการเซียร์รังสิตประกอบธุรกิจให้เช่าพื้นที่ โดยเฉพาะจัดทำเป็นศูนย์ไอทีย่านรังสิต ทำให้ในปี 2543 บริษัท มีบริษัทย่อย 3 บริษัทในกลุ่ม คือ บริษัทเอเชียพัทธาโฮเต็ลจำกัด, บริษัทเอเชีย แอร์พอร์ตโฮเต็ล จำกัด และบริษัทบี.เค.ราชเทวีเอ็นเตอร์ไพรส์ จำกัด (รวมบริษัทเซียร์ พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด) อนึ่งก่อนปี 2543 บริษัทเซียร์ พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (ZP) ได้ลงทุนในบริษัทอื่น 4 บริษัทในสัดส่วนร้อยละ 19 ซึ่งในปี 2548 และ 2549 ZP ได้ขายเงินลงทุนทั้งหมด เนื่องจากไม่สามารถทำรายได้ให้แก่ ZP ตั้งแต่ปี 2540 – 2543 บริษัทได้รับผลกระทบจากวิกฤติเศรษฐกิจ ภาวะอุตสาหกรรมท่องเที่ยวชะลอตัว และนักท่องเที่ยวลดลง ประกอบค่าใช้จ่ายทางการเงินเกี่ยวกับดอกเบี้ยจ่ายเพิ่มสูงขึ้นเป็นอย่างมาก ส่งผลให้งบการเงินของบริษัทประจำปี

2544 มีส่วนของผู้ถือหุ้นต่ำกว่าศูนย์ส่งผลให้ในปี 2545 บริษัทมีคุณสมบัติเข้าเหตุอาจถูกเพิกถอนจากการเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย ถูกจัดอยู่ในหมวด REHABCO ต้องได้รับการฟื้นฟูกิจการและถูกระงับการซื้อขายหลักทรัพย์ตั้งแต่เดือนสิงหาคม 2545 เป็นต้นมา

ในช่วงปลายเดือนธันวาคม 2548 บริษัทมีการจัดโครงสร้างการถือหุ้นในกลุ่มใหม่ ทั้งนี้ เพื่อให้เกิดความชัดเจนและไม่ซ้ำซ้อน มีการปรับใหม่เปลี่ยนจากการถือหุ้นทางอ้อมเป็นถือหุ้นทางตรงจากบริษัทใหญ่ คือ (1) ASIA ถือหุ้นโดยตรงใน AA ในสัดส่วนร้อยละ 100 และ (2) ASIA ถือหุ้นโดยตรงใน ZP ในสัดส่วนร้อยละ 73.98 และ ASIA ได้ขายเงินลงทุนซึ่งเป็นบริษัทที่เดิมถือหุ้น ZP ออกไปทั้งจำนวน เพื่อลดภาระการดูแลในอนาคต

ต้นปี 2549 บริษัท เอเชีย แอร์พอร์ท โฮเต็ล จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทย่อย ได้ทำการเพิ่มทุนจดทะเบียนจากเดิม 300 ล้านบาท เป็น 660 ล้านบาท และเรียกชำระครบแล้วเมื่อธันวาคม 2549 โดย ASIA ถือหุ้นในสัดส่วนเดิม

หลังจากการปรับโครงสร้างการถือหุ้น และโครงสร้างทางการเงิน การชำระหนี้กับสถาบันการเงิน และหนี้ระหว่างกันแล้ว ทำให้ผลประกอบการของบริษัทในงบการเงินปี 2548-49 มีสัดส่วนผู้ถือหุ้นเป็นบวก มีกำไรจากธุรกิจหลักติดต่อกันไม่น้อยกว่า 3 ไตรมาส และมีคุณสมบัติอื่นครบถ้วนให้ตลาดหลักทรัพย์พิจารณาอนุมัติให้หลักทรัพย์กลับเข้ามาซื้อขายได้และกลับเข้าอยู่ในหมวดธุรกิจปกติ และในวันที่ 22 มกราคม 2550 หลักทรัพย์ของบริษัทได้กลับเข้ามาซื้อขายได้เป็นวันแรก

ในเดือนมกราคม 2550 บริษัท ZP ทำการลดทุนจากเดิม ทุนจดทะเบียน 4 ล้านหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100 บาท รวม 400 ล้านบาท เหลือ 1 ล้านหุ้น มูลค่าที่ตราไว้หุ้นละ 100 บาท รวม 100 ล้านบาท มีผลทำให้ขาดทุนสะสมของ ZP ลดลงในจำนวน 300 ล้านบาท

ในเดือนพฤษภาคม 2550 บริษัท ZP มีการเพิ่มทุนจดทะเบียน โดยออกหุ้นใหม่จำนวน 3 ล้านหุ้น มูลค่าหุ้นละ 100 บาท รวม 300 ล้านบาท ทำให้ทุนจดทะเบียนเป็น 400 ล้านบาท ASIA ในฐานะผู้ถือหุ้นรายใหญ่ มีมติอนุมัติให้ ZP ทำการเพิ่มทุนได้ และใช้สิทธิซื้อหุ้นเพิ่มทุนที่ได้รับการจัดสรรและซื้อหุ้นเพิ่มทุนในส่วนที่เหลือจากการใช้สิทธิ โดยผ่านความเห็นของที่ปรึกษาการเงินอิสระ “บริษัท แอดไวเซอร์พีลัส จำกัด” เนื่องจากเห็นศักยภาพของ ZP ที่จะสามารถพัฒนาเติบโตขึ้นได้ในอนาคต ดังนั้น ASIA จึงถือหุ้น ZP ในสัดส่วนร้อยละ 93.50 ของทุนจดทะเบียน และเรียกชำระแล้วการเพิ่มสัดส่วนในการถือหุ้นใน ZP ทำให้ ASIA มีอำนาจการควบคุมการบริหารงานอย่างชัดเจน และเป็นการลดความขัดแย้งทางผลประโยชน์

