



ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของ
พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สายการบินนอร์วีเจียน ประจำประเทศไทย

The relationship between work motivation and organization commitment of cabin crew
at Norwegian Air Shuttle (Thailand)

กาญจนกร ปันวาริ¹ และ ภูษิต วงศ์หล่อสายชล²

¹ บัณฑิตวิทยาลัย ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, kanchanakorn_p@hotmail.com

² อาจารย์ที่ปรึกษา ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย, dr.phusit@gmail.com

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงาน ระดับความผูกพันต่อองค์กร และความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สายการบินนอร์วีเจียน ประจำประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างพนักงาน จำนวน 120 คน และเครื่องมือที่ใช้คือ แบบสอบถาม และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติ Independent แบบ t-Test สถิติ One Way ANOVA โดยเปรียบเทียบเชิงซ้อนแบบ LSD และสถิติการถดถอยเชิงพหุ ผลการวิจัยพบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีช่วงอายุ 30-40 ปี มีสถานภาพโสด มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 60,000 บาท พนักงานส่วนใหญ่ทำงานในตำแหน่งลูกเรือ (CCM) และมีประสบการณ์ในการทำงาน 4-5 ปี พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความรับผิดชอบอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาเป็นลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความสำเร็จในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การได้รับการยอมรับนับถือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงในงาน นโยบายและการบริหารงานขององค์กร เงินเดือนและสวัสดิการ ความก้าวหน้า ตามลำดับ พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก โดยด้านความเชื่อมั่น การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความปรารถนาที่จะพยายามรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร และด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์กร ตามลำดับ เมื่อแยกตามประชากรศาสตร์ พบว่า เพศ อายุ สถานภาพสมรส รายได้ และประสบการณ์ที่แตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน แต่ระดับการศึกษาและตำแหน่งในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน แรงจูงใจในการทำงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความมั่นคงในงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร เงินเดือนและสวัสดิการ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญ .05

คำสำคัญ: แรงจูงใจในการทำงาน, ความผูกพันต่อองค์กร



ABSTRACT

This research aims to study in level of work motivation, level of organization commitment and the relationship between work motivation and organization commitment of cabin crew at Norwegian Air Shuttle (Thailand). The research is used questionnaire for collecting information from 120 cabin crew at Norwegian Air Shuttle (Thailand). The statistics for analyzing data are frequency, percentage, mean, standard deviation, independent samples (t-Test), one way analysis of variance (One way ANOVA), multiple comparison (LSD) and regression analysis. The research results revealed that the most of the sample group is female with the age of between 30-40 years, single status, graduated in Bachelor's degree, salary more than 60,000 Thai Baht, Cabin Crew Member rank (CCM) and 4-5 years of work experience at Norwegian Air Shuttle (Thailand). The employees had high level of overall work motivation (Motivation factors and Hygiene factors). When considering each aspect, the highest motivation is responsibility, followed by work itself, work achievement, interpersonal relationship, recognition, working environment, job security, organization's policy and management, salary and benefits, job advancement. Moreover, it revealed that the employee had high level of organization commitment. When considering each aspect, the highest organization commitment is the confidence towards the organization and accepting the goal and value of the organization, followed by the willingness to maintain their membership of the organization and the willingness to devote their working efforts to the organization. The difference of organization commitment by personal factors, revealed the employee with the difference of gender, age, marital status, salary and work experience had the same level of organization commitment. However, the result revealed education level and working position influenced the level of organization commitment. Finally, the overall work motivation has relationship with the organization commitment. When considering each aspect, the responsibility, job advancement, interpersonal relationship, working environment and job security are positive correlations. But the work achievement, recognition, work itself, organization's policy and management, salary and benefits have no relationship with the organization commitment at statistical significance of .05 level.

Keywords: Work Motivation, Organization Commitment

1. บทนำ

ในยุคปัจจุบันที่มีความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการสื่อสารที่ไร้พรมแดน ส่งผลต่อการพัฒนาระบบเศรษฐกิจและคมนาคมเป็นอย่างมาก ทำให้ผู้คนสามารถติดต่อธุรกิจและเดินทางท่องเที่ยวได้อย่างง่ายดาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการคมนาคมทางอากาศซึ่งมีความสะดวกรวดเร็ว และมีความปลอดภัย จึงส่งผลให้ธุรกิจสายการบินได้รับความนิยมและมีการแข่งขันสูง การที่ธุรกิจจะประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องประกอบไปด้วยบุคลากรซึ่งถือเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดขององค์กร

บุคลากรในองค์กรเปรียบเสมือน “ต้นทุน” ที่มีค่ามหาศาลอีกทั้งยังเป็นต้นทุนที่องค์กรต้องรักษาและลงทุนเพิ่มเติมอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพัฒนาให้บุคลากรมีคุณค่าอย่างเหมาะสมแก่องค์กรในระยะยาว การที่แต่ละองค์กรต้องสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถไปด้วยเหตุผลใดก็ตามย่อมเท่ากับองค์กรต้องสูญเสียต้นทุนที่มีค่าไป โดย