ในเดือนสิงหาคม 2550 ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นของ ASIA ได้อนุมัติการทำรายการเกี่ยวโยงประเภทต่อสัญญาเช่าที่ดินพร้อมสิ่งปลูกสร้างเพิ่มเติม และทำสัญญาเช่าที่ดินเพิ่มเติม ระหว่าง ZP “ผู้เช่า” กับ บริษัท ดอนเมืองแกรนด์ พลาซ่า จำกัด (DM) ซึ่งเป็นบริษัทที่เกี่ยวข้อง โดยการโอนที่ดิน 8 ไร่ 59 ตารางวา ของบริษัท AA ให้แก่ DM ทำให้ ZP มีสิทธิการเช่าที่ดิน 78 ไร่ 1 งาน

พร้อมสิ่งปลูกสร้าง (ที่ตั้งโครงการเชียร์ รังสิต) ขยายระยะเวลาออกไปอีก 25 ปี (สิ้นสุดสัญญาวันที่ 31 มีนาคม 2591) และมีสิทธิการเช่าในที่ดิน 8 ไร่ 59 ตารางวา ระยะเวลา 40 ปี 7 เดือน (ตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน 2550 ถึงวันที่ 31 มีนาคม 2591) ดังนั้น ZP สามารถทำประโยชน์ในที่ดินทั้งสองแปลง คู่คุณค่าต่อการลงทุนใด ๆ ในอนาคต อันจะส่งผลให้แก่ ASIA ต่อไป

ต่อมาเดือนสิงหาคม 2551 ZP มีการลดทุนจดทะเบียนจาก 4 ล้านบาท คงเหลือ 1 ล้านบาท เพื่อให้สอดคล้องกับแผนปรับปรุงโครงสร้างทุนลดขนาดทุนสะสมของบริษัท ZP โดย ASIA คงสัดส่วนการถือหุ้นเท่าเดิม

เดือนธันวาคม 2551 บริษัทย่อย AA ลดทุนจดทะเบียนลงทั้งนี้ ASIA ถือหุ้นในบริษัท AA เป็นสัดส่วนร้อยละ 100 เท่าเดิม จาก 660 ล้านบาท ทำให้ทุนจดทะเบียนลดลงเหลือ 495 ล้านบาท มูลค่าหุ้นที่ตราไว้หุ้นละ 100 บาท เดิม บริษัทย่อย AA ถือหุ้นใน ASIA จำนวน 3.79 ล้านบาทตั้งแต่ปี 2550 ซึ่งเป็นการถือหุ้นไขว้ บริษัทได้พยายามแก้ไขรายการหุ้นไขว้ โดย AA ขายหุ้น ASIA ทั้งหมดส่วนหนึ่งขายให้แก่ บริษัท เอเชียพทยาโฮเต็ล จำกัด “AP” ซึ่งเป็นบริษัทย่อยอีกแห่งหนึ่ง ทำให้ AP ถือหุ้น ASIA จำนวน 2.24 ล้านบาท ณ สิ้นปี 2552 ASIA พยายามแก้ไขหุ้นไขว้ระหว่างกันนี้ โดย AP ทอยขายหุ้น ASIA ออกไป คงเหลืออยู่ 630,600 หุ้น ณ สิ้นปี 2553 คาดว่า ในปี 2554 ปัญหาหุ้นไขว้จะหมดไป

เดือนพฤศจิกายน 2552 ZP ได้จัดตั้งบริษัทใหม่คือบริษัท เชียร์ แอสเซท จำกัด (ZA) ทุนจดทะเบียน 1 ล้านบาท จำนวนหุ้น 10,000 หุ้น มูลค่าหุ้นที่ตราไว้ละ 100 บาท โดย ZP ถือหุ้นคิดเป็นสัดส่วนร้อยละ 96.99 ZA เป็นบริษัททำธุรกิจอสังหาริมทรัพย์ โครงการแรกลงทุนอยู่ที่หาดชะอำ จังหวัดเพชรบุรี

เมื่อเดือนเมษายน 2553 ที่ประชุมวิสามัญผู้ถือหุ้นของบริษัท เชียร์ พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด ครั้งที่ 1/2553 ได้อนุมัติให้แปรสภาพบริษัทเป็นบริษัทมหาชน “บริษัท เชียร์ พร็อพเพอร์ตี้ จำกัด (มหาชน)” (ZP) มีทุนจดทะเบียน 225 ล้านบาท จำนวนหุ้น 225 ล้านบาท มูลค่าหุ้นตราไว้หุ้นละ 1 บาท การจดทะเบียนเปลี่ยนแปลงนี้ เพื่อรองรับการเป็นบริษัทจดทะเบียนในตลาดหลักทรัพย์แห่งประเทศไทย

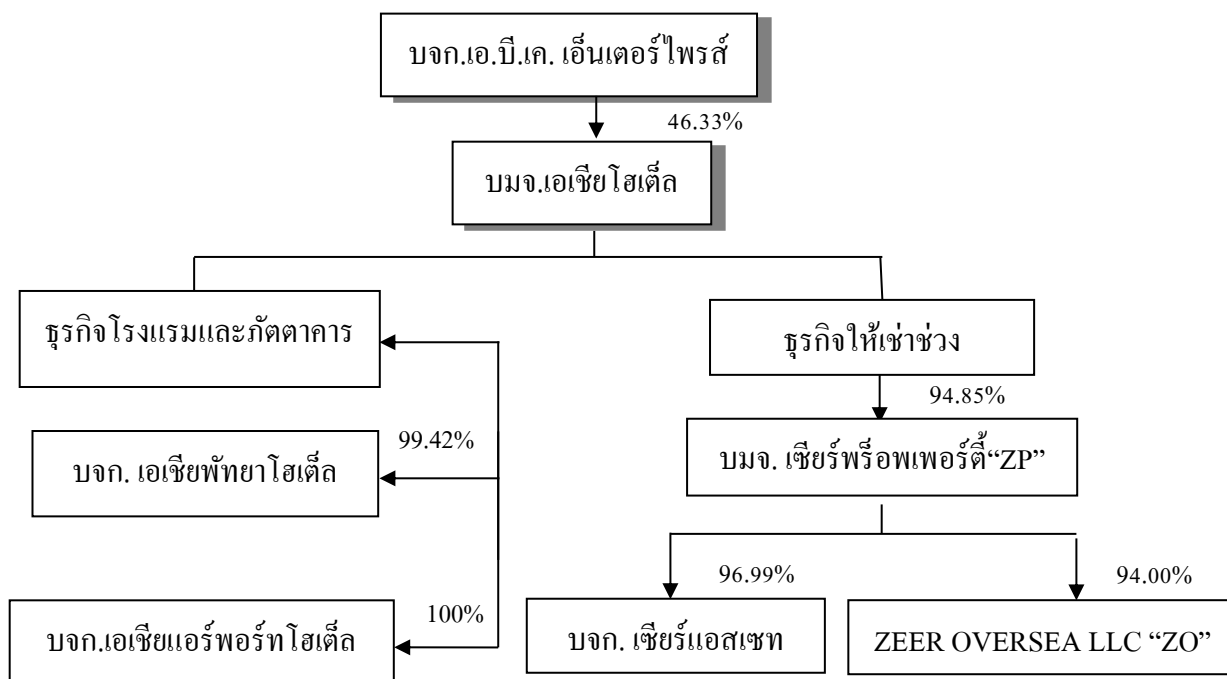
เดือนพฤศจิกายน 2553 AA เป็นบริษัทได้รับการคัดเลือกจากการประกวดราคา ทำสัญญาเช่าบริหารโครงการโรงแรม “โรงแรมเอเชียชะอำ” ที่หาดชะอำ จังหวัดเพชรบุรี จาก ZP โดยมีอายุสัญญาเช่า 3 ปี โดยเริ่มเปิดบริการตั้งแต่เดือนธันวาคม 2553 จำนวน 106 ห้อง และเพิ่มอีก 108 ห้อง เป็น 214 ห้องในสิ้นปี 2554

ในปี 2553 ZP ได้จัดตั้งบริษัท ZEER OVERSEA LLC ที่ประเทศสหรัฐอเมริกา มีทุนจดทะเบียน 100,000 เหรียญสหรัฐ โดย ZP ถือหุ้นในสัดส่วนร้อยละ 94 เพื่อลงทุนด้านอสังหาริมทรัพย์ ซึ่งในเดือนเมษายน 2554 ได้ลงทุนซื้อ Shopping Mall “Glendale Plaza” ที่

Glendale Boulevard, Los Angeles, California สหรัฐอเมริกา มีมูลค่า 6.29 ล้านดอลลาร์สหรัฐ
ประมาณ 190.50 ล้านบาท

ปัจจุบันบริษัทมีการประกอบธุรกิจในกลุ่มธุรกิจ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มธุรกิจโรงแรมและ
ภัตตาคาร และกลุ่มธุรกิจให้เช่าช่วงพื้นที่ โดยมีการแบ่งการดำเนินงานของบริษัทในกลุ่มดังนี้

โครงสร้างการถือหุ้นในกลุ่มบริษัท ณ 31 ธันวาคม 2554



- ชื่อจดทะเบียนตามประมวลกฎหมายแพ่งและพาณิชย์
: บริษัท เอเชีย แอร์พอร์ต โฮเต็ล จำกัด
: ASIA AIRPORT HOTEL CO., LTD.
- ชื่อทางการค้า
: โรงแรม เอเชีย แอร์พอร์ต โฮเต็ล
: ASIA AIRPORT HOTEL
- ผู้ก่อตั้งคือ นายกำพล เตชะหรรุวิจิตร
- ก่อตั้งวันที่ 30 กันยายน 2535
- วันเปิดบริการวันที่ 1 มกราคม 2540
- สถานที่ตั้ง 99/2 หมู่ที่ 8 ตำบลคูคต อำเภอลำลูกกา จังหวัดปทุมธานี 12130
โทรศัพท์ : 02-9926999 โทรสาร : 02-5323193
- โรงแรมมีทั้งหมด 9 ชั้นตั้งแต่ชั้นที่ 5,10,11,12,14,15,16,17,18
- จำนวนห้องพักในปัจจุบัน 469 ห้อง