ได้รับผลตอบแทนที่ไม่คุ้มค่ากับการลงทุน ในขณะที่เดียวกันกลับจะต้องลงทุนในอีกหลายๆ ด้านเพื่อที่จะสรรหา คัดเลือก ฝึกอบรม และพัฒนาบุคลากรเข้ามาทดแทน ทำให้องค์กรสูญเสียเวลาและผลประโยชน์มากพอสมควร (กรกฎ พลพานิช, 2540: 2)

ธุรกิจสายการบิน เป็นธุรกิจประเภทงานบริการ มีเป้าหมายเพื่อสร้างความพึงพอใจให้กับผู้ใช้บริการ อาชีพ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินจึงเปรียบเสมือนเป็นตัวแทนขององค์กร และเป็นส่วนสำคัญหนึ่งที่จะทำให้ให้องค์กร สามารถดำเนินธุรกิจไปได้ โดยมีหน้าที่ในการต้อนรับให้บริการด้านความปลอดภัยและอำนวยความสะดวกแก่ ผู้โดยสารบนอากาศยาน ตั้งแต่ก่อนขึ้นเครื่องจนกระทั่งถึงจุดหมายปลายทาง และจากการที่มีธุรกิจสายการบินเกิดขึ้น มากมายทั้งในและต่างประเทศ ทำให้บุคลากรที่มีศักยภาพสามารถโยกย้ายไปปฏิบัติงานในที่อื่นๆ ที่ได้รับแรงจูงใจ และความพึงพอใจที่มากกว่า องค์กรจึงต้องมีวิธีที่จะรักษาทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กรไว้ โดยการสร้างแรงจูงใจ ให้กับบุคลากรเหล่านั้น ให้มีขวัญและกำลังใจที่จะปฏิบัติงาน มีทัศนคติที่ดีต่องาน และสามารถตอบสนองความต้องการพื้นฐานของบุคลากรในองค์กรได้ เช่น ความสำเร็จในการทำงาน ความก้าวหน้า ความมั่นคงในงาน ทำให้ บุคลากรเกิดความพึงพอใจ อยากรเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และอยากจะทำปฏิบัติงานกับองค์กรนั้นต่อไป เป็นความ จงรักภักดีและความผูกพันในองค์กร ซึ่งความผูกพันนี้จะทำให้บุคลากรอยู่กับบริษัทไปอย่างยาวนานด้วยความเต็ม ใจ และปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ จึงจะทำให้องค์กรนั้นประสบความสำเร็จก้าวหน้าต่อไปได้

สายการบินนอร์วีเจียน เป็นสายการบินต้นทุนต่ำของประเทศนอร์เวย์ ได้ทำการเปิดการบินระยะทางไกลใน ปี พ.ศ. 2555 โดยทำการเปิดรับพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน ประจำกรุงเทพฯ ประเทศไทยเป็นที่แรก ภายใต้การดูแล ของบริษัทจัดหางาน อดิโก้ เพชรบุรีตัดใหม่ จำกัด เพื่อทำการบินไปยังทวีปยุโรปและอเมริกา โดยได้รับพนักงาน เข้ามาเพียง 2 รุ่นในปี พ.ศ. 2554 และ พ.ศ. 2555 และในช่วง 3 ปีที่ผ่านมา สายการบินนอร์วีเจียนมีอัตราการลาออก ของพนักงานที่เพิ่มขึ้นและย้าย ไปปฏิบัติงานให้กับสายการบินอื่นๆ แทน อีกทั้งทางสายการบินไม่มีนโยบายในการรับ พนักงานเพิ่ม จึงทำให้สายการบินมีพนักงานไม่เพียงพอและมีแนวโน้มที่จะลดลงเรื่อย ๆ ซึ่งส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพใน การบริหารจัดการบุคลากรในการปฏิบัติงานในปัจจุบันและอนาคต

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงได้ตระหนักถึงความสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความ ผูกพันต่อองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สายการบินนอร์วีเจียน ประจำประเทศไทย เพื่อที่จะได้ทราบ ความต้องการที่แท้จริงของบุคลากรในการทำงาน และนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง ได้นำมาใช้ในการวางแผนด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อคงไว้ซึ่งทรัพยากรบุคคลที่มีค่าและนำไปสู่ ความสำเร็จขององค์กรต่อไปในอนาคต

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

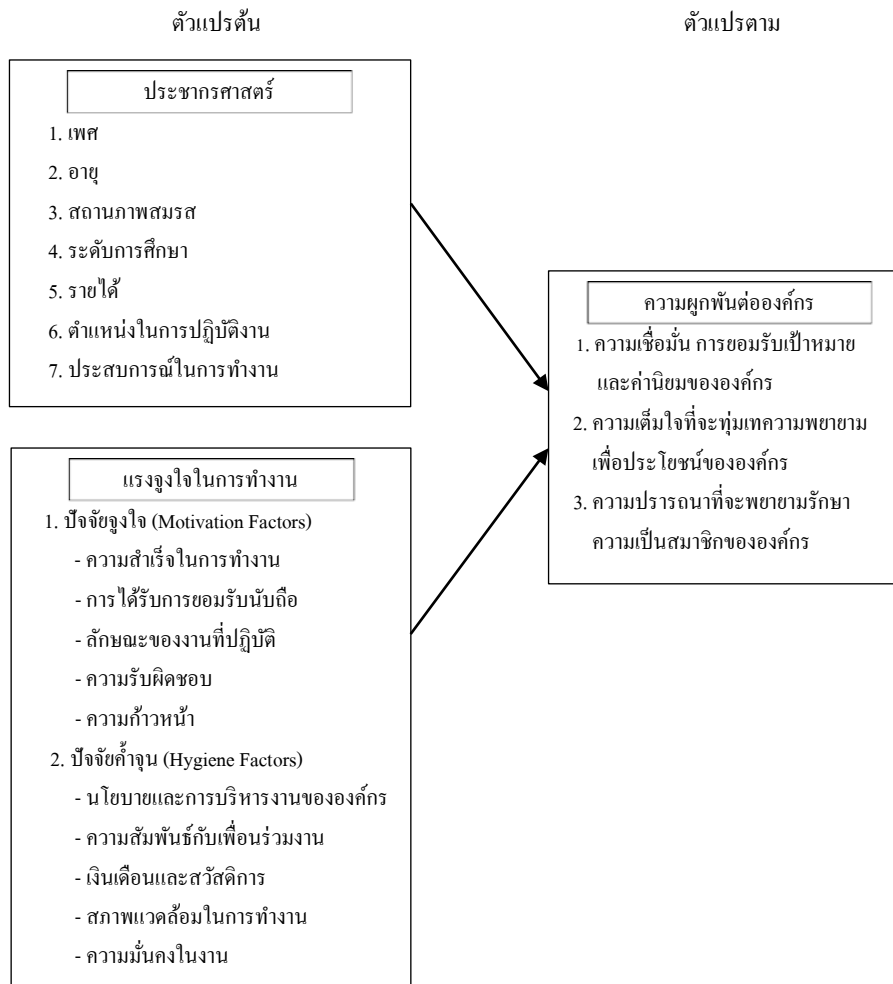
1. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สายการบินนอร์วีเจียน ประจำประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สายการบินนอร์วีเจียน ประจำประเทศไทย
3. เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน สายการบินนอร์วีเจียน ประจำประเทศไทย แยกตามประชากรศาสตร์
4. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานต้อนรับบน เครื่องบิน สายการบินนอร์วีเจียน ประจำประเทศไทย



3. สมมติฐานการวิจัย

1. พนักงานที่มีลักษณะประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน
2. แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

4. กรอบแนวคิดการวิจัย



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

5. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจ

แรงจูงใจ หมายถึง สภาวะที่มีแรงผลักดัน สิ่งจูงใจ หรือจากการคาดหวังซึ่งอาจมาจากความต้องการของแต่ละบุคคล หรือจากการกระตุ้นของผู้บริหารที่ผลักดันและกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม หรือกระทำออกมาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตนเองหรือองค์กร (สุรชัย เลิศรัตนปรีชา, 2547: 11)

ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฟรดเดอริก เฮิร์ซเบอร์ก (Frederick Herzberg) หรือ ทฤษฎีจูงใจ-ค้ำจุน (Motivation Hygiene Theory) ซึ่งมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาทัศนคติ เพื่อจะได้เป็นแนวทางในการเพิ่มผลผลิต และลดการขาดงาน



โดย Herzberg และคณะ (1959) ได้สรุปถึงความต้องการของคนในองค์กร หรือการจูงใจจากการทำงานว่า ความพอใจในงานที่ทำและความไม่พอใจในงานที่ทำไม่ได้มาจาก ปัจจัยกลุ่มเดียวกัน แต่มีสาเหตุมาจากปัจจัย 2 กลุ่ม คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) กับปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) มีรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) เป็นสิ่งที่สร้างความพึงพอใจในงานให้เกิดขึ้น ซึ่งจะช่วยให้บุคคลรักและชอบงานที่ปฏิบัติอยู่และทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ และความก้าวหน้า

2. ปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความไม่พอใจในการทำงาน และเป็นปัจจัยที่ช่วยให้บุคคลยังคงปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา ได้แก่ เงินเดือน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การปกครองบังคับบัญชา นโยบายและการบริหารงานขององค์กรสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน สถานภาพของวิชาชีพ ความมั่นคงในงาน และชีวิตความเป็นอยู่ส่วนตัว

ดังนั้นหากความต้องการทางด้านปัจจัยค้ำจุนหรือปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ได้รับการตอบสนองอย่างไม่เต็มที่ มนุษย์จะเกิดความไม่พอใจ แต่ถึงแม้ว่าจะได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ มนุษย์ยังพึงพอใจไม่ถึงขีดสุดอยู่ดี กลับจะรู้สึกเฉยๆ ฉะนั้นการตอบสนองความต้องการด้านสุขอนามัยของมนุษย์จะเป็นเงื่อนไขหนึ่งในการลดความไม่พึงพอใจในการทำงานลง แต่ไม่สามารถจะทำให้มนุษย์พอใจได้ในเวลาเดียวกัน หากความต้องการด้านปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) ได้รับการตอบสนองอย่างเต็มที่ มนุษย์จะรู้สึกพึงพอใจ พร้อมปฏิบัติงานด้วยความรักในหน้าที่ อุทิศตนเองอย่างหนัก รวมทั้งเสียสละทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจให้กับองค์กรอย่างไม่มีรู้จักเหน็ดเหนื่อย แต่หากไม่ได้รับการตอบสนอง มนุษย์จะรู้สึกเฉยๆ ไม่ยินดียื่นรายอาจทำงานเพียงเพื่อให้งานเสร็จไปวันๆ เท่านั้น ไม่สนใจที่จะอุทิศตนเองแต่อย่างใด