สัญลักษณ์โรงแรม



ในเครือโรงแรมเอเชียกรุป มีทั้งหมด 4 ที่ดังนี้

1. โรงแรมเอเชีย โฮเต็ล

ที่ตั้ง: 296 ถ.พหลโยธิน จ.กรุงเทพฯ 10400 โทรศัพท์ : 02-2170808 โทรสาร : 02-2174360

E-mail : info@asiahotel.co.th

2. โรงแรมเอเชีย พัทยา

ที่ตั้ง: 352 หมู่ที่12 อ.เมืองพัทยา จ.ชลบุรี 20150 โทรศัพท์ : 038-250401-11 โทรสาร : 038-250496

E-mail : pattaya@asiahotel.co.th

3. โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท (สาขาส่งานใหญ่)

ที่ตั้ง: 99/2 ม.8 ถ.พหลโยธิน ต.คูคต อ.ลำลูกกา จ.ปทุมธานี 12130 โทรศัพท์ : 02-9926999

โทรสาร : 02-5323193

E-mail : info@asiahotel.co.th

4. โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท (สาขาชะอำ)

ที่ตั้ง: 251 ถ.ร่วมจิตร ต.ชะอำ อ.ชะอำ จ.เพชรบุรี 76120 โทรศัพท์ : 032-473222-5 โทรสาร : 032-

470999

E-mail : chaam@asiahotel.co.th

โครงสร้างรายได้หลัก

ลักษณะ บริการ	ดำเนินการโดย	% การถือ หุ้น ของบริษัท	ปี 2552		ปี 2553		ปี 2554	
			ล้านบาท	(%)	ล้านบาท	(%)	ล้านบาท	(%)
-โรงแรม -ภัตตาคาร	บริษัทเอเชียโฮเต็ล จำกัด (มหาชน)	บริษัทใหญ่ (บริษัทจดทะเบียน)	150.80	16.97	128.38	13.82	140.17	15.53
			97.40	10.96	104.88	11.29	114.18	12.64
<i>รวม</i>			<i>248.20</i>	<i>27.93</i>	<i>233.26</i>	<i>25.11</i>	<i>254.35</i>	<i>28.17</i>
-โรงแรม -ภัตตาคาร	บริษัทเอเชีย พัทยาโฮเต็ล จำกัด (บริษัทย่อย)	99.42%	67.00	7.54	64.51	6.94	70.83	7.84
			26.08	2.94	28.04	3.02	33.06	3.67
<i>รวม</i>			<i>93.08</i>	<i>10.48</i>	<i>92.55</i>	<i>9.96</i>	<i>103.89</i>	<i>11.51</i>
-โรงแรม -ภัตตาคาร	บริษัทเอเชีย แอร์พอร์ท โฮเต็ล จำกัด (บริษัทย่อย)	99.99%	47.52	5.35	66.04	7.10	62.36	6.90
			34.67	3.90	43.54	4.69	41.09	4.55
<i>รวม</i>			<i>82.19</i>	<i>9.25</i>	<i>109.58</i>	<i>11.79</i>	<i>103.45</i>	<i>11.45</i>
ให้เช่าช่วง พื้นที่	บริษัทเซียร์พรีอเพอร์ตี จำกัด (มหาชน) (บริษัทย่อย)	94.85%	464.96	52.34	493.72	53.14	441.34	48.87
<i>รวม</i>			<i>464.96</i>	<i>52.34</i>	<i>493.72</i>	<i>53.14</i>	<i>441.34</i>	<i>48.87</i>
<i>รวมทั้งสิ้น</i>			<i>888.43</i>	<i>100.0</i>	<i>929.11</i>	<i>100.0</i>	<i>903.03</i>	<i>100.0</i>

ภาคผนวก ข

รายละเอียดแบบสอบถามและรายนามผู้ทรงคุณวุฒิด้านการตรวจสอบ





แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท

แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา โรงแรมเอเชีย แอร์พอร์ท จัดทำขึ้นเพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการทำสารนิพนธ์ของนักศึกษา ระดับปริญญาโท หลักสูตรวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยศรีปทุม ข้อมูลทั้งหมดจะถูกเก็บเป็นความลับและใช้เพื่อการศึกษาวิจัยกรณีนี้เท่านั้น ผู้จัดทำขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ได้สละเวลาในการ ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่อการทำวิจัยครั้งนี้

คำชี้แจง แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังต่อไปนี้

-  ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
-  ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อบีจยจูงใจและบีจยค้ำจุนที่ส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร
-  ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร
-  ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะของท่านต่อการสร้างความภักดีของพนักงาน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย (✓) ทับตัวเลขที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

1. เพศ [1] ชาย [2] หญิง
2. อายุ [1] 18-น้อยกว่า 25 ปี [2] 25-น้อยกว่า 32 ปี [3] 32-น้อยกว่า 39 ปี
[4] 39-น้อยกว่า 46 ปี [5] 46 ปีขึ้นไป
3. ตำแหน่งงาน [1] Manager [2] Assistance Manager [3] Supervisor
[4] Officer [5] Staff
4. วุฒิการศึกษา [1] ต่ำกว่า ม.6 [2] ม.6/ปวช. [3] ปวส./อนุปริญญา
[4]ปริญญาตรี [5] สูงกว่าปริญญาตรี
5. สถานภาพ [1] โสด [2] สมรส [3] หย่าร้าง [4] เป็นหม้าย
6. ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
[1] 0-น้อยกว่า 4 ปี [2] 4-น้อยกว่า 8 ปี [3] 8-น้อยกว่า 12 ปี
[4] 12-น้อยกว่า 16 ปี [5] 16 ปีขึ้นไป
7. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน
[1] 9,000-น้อยกว่า 17,500 บาท [2] 17,500-น้อยกว่า 26,000 บาท
[3] 26,000-น้อยกว่า 34,500 บาท [4] 34,500-น้อยกว่า 43,000 บาท
[5] 43,000 บาทขึ้นไป