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

Porter และคณะ (1974: 603) กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความสัมพันธ์ที่จะแสดงออกถึงความเชื่อมโยงทั้งหมดระหว่างพนักงานและองค์กร จะรวมความหมายไปถึงองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานซึ่งเป็นคุณลักษณะของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรมีลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ ความเชื่อมั่น การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์กร และความปรารถนาที่จะพยายามรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร

6. การดำเนินการวิจัย

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินแอร์วิเจียน ประจำประเทศไทย จำนวนทั้งหมด 172 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 28 พฤศจิกายน 2560) กลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ ได้มาจากการคำนวณโดยสูตรของ ทาโร ยามานะ (Taro Yamane, 1967) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ $\pm 5\%$ ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 120 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบบสอบถามสร้างขึ้นจากการศึกษากรอบแนวคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องสมบูรณ์ของคำถามโดยอาจารย์ประจำคณะ ซึ่งแบบสอบถามประกอบด้วยเนื้อหา 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร โดยทำการเก็บข้อมูลในช่วงเดือน มกราคม – กุมภาพันธ์ พ.ศ. 2561



การวิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา เพื่ออธิบายถึงลักษณะทางประชากรศาสตร์ของกลุ่มประชากร เพื่อให้ทราบถึงลักษณะพื้นฐานของข้อมูล โดยการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติเชิงอนุมาน เป็นสถิติที่ใช้ในการทดสอบสมมติฐาน ประกอบด้วย สถิติ Independent แบบ t-Test สถิติ One Way ANOVA โดยเปรียบเทียบเชิงซ้อนแบบ LSD (Least Significant Difference) และสถิติการถดถอยเชิงพหุ (Regression Analysis)

7. ผลการวิจัย

ด้านประชากรศาสตร์ พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 75.8 มีอายุระหว่าง 30-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 79.2 มีสถานภาพเป็นโสด คิดเป็นร้อยละ 67.5 มีวุฒิการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 86.7 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 60,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 40 มีตำแหน่งเป็นลูกเรือ (CCM) คิดเป็นร้อยละ 56.7 มีประสบการณ์ในการทำงานระหว่าง 4-5 ปี คิดเป็นร้อยละ 73.3

ด้านแรงจูงใจในการทำงาน พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยก้ำจุนอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ความรับผิดชอบในการทำงาน อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.53 รองลงมาเป็นลักษณะของงานที่ปฏิบัติ มีค่าเฉลี่ย 4.31 ความสำเร็จในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.27 ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ย 4.21 การได้รับการยอมรับนับถือ มีค่าเฉลี่ย 3.89 สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 3.84 ความมั่นคงในงาน มีค่าเฉลี่ย 3.50 นโยบายและการบริหารงานขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.39 ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ มีค่าเฉลี่ย 3.06 และสุดท้าย ความก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ย 2.99 ตามลำดับ

ด้านความผูกพันต่อองค์กร พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความเชื่อมั่น การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 4.27 รองลงมาเป็นด้านความปรารถนาที่จะพยายามรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 4.01 และด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ย 3.63 ตามลำดับ

ด้านความผูกพันต่อองค์กรแยกตามประชากรศาสตร์

สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีลักษณะประชากรศาสตร์ที่ต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์กรที่ต่างกัน

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 1 พบว่า เพศ อายุ สถานภาพสมรส รายได้และประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน แต่ระดับการศึกษา และตำแหน่งในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ .05 โดยด้านระดับการศึกษา พบว่า ผู้จบการศึกษาระดับปริญญาตรีมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้ที่จบสูงกว่าปริญญาตรี และด้านตำแหน่งในการปฏิบัติงานพบว่า ตำแหน่งลูกเรือ (CCM) มีความผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่าตำแหน่งหัวหน้าลูกเรือ (SCCM) และตำแหน่งผู้ตรวจการ (Supervisor) ดังตารางที่ 1-3

ตารางที่ 1 ผลทดสอบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจำแนกตามประชากรศาสตร์ด้านเพศ

เพศ	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน	t	Sig.	สมมติฐาน
ชาย	29	3.9847	0.76389	0.123	0.902	ปฏิเสธ
หญิง	91	3.9658	0.54021			



ตารางที่ 2 ผลทดสอบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจำแนกตามประชากรศาสตร์ด้านอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้ ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน และประสบการณ์ในการทำงาน

ประชากรศาสตร์	แหล่งความแปรปรวน	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.	สมมติฐาน
อายุ	ระหว่างกลุ่ม	.483	2	.242	.671	.513	ปฏิเสธ
	ภายในกลุ่ม	42.127	117	.360			
	รวม	42.611	119				
สถานภาพสมรส	ระหว่างกลุ่ม	.591	2	.296	.823	.442	ปฏิเสธ
	ภายในกลุ่ม	42.020	117	.359			
	รวม	42.611	119				
ระดับการศึกษา	ระหว่างกลุ่ม	1.703	1	1.703	4.912	.029	ยอมรับ
	ภายในกลุ่ม	40.908	118	.347			
	รวม	42.611	119				
รายได้	ระหว่างกลุ่ม	1.119	3	.373	1.042	.377	ปฏิเสธ
	ภายในกลุ่ม	41.492	116	.358			
	รวม	42.611	119				
ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน	ระหว่างกลุ่ม	4.135	3	1.378	4.156	.008	ยอมรับ
	ภายในกลุ่ม	38.475	116	.332			
	รวม	42.611	119				
ประสบการณ์ในการทำงาน	ระหว่างกลุ่ม	1.088	1	1.088	3.091	.081	ปฏิเสธ
	ภายในกลุ่ม	41.523	118	.352			
	รวม	42.611	119				