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามด้านปัจจัยจิตใจและปัจจัยคำจูนที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กร
คำชี้แจง จงพิจารณาสภาพปัจจุบัน จากข้อคำถามต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมายกากบาท (✓) ในช่อง
คำตอบที่ตรงกับความรู้สึกของท่าน

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
1) ท่านมีการวางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้า เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน					
2) บริษัทฯมีนโยบายสนับสนุนให้มีการฝึกอบรม คุณาน และพัฒนางานที่ปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้น					
3) บริษัทฯมีนโยบายให้พนักงานมีการหมุนเวียนตำแหน่งงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ทุกหน้าที่ของกลุ่มงาน					
4) ผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นที่ยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน					
5) ในหน่วยงานของท่านสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ผลงานที่ได้รับการยอมรับให้แก่ผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน					
6) ท่านรู้สึกว่าการที่ท่านทำอยู่ช่วยให้ท่านมีเกียรติและได้รับการยอมรับจากสังคม					
7) ท่านคิดว่าลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่มีความเหมาะสมตรงกับความรู้ ความสามารถของท่าน					
8) ลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีความท้าทายต่อความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของท่าน					
9) ลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ต้องมีการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ท่านมักจะได้รับความร่วมมือเสมอ					
10) งานที่ท่านทำอยู่มีโอกาเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เข้ากับเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว					

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
11) ท่านมีความกระตือรือร้นอยู่เสมอที่จะปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จ					
12) ท่านปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ นโยบาย การปฏิบัติงาน และแนวทางการปฏิบัติงานของบริษัทฯอย่างเต็มที่					
13) ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจมากเพียงพอที่จะทำงานของท่านเป็นอย่างดี					
14) บริษัทฯเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น					
15) บริษัทฯส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในการทำงาน โดยการส่งเสริมการศึกษาต่อหรือฝึกอบรมอยู่เสมอ					
16) หน่วยงานที่ท่านทำอยู่นั้นมี โอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง					
17) ผู้บริหารกำหนดนโยบายและวิธีการบริหารเหมาะสม					
18) ผู้บริหารมีการชี้แจงนโยบายการดำเนินงานและโครงสร้างการบริหารงานแก่บุคลากร					
19) ผู้บริหารมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำงานของบุคลากรในส่วนงานต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม					
20) ผู้บังคับบัญชาของท่านเปิดโอกาสให้ท่านเสนอแนวทางและวิธีแก้ไขเพื่อปรับปรุงการทำงานของท่านได้ตลอดเวลา					
21) ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นกันเอง และให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน					
22) ผู้บังคับบัญชาของท่านกล่าวชมเชยเสมอเมื่อท่านทุ่มเทให้กับการทำงาน					
23) การจ่ายค่าตอบแทนพนักงาน ยึดหลักความรู้ ความสามารถหรือทักษะของพนักงาน					

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่ แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
24) เงินเดือนและสวัสดิการที่ท่านได้รับเพียงพอกับการดำรงชีพ					
25) ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับมีความเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติอยู่					
26) นโยบายในการจ่ายผลตอบแทนและการให้สวัสดิการต่างๆมีความชัดเจน					
27) มีอุปกรณ์/เครื่องมือ สำหรับการทำงานที่เหมาะสม					
28) สภาพแวดล้อมทางกายภาพในหน่วยงาน เช่น ห้องทำงาน แสงและเสียง มีความเหมาะสม					
29) สถานที่ทำงานมีระบบรักษาความปลอดภัย ทั้งด้านการป้องกันการโจรกรรม ระบบไฟฟ้า และอาคาร					
30) หัวหน้างานมีความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน					
31) หัวหน้างานมีวิธีการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในหน่วยงานด้วยความเหมาะสมและเป็นธรรม					
32) หัวหน้างานเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอยู่เสมอ					
33) ข้าพเจ้ามีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพการงาน					
34) ข้าพเจ้าคิดว่าจะทำงานกับบริษัทฯจนกว่าจะเกษียณอายุ					
35) ข้าพเจ้าคิดว่าบริษัทฯเป็นองค์กรที่มีความมั่นคง					

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร

คำชี้แจง จงพิจารณาสภาพปัจจุบัน จากข้อคำถามต่อไปนี้ แล้วทำเครื่องหมายกากบาท (✓) ในช่องคำตอบที่ตรงกับความรู้สึกของท่าน

ข้อความ	เห็นด้วย อย่างยิ่ง	เห็นด้วย	ไม่แน่ใจ	ไม่เห็นด้วย	ไม่เห็นด้วย อย่างยิ่ง
	5	4	3	2	1
1) ท่านยินดีปฏิบัติงานตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายอย่างเต็มความสามารถ					
2) ท่านยินดีปฏิบัติงานตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย ไม่ว่าผู้บังคับบัญชาคนนั้นจะเป็นใครก็ตาม					
3) ท่านรักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ					
4) ท่านแนะนำให้ผู้อื่นมาทำงานที่บริษัทฯ					
5) ท่านรู้สึกว่ามีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน					
6) ผู้บังคับบัญชาให้เสรีภาพในการปฏิบัติงานแก่ท่าน					
7) ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี					
8) ท่านมีความสุขที่ได้ปฏิบัติงานในบริษัทฯ					
9) ท่านรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อบริษัทฯ เท่าเทียมกับบุคลากรคนอื่น					
10) ท่านรู้สึกมีส่วนร่วมในกิจกรรมและการดำเนินงานหลายอย่างในบริษัทฯ					
11) ท่านมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา					
12) เมื่อท่านทำงานผิดพลาด ผู้บังคับบัญชาจะเข้ามาช่วยท่านแก้ไขปัญหา					
13) ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อท่านอย่างให้เกียรติ					
14) ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจต่อท่านอย่างสม่ำเสมอ					
15) ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการจัดระบบงานที่ดี					

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะของท่านต่อการสร้างความภาคภูมิใจของพนักงาน

.....

.....

.....

.....

.....

-- ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านช่วยสละเวลาในการตอบคำถาม --

รายนามผู้เชี่ยวชาญ

1. นายภูมิพัฒน์ แก้วมุล

วุฒิการศึกษา

ปริญญาเอก ปร.ค. (การศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น
มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร กรุงเทพฯ
ปริญญาโท ค.ม. (การพัฒนาหลักสูตรและการเรียนการสอน)
สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี จังหวัดอุบลราชธานี
ปริญญาตรี ค.บ. (บริหารการศึกษา) สถาบันราชภัฏบุรีรัมย์
จังหวัดบุรีรัมย์

ปม.อ.(ช่างยนต์) สถาบันเทคโนโลยีและอาชีวศึกษาวิทยาเขต
เทคนิคภาคใต้ (สงขลา) อำเภอเมือง จังหวัดสงขลา

ตำแหน่งปัจจุบัน

รองผู้อำนวยการวิทยาลัยการอาชีพสตึก จังหวัดบุรีรัมย์

สถานที่ทำงาน

วิทยาลัยการอาชีพสตึก จังหวัดบุรีรัมย์

2. นายณรงค์ แก้วสิงห์

วุฒิการศึกษา

ปริญญาโท กศ.ม. (วัดผลการศึกษา) มหาวิทยาลัยมหาสารคาม
จังหวัดมหาสารคาม

ปริญญาตรี ค.บ. (คณิตศาสตร์) วิทยาลัยครูสุราษฎร์ธานี
จังหวัดสุราษฎร์ธานี

ตำแหน่งปัจจุบัน

ครูชำนาญการ หัวหน้างานวัดผลและประเมินผล

สถานที่ทำงาน

วิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด

3. นางสาวอิศราภรณ์ เทียมศรี

วุฒิการศึกษา

ปริญญาโท วท.ม.(สถิติประยุกต์)

ปริญญาตรี วท.บ. (คณิตศาสตร์)

ตำแหน่งปัจจุบัน

อาจารย์สาขาวิชาสถิติประยุกต์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี

สถานที่ทำงาน

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี จังหวัดปทุมธานี

ภาคผนวก ค
ค่าความเชื่อมั่น

Reliability Statistics - Cronbach's Alpha

1. ท่านมีการวางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้า เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน
2. บริษัทฯมีนโยบายสนับสนุนให้มีการฝึกอบรม ฝึกงานและพัฒนางานที่ปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้น
3. บริษัทฯมีนโยบายให้พนักงานมีการหมุนเวียนตำแหน่งงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ทุกหน้าที่ของกลุ่มงาน
4. ผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นที่ยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน
5. ในหน่วยงานของท่านสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ผลงานที่ได้รับการยอมรับให้แก่ผู้อื่นทราบทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
6. ท่านรู้สึกว่าการที่ท่านทำอยู่ช่วยให้ท่านมีเกียรติและได้รับการยอมรับจากสังคม
7. ท่านคิดว่าลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่มีความเหมาะสมตรงกับความรู้ ความสามารถของท่าน
8. ลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีความท้าทายต่อความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของท่าน
9. ลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ต้องมีการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ท่านมักจะได้รับความร่วมมือเสมอ
10. งานที่ท่านทำอยู่มีโอกาสรู้และพัฒนาศักยภาพตัวเองให้เข้ากับเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว
11. ท่านมีความกระตือรือร้นอยู่เสมอที่จะปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จ
12. ท่านปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ นโยบาย การปฏิบัติงานและแนวทางการปฏิบัติงานของบริษัทฯอย่างเต็มที่
13. ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจมากเพียงพอที่จะทำงานของท่านเป็นอย่างดี
14. บริษัทฯเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น
15. บริษัทฯส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในการทำงาน โดยการส่งเสริมการศึกษาต่อหรือฝึกอบรมอยู่เสมอ
16. หน่วยงานที่ท่านทำอยู่นั้นมีโอกาสดำเนินการเลื่อนตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง
17. ผู้บริหารกำหนดนโยบายและวิธีการบริหารที่เหมาะสม
18. ผู้บริหารมีการชี้แจงนโยบายการดำเนินงานและโครงสร้างการบริหารงานแก่บุคลากร
19. ผู้บริหารมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำงานของบุคลากรในส่วนงานต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
20. ผู้บังคับบัญชาของท่านเปิดโอกาสให้ท่านเสนอแนวทางและวิธีแก้ไขเพื่อปรับปรุงการทำงานของท่านได้ตลอดเวลา
21. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นกันเอง และให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน
22. ผู้บังคับบัญชาของท่านกล่าวชมเชยเสมอเมื่อท่านทุ่มเทให้กับการทำงาน
23. การจ่ายค่าตอบแทนพนักงาน ยึดหลักความรู้ความสามารถหรือทักษะของพนักงาน