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบเชิงซ้อนรายคู่ ด้านความผูกพันต่อองค์กร แยกตามตำแหน่งในการปฏิบัติงาน

ตำแหน่งในการปฏิบัติงาน	ค่าเฉลี่ย	ลูกเรือ (CCM)	หัวหน้าลูกเรือ (SCCM)	ผู้ตรวจการ (Supervisor)	อาจารย์ผู้สอน (Instructor)
		3.8333	4.1500	4.2889	3.4444
1. ลูกเรือ (CCM)	3.8333		-.31667*	-.45556*	.38889
2. หัวหน้าลูกเรือ (SCCM)	4.1500			-.13889	.70556
3. ผู้ตรวจการ (Supervisor)	4.2889				.84444
4. อาจารย์ผู้สอน (Instructor)	3.4444				

* ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่ระดับนัยสำคัญ .05



ด้านความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร

สมมติฐานที่ 2 แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

ผลการทดสอบสมมติฐานที่ 2 พบว่า แรงจูงใจในการทำงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความมั่นคงในงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรที่ระดับนัยสำคัญ .05 ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ นโยบายและการบริหารงานองค์กร เงินเดือนและสวัสดิการ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ที่ระดับนัยสำคัญ .05 ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุแสดงความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร

ตัวแปร	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	ความสัมพันธ์
	B	Std. Error	Beta			
ค่าคงที่	-.112	.493		-.227	.821	
ความสำเร็จในการทำงาน	.098	.116	.067	.844	.400	ไม่มี
การได้รับการยอมรับนับถือ	-.101	.085	-.117	-1.186	.238	ไม่มี
ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ	.089	.074	.090	1.204	.231	ไม่มี
ความรับผิดชอบ	.221	.106	.162	2.086	.039	มี
ความก้าวหน้า	.182	.053	.308	3.422	.001	มี
นโยบายและการบริหารงานองค์กร	-.073	.064	-.093	-1.145	.255	ไม่มี
ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	.172	.082	.184	2.100	.038	มี
เงินเดือนและสวัสดิการ	-2.715E-5	.059	.000	.000	1.000	ไม่มี
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	.238	.082	.256	2.903	.004	มี
ความมั่นคงในงาน	.210	.076	.246	2.762	.007	มี
R = 0.762 R ² = 0.581 Adjusted R ² = 0.542 SEE = 0.40487 F = 15.095 Sig = 0.000						

8. การอภิปรายผล

ด้านแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานโดยรวมทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยก้ำจุนอยู่ในระดับมาก พบว่า ความรับผิดชอบในการทำงานอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาเป็นลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความสำเร็จในการทำงาน ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การได้รับการยอมรับนับถือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความมั่นคงในงาน นโยบายและการบริหารงานขององค์กร เงินเดือนและสวัสดิการและความก้าวหน้า ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประยูทธ อิศกุล (2552) โดยกล่าวว่า บริษัทมีการวางระบบการทำงานที่เป็นไปตามมาตรฐานสากล มีการจัดสวัสดิการพอเหมาะที่เป็นไปตามปัจจัยการดำรงชีวิตพื้นฐานของพนักงานและมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่เพียงพอและตอบสนองต่อการทำงานให้กับพนักงาน จากงานวิจัยครั้งนี้ก็ปรากฏตามลำดับได้ดังนี้

1. ความรับผิดชอบ กล่าวคือ สาขาการบินออร์วีเจียนมีระบบการจัดการที่ดีและมีมาตรฐานสากล เนื่องจากเป็นธุรกิจการบินระหว่างประเทศ เรื่องความปลอดภัยต้องมาเป็นอันดับแรก พนักงานจึงได้รับการฝึกอบรม เพื่อให้



ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องตามมาตรฐาน พนักงานเกิดความตระหนักในหน้าที่ ส่งผลให้พนักงานมีความรับผิดชอบในการทำงาน สามารถปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย รวมถึงมีอำนาจในการตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ เกิดเป็นแรงจูงใจเพื่อให้งานออกมามีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชยวัจน์ พยุงผลชัยสาร (2558) พบว่า ความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด(มหาชน) โดยพนักงานทุกคนมีความตั้งใจและรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนที่ได้รับมอบหมาย มีการเตรียมความพร้อมทั้งทางด้านร่างกาย บุคลิกภาพ สุขภาพทั้งทางร่างกายและจิตใจ โดยให้อิสระในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งเป็นการจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานได้เต็มที่มากขึ้นและเกิดผลสำเร็จตามที่ได้รับมอบหมาย

2. ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ กล่าวคือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีความชัดเจน ซึ่งปรากฏในคู่มือการปฏิบัติงานการบินทั้งเรื่องความปลอดภัยและการบริการ ระบุถึงหน้าที่และความรับผิดชอบของตำแหน่งงานที่ทำ แสดงปริมาณงานที่เหมาะสมต่อระยะเวลาทางการบินและเวลาตามกฎการบิน เป็นแรงจูงใจที่สนับสนุนและส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องและมีประสิทธิภาพ อีกทั้งการทำงานในแต่ละเที่ยวบิน มีการเปลี่ยนแปลงของเพื่อนร่วมงาน ผู้โดยสาร และเส้นทางการบิน ทำให้งานไม่ซ้ำซากจำเจ และยังได้ท่องเที่ยวไปยังสถานที่ต่างๆ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติจึงเป็นส่วนหนึ่งสร้างแรงจูงใจให้พนักงานอยากที่จะทำงานนี้

3. ความสำเร็จในการทำงาน กล่าวคือ การที่พนักงานสามารถปฏิบัติตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร คือการดูแลผู้โดยสารตั้งแต่ก่อนเดินทางจนกระทั่งถึงจุดหมายปลายทางได้อย่างปลอดภัยและสร้างความพึงพอใจให้กับผู้โดยสาร พนักงานได้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ และสามารถแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยความรู้ความสามารถของตนเอง ถือเป็นความสำเร็จของตนเองในการปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุธานี นุกุลอ้ออารี (2555) พบว่า พนักงานบริษัทการบินไทยฯ สำนักงานใหญ่ มีความพึงพอใจในการทำงานด้านการประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะพนักงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่นั้น มีความรู้ความสามารถ มีคุณสมบัติตามตำแหน่งหน้าที่ที่ตนปฏิบัติอยู่ ตลอดจนได้รับความช่วยเหลือและสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในที่ทำงาน จึงทำให้มีความกระตือรือร้นพร้อมใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

4. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน กล่าวคือ การทำงานบนเครื่องบินนั้น พนักงานต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจกัน ทำงานเป็นทีม และให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลกัน แก้ปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นไม่จำเป็นการเจ็บป่วยของผู้โดยสาร หรือสถานการณ์ฉุกเฉิน และจากการทำงานร่วมกันเป็นระยะเวลาานกว่า 4-5 ปีและเป็นกลุ่มพนักงานที่ไม่ใหญ่มาก จึงทำให้พนักงานคุ้นเคยสนิทสนมกันและรู้จักกันเป็นอย่างดี จึงทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจและพึงพอใจที่จะได้ร่วมงานกัน เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ร่วมกันปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ชยวัจน์ พยุงผลชัยสาร (2558) พบว่า ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยฯ โดยเพื่อนร่วมงานให้ความช่วยเหลือและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน อาจเนื่องจากพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันอย่างดี ด้วยระบบงานที่ต้องช่วยเหลือกัน พึงพาอาศัยกันระหว่างการปฏิบัติงานค่อนข้างมาก ร่วมกันแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจเกิดขึ้นในระหว่างการให้บริการตลอดเที่ยวบิน

5. การได้รับการยอมรับนับถือ กล่าวคือ พนักงานได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานจากผู้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี สามารถที่จะแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ เพื่อร่วมกันตัดสินใจและแบ่งปัน



ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ซึ่งกันและกันในการทำงาน เนื่องด้วยการทำงานบนเครื่องบิน การทำงานเป็นทีมและการสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญ จึงทำให้ได้รับการยอมรับนับถือจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน และได้รับคำชมเชยเมื่อปฏิบัติงานได้ดี สร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานให้ปฏิบัติงานต่อไปได้

6. สภาพแวดล้อมในการทำงาน กล่าวคือ พนักงานปฏิบัติงานบนเครื่องบิน โบอิง 787 ซึ่งมีความทันสมัยที่สุดในโลก เครื่องบินใหม่และมีระบบอากาศที่ดีกว่าเครื่องบินรุ่นอื่นๆ ทำให้พนักงานสามารถทำงานได้เต็มที่ในสภาพแวดล้อมที่ดี มีความปลอดภัย และมีอุปกรณ์สำหรับปฏิบัติงานที่เอื้ออำนวยต่อการใช้งานเป็นอย่างดี รวดเร็ว และเพียงพอต่อการใช้งานตามกฎมาตรฐานการบิน ทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจ และปลอดภัยที่จะปฏิบัติงาน

7. ความมั่นคงในงาน กล่าวคือ สายการบินออร์วีเจียน เป็นสายการบินที่มีขนาดใหญ่ อันดับ 6 ของโลก และได้รับรางวัลจาก Skytrax ที่การันตีเรื่องคุณภาพ ได้แก่ รางวัล Europe Best Low Cost Airline สายการบินต้นทุนต่ำอันดับ 1 ในยุโรป ต่อเนื่องเป็นปีที่ 6 และ World's Best Low Cost Long Haul Airline สายการบินต้นทุนต่ำ ระยะทางไกล อันดับ 1 ของโลก ต่อเนื่องเป็นปีที่ 4 ติดต่อกัน ตั้งแต่ทำการเปิดการบิน อีกทั้งยังมีผลประโยชน์ที่ดี ได้รับผลกำไร ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความมั่นใจในองค์กร และพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินมีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร ทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคงในหน้าที่การงาน

8. ด้านนโยบายและการบริหารงานขององค์กร กล่าวคือ องค์กรมีนโยบายและแผนการบริหารที่ดี มีแผนการเติบโตของธุรกิจ เช่น การเปิดเส้นทางการบินที่ครอบคลุมหลายทวีป การส่งเครื่องบินจำนวนมากเพื่อรองรับการเติบโตในอนาคต และการเปิดรับสมัครพนักงานจากทั่วโลก ผู้บริหารเป็นคนที่วิสัยทัศน์ที่ดี คิดนอกกรอบ และแจ้งข่าวสารให้กับพนักงานรับทราบอย่างต่อเนื่อง แต่เนื่องจากพนักงานทำงานภายใต้การจัดจ้างจากบริษัทภายนอก จึงไม่ได้มีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านการบริหารมากนัก จึงทำให้แรงจูงใจด้านนี้อยู่ในระดับปานกลาง

9. ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ กล่าวคือ เงินเดือนและสวัสดิการของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินนั้น มีความเหมาะสมกับปริมาณงาน และเพียงพอต่อการดำรงชีวิตประจำวัน แต่เนื่องจากบริษัทจัดจ้างภายนอกที่ทำหน้าที่ดูแลพนักงาน ไม่มีนโยบายในการเพิ่มเงินเดือน และโบนัส ตลอดระยะเวลา 4 ปี ของการทำสัญญา จึงอาจไม่เหมาะสมกับสภาพเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงไป

10. ความก้าวหน้า กล่าวคือ พนักงานได้รับการฝึกอบรมทักษะในการปฏิบัติงานในทุกๆ ปี เพื่อให้พนักงานได้ทบทวนความรู้และฝึกฝนประสบการณ์ในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการฝึกในสถานการณ์ฉุกเฉิน เช่น การลงจอดฉุกเฉิน หรือการดับไฟ และการปฐมพยาบาลเบื้องต้น ทำให้เกิดความชำนาญ พร้อมจะปฏิบัติงานให้กับองค์กรเต็มที่ แต่ในส่วนการเลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงาน พนักงานมองว่ายังไม่เหมาะสม เกิดความไม่ยุติธรรม เนื่องจากไม่มีการประกาศออกมาที่ชัดเจน และการเลื่อนขั้นเป็นขั้นตอนของการสัมภาษณ์และทดสอบทางด้านความรู้ ไม่ใช่ผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมา ดังที่ Herzberg (1959) กล่าวว่า โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น และมีโอกาสได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะที่เพิ่มขึ้น จะเป็นแรงจูงใจในการทำงานที่จะทำให้คนเกิดความพึงพอใจและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ด้านความผูกพันต่อองค์กร พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านความเชื่อมั่น การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความปรารถนาที่จะพยายามรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรและด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อประโยชน์



ขององค์กรอยู่ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุทธิวรรณ ศรีสุพรรณ (2550) พบว่า พนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยฯ มีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก จากงานวิจัยครั้งนี้ก็ปรากฏได้ดังนี้

1. ความเชื่อมั่น การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด กล่าวคือ พนักงานต้อนรับบนเครื่องบินของสายการบินนอร์วีเจียน ประจำประเทศไทย ยอมรับและพร้อมที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของสายการบิน และค่านิยมในองค์กร เป็นความเชื่อทางด้านทัศนคติในด้านบวก พร้อมจะสนับสนุนกิจกรรมต่างๆ ขององค์กร อีกทั้งมีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ร่วมงานกับองค์กรแห่งนี้ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีของความผูกพันต่อองค์กรของ Porter (1974) กล่าวว่า การที่บุคลากรและเป้าหมายขององค์กรไปในทิศทางเดียวกัน หรือมีความสอดคล้องกันเมื่อบุคคลพิจารณาแล้วว่าบรรทัดฐานและระบบค่านิยมขององค์กรเป็นที่ยอมรับได้ ก็จะแสดงตนว่าเห็นด้วยและยอมรับกับจุดมุ่งหมายขององค์กร บุคคลจะประเมินองค์กรและรู้สึกต่อองค์กรในทางที่ดี รู้สึกยินดีและภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เชื่อว่าองค์กรจะสามารถนำบุคคลนั้นๆ มุ่งสู่ความสำเร็จได้

2. ความปรารถนาที่จะพยายามรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรอยู่ในระดับมาก กล่าวคือ พนักงานมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานองค์กรแห่งนี้ และเต็มใจที่จะทำงานที่ได้รับมอบหมายเพื่อรักษาสภาพการทำงานในองค์กร และมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรเป็นระยะเวลานาน จากการที่พนักงานส่วนใหญ่มีอายุงานระหว่าง 4-5 ปีนั้น แสดงถึงความจงรักภักดี และผูกพันในองค์กร เป็นความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานโดยไม่ย้ายไปปฏิบัติงานที่อื่น

3. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์กรอยู่ในระดับมาก กล่าวคือ การปฏิบัติงานบนเครื่องบินในแต่ละครั้งนั้น ใช้เวลาเดินทางค่อนข้างนานมากกว่า 10 ชม บางครั้งเกินกว่าเวลาที่กำหนด อาจเนื่องจากหลายสาเหตุ เช่น เครื่องบินขัดข้องก่อนปฏิบัติงานต้องใช้เวลาซ่อมที่ยาวนาน สภาพอากาศไม่เอื้ออำนวย หรือการเปลี่ยนเส้นทางการบินฉุกเฉิน อันเนื่องมาจากสภาพอากาศแปรปรวน หรือมีผู้โดยสารป่วยฉุกเฉิน พนักงานจึงพร้อมที่จะปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ ทุ่มเทอุทิศแรงกาย แรงใจ และสติปัญญา ใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อตอบสนอง หรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร โดยสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างสำเร็จ

ด้านความผูกพันต่อองค์กรแยกตามประชากรศาสตร์ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เพศ อายุ สถานภาพสมรส รายได้ และประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประยูทธ อิศกุล (2552) กล่าวถึงปัจจัยส่วนบุคคลในภาพรวม จะมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน กล่าวว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีช่วงอายุในวัยใกล้เคียงกัน ตลอดจนรายได้ และตำแหน่งในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับเดียวกันเป็นส่วนใหญ่ จึงส่งผลให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ส่วนด้านระดับการศึกษาและตำแหน่งในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน เนื่องจากงานพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินนั้น ไม่ได้ทำการเลื่อนตำแหน่งในการปฏิบัติงานตามระดับการศึกษา จึงส่งผลให้มีความผูกพันต่อองค์กรนั้นแตกต่างกัน ซึ่งผู้จบสูงกว่าปริญญาตรีมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่า เพราะการมีการศึกษาที่สูงกว่าย่อมมองหาโอกาสในการทำงานในองค์กรอื่นที่สามารถใช้ศักยภาพที่ได้ร่ำเรียนมาเพื่อต่อขอความก้าวหน้าในอนาคต ส่วนด้านตำแหน่งในการปฏิบัติงานพบว่า พบว่า ตำแหน่งลูกเรือ (CCM) มีความผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่าตำแหน่งหัวหน้าลูกเรือ (SCCM) และตำแหน่งผู้ตรวจการ (Supervisor) ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Morrison et al (1997) อ้างใน วัชรภรณ์ มีสมบุรณ์, 2549) ของพนักงาน โรงงานอุตสาหกรรมในประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่าระดับความผูกพันของพนักงานในโรงงานที่มีตำแหน่งการทำงานที่สูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง และมีความตั้งใจที่จะลาออกน้อยกว่าพนักงานในระดับล่าง เนื่องจากพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งสูง มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานและ



ได้รับเงินเดือนที่สูงกว่า ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน สร้างความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าโดยไม่คิดจะย้ายไปไหน ส่วนพนักงานที่อยู่ในระดับต่ำกว่า ยังไม่ได้รับโอกาสในการพิจารณาตำแหน่งเหมาะสม หรือการพิจารณาเลื่อนตำแหน่งยังไม่มีมาตรฐาน จึงส่งผลให้มีความผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่า

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า แรงจูงใจในการทำงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความมั่นคงในงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ นโยบายและการบริหารงานองค์กร เงินเดือนและสวัสดิการ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุรินทร์ ชาลาภูผฤทธิ (2551) พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัท สายการบินนกแอร์ ได้แก่ ความก้าวหน้า ความมั่นคงในงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ส่วนปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์กร ได้แก่ รายได้จากงานวิจัยนี้กล่าวได้ว่า ด้านความรับผิดชอบ องค์กรมีการมอบหมายงานได้อย่างเหมาะสม ตรงกับความรู้ความสามารถของพนักงาน อีกทั้งมีการอบรมเพิ่มทักษะ ส่งเสริมการทำงาน สร้างแรงจูงใจ ทำให้พนักงานเกิดความตั้งใจทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร ด้านความก้าวหน้า กล่าวคือ พนักงานเมื่อทำงานในองค์กรหนึ่งย่อมต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน หากองค์กรมีการส่งเสริมสนับสนุน การมอบโอกาส ในการเลื่อนตำแหน่งในหน้าที่การงานที่เหมาะสม ยุติธรรม ก็จะทำให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้น เกิดความต้องการที่จะพัฒนาความสามารถของตนเอง มองเห็นอนาคตในหน้าที่การงาน ทำให้เกิดความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การที่พนักงานมีวิถีที่ใกล้เคียงกัน และมีประสบการณ์ที่ใกล้เคียงกัน ทำให้พนักงานสามารถที่จะแลกเปลี่ยนพูดคุยแสดงความคิดเห็น เกิดการช่วยเหลือกัน สนับสนุนกัน ทำให้พนักงานเกิดความใกล้ชิดกันเกิดความผูกพันทั้งองค์กร รวมถึงสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี มีความปลอดภัย เอื้อต่อการทำงานย่อมส่งผลให้พนักงานมั่นใจและพร้อมที่จะปฏิบัติงาน ความมั่นคงของบริษัทที่สร้างความมั่นใจให้กับพนักงาน ไม่ว่าจะเป็กฎระเบียบข้อ บังคับต่าง ๆ ในการทำงานที่ชัดเจนทำให้พนักงานได้รับความคุ้มครองจากการปฏิบัติงานโดยไม่ต้องกังวลต่อการถูกย้ายงาน หรือให้ออกจากงาน ซึ่งสามารถทำงานในองค์กรได้ในระยะยาว สิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดี และเป็นแรงจูงใจที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

9. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

ด้านแรงจูงใจในการทำงาน พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานทั้งปัจจัยจูงใจและปัจจัยก้ำจุนอยู่ในระดับมาก พบว่า 3 อันดับแรก