24. เงินเดือนและสวัสดิการที่ท่านได้รับเพียงพอกับการดำรงชีพ
25. ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับมีความเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติอยู่
26. นโยบายในการจ่ายผลตอบแทนและการให้สวัสดิการต่างๆมีความชัดเจน
27. มีอุปกรณ์/เครื่องมือ สำหรับการทำงานที่เหมาะสม
28. สภาพแวดล้อมทางกายภาพในหน่วยงาน เช่น ห้องทำงาน แสงและเสียง มีความเหมาะสม
29. สถานที่ทำงานมีระบบรักษาความปลอดภัย ทั้งด้านการป้องกันการโจรกรรม ระบบไฟฟ้า และอาคาร
30. หัวหน้างานมีความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
31. หัวหน้างานมีวิธีการแก้ไขปัญหาคัดแย้งในหน่วยงานด้วยความเหมาะสมและเป็นธรรม
32. หัวหน้างานเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอยู่เสมอ
33. ข้าพเจ้ามีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพการงาน
34. ข้าพเจ้าคิดว่าจะทำงานกับบริษัทฯจนกว่าจะเกษียณอายุ
35. ข้าพเจ้าคิดว่าบริษัทฯเป็นองค์กรที่มีความมั่นคง
36. ท่านยินดีปฏิบัติงานตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมายอย่างเต็มความสามารถ
37. ท่านยินดีปฏิบัติงานตามที่ผู้บังคับบัญชามอบหมาย ไม่ว่าผู้บังคับบัญชาคนนั้นจะเป็นใครก็ตาม
38. ท่านรักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ
39. ท่านแนะนำให้ผู้อื่นมาทำงานที่บริษัทฯ
40. ท่านรู้สึกว่ามีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
41. ผู้บังคับบัญชาให้เสรีภาพในการปฏิบัติงานแก่ท่าน
42. ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี
43. ท่านมีความสุขที่ได้ปฏิบัติงานในบริษัทฯ
44. ท่านรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อบริษัทฯเท่าเทียมกับบุคลากรคนอื่น
45. ท่านรู้สึกมีส่วนร่วมในกิจกรรมและการดำเนินงานหลายอย่างในบริษัทฯ
46. ท่านมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา
47. เมื่อท่านทำงานผิดพลาด ผู้บังคับบัญชาจะเข้ามาช่วยท่านแก้ไขปัญหา
48. ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อท่านอย่างให้เกียรติ
49. ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจต่อท่านอย่างสม่ำเสมอ
50. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการจัดระบบงานที่ดี

Reliability Statistics

N of Cases = 30

N of Items = 50

Cronbach's Alpha = .951

Reliability Statistics - Cronbach's Alpha

ด้านแรงจูงใจ

1. ท่านมีการวางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้า เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน
2. บริษัทฯมีนโยบายสนับสนุนให้มีการฝึกอบรม คุณงานและพัฒนางานที่ปฏิบัติให้ดียิ่งขึ้น
3. บริษัทฯมีนโยบายให้พนักงานมีการหมุนเวียนตำแหน่งงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ทุกหน้าที่ของกลุ่มงาน
4. ผลการปฏิบัติงานของท่านเป็นที่ยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน
5. ในหน่วยงานของท่านสนับสนุนให้มีการเผยแพร่ผลงานที่ได้รับการยอมรับให้แก่ผู้อื่นทราบทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน
6. ท่านรู้สึกว่าการที่ท่านทำอยู่ช่วยให้ท่านมีเกียรติและได้รับการยอมรับจากสังคม
7. ท่านคิดว่าลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่มีความเหมาะสมตรงกับความรู้ ความสามารถของท่าน
8. ลักษณะงานที่ท่านปฏิบัติอยู่มีความท้าทายต่อความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ของท่าน
9. ลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ต้องมีการติดต่อประสานงานกับหน่วยงานอื่นๆ ท่านมักจะได้รับความร่วมมือเสมอ
10. งานที่ท่านทำอยู่มี โอกาสเรียนรู้และพัฒนาตนเองให้เข้ากับเทคโนโลยีสมัยใหม่ เพื่อตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้อย่างรวดเร็ว
11. ท่านมีความกระตือรือร้นอยู่เสมอที่จะปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้สำเร็จ
12. ท่านปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ นโยบาย การปฏิบัติงานและแนวทางการปฏิบัติงานของบริษัทฯ อย่าง เต็มที่
13. ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจมากเพียงพอที่จะทำงานของท่านเป็นอย่างดี
14. บริษัทฯเปิดโอกาสให้ผู้ที่มีความรู้ ความสามารถได้เลื่อนตำแหน่งหน้าที่ให้สูงขึ้น
15. บริษัทฯส่งเสริมให้พนักงานมีความก้าวหน้าในการทำงาน โดยการส่งเสริมการศึกษาต่อหรือฝึกอบรมอยู่เสมอ
16. หน่วยงานที่ท่านทำอยู่นั้นมี โอกาสได้รับการเลื่อนตำแหน่งอย่างต่อเนื่อง
17. ผู้บริหารกำหนดนโยบายและวิธีการบริหารเหมาะสม
18. ผู้บริหารมีการชี้แจงนโยบายการดำเนินงานและโครงสร้างการบริหารงานแก่บุคลากร
19. ผู้บริหารมีการกำหนดบทบาทหน้าที่ในการทำงานของบุคลากรในส่วนงานต่างๆ ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
20. ผู้บังคับบัญชาของท่านเปิดโอกาสให้ท่านเสนอแนวทางและวิธีแก้ไขเพื่อปรับปรุงการทำงานของท่านได้ตลอดเวลา
21. ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นกันเอง และให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกัน
22. ผู้บังคับบัญชาของท่านกล่าวชมเชยเสมอเมื่อท่านทุ่มเทให้กับการทำงาน

23. การจ่ายค่าตอบแทนพนักงาน ยึดหลักความรู้ความสามารถหรือทักษะของพนักงาน
24. เงินเดือนและสวัสดิการที่ท่านได้รับเพียงพอกับการดำรงชีพ
25. ค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ได้รับมีความเหมาะสมกับงานที่ปฏิบัติอยู่
26. นโยบายในการจ่ายผลตอบแทนและการให้สวัสดิการต่างๆมีความชัดเจน
27. มีอุปกรณ์/เครื่องมือ สำหรับการทำงานที่เหมาะสม
28. สภาพแวดล้อมทางกายภาพในหน่วยงาน เช่น ห้องทำงาน แสงและเสียง มีความเหมาะสม
29. สถานที่ทำงานมีระบบรักษาความปลอดภัย ทั้งด้านการป้องกันการโจรกรรม ระบบไฟฟ้า และอาคาร
30. หัวหน้างานมีความยุติธรรมในการประเมินผลการปฏิบัติงาน
31. หัวหน้างานมีวิธีการแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งในหน่วยงานด้วยความเหมาะสมและเป็นธรรม
32. หัวหน้างานเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นอยู่เสมอ
33. ข้าพเจ้ามีความรู้สึกมั่นคงในอาชีพการงาน
34. ข้าพเจ้าคิดว่าจะทำงานกับบริษัทฯจนกว่าจะเกษียณอายุ
35. ข้าพเจ้าคิดว่าบริษัทฯเป็นองค์กรที่มีความมั่นคง

Reliability Statistics

N of Cases = 30

N of Items = 35

Cronbach's Alpha = .926

Reliability Statistics - Cronbach's Alpha

ด้านความจงรักภักดี

1. ท่านยินดีปฏิบัติงานตามที่คุณบังคับบัญชามอบหมายอย่างเต็มความสามารถ
2. ท่านยินดีปฏิบัติงานตามที่คุณบังคับบัญชามอบหมาย ไม่ว่าผู้บังคับบัญชาคนนั้นจะเป็นใครก็ตาม
3. ท่านรักษาผลประโยชน์ของบริษัทฯ
4. ท่านแนะนำให้ผู้อื่นมาทำงานที่บริษัทฯ
5. ท่านรู้สึกว่ามีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน
6. ผู้บังคับบัญชาให้เสรีภาพในการปฏิบัติงานแก่ท่าน
7. ผู้บังคับบัญชาให้การสนับสนุนการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี
8. ท่านมีความสุขที่ได้ปฏิบัติงานในบริษัทฯ
9. ท่านรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อบริษัทฯ เท่าเทียมกับบุคลากรคนอื่น
10. ท่านรู้สึกมีส่วนร่วมในกิจกรรมและการดำเนินงานหลายอย่างในบริษัทฯ
11. ท่านมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้บังคับบัญชา
12. เมื่อท่านทำงานผิดพลาด ผู้บังคับบัญชาจะเข้ามาช่วยท่านแก้ไขปัญหา
13. ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติต่อท่านอย่างให้เกียรติ
14. ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจต่อท่านอย่างสม่ำเสมอ
15. ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการจัดระบบงานที่ดี

Reliability Statistics

N of Cases = 30

N of Items = 15

Cronbach's Alpha = .906

ประวัติผู้ศึกษา

ชื่อ-สกุล	นางสาวจิรภัทร เอนกวิถิ
วัน เดือน ปีเกิด	8 กรกฎาคม 2531
สถานที่เกิด	กรุงเทพมหานคร
ประวัติการศึกษา	โรงเรียนเทพศิรินทร์ฯปทุมธานี (ม.6 วิทยาศาสตร์-คณิตศาสตร์) มหาวิทยาลัยศรีปทุม (บธ.บ สาขาการตลาด)
ประสบการณ์ในการทำงาน	2554-2558 บริษัทเอเชีย แอร์พอร์ท โฮเต็ล จำกัด 2558-ปัจจุบัน บริษัทสายการบินนกแอร์ จำกัด (มหาชน)
ตำแหน่งหน้าที่งานในปัจจุบัน	HRM Coordinator
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	42/122 ถนนเลียบบคลองสาม ตำบลคลองสาม อำเภอคลองหลวง จังหวัดปทุมธานี 12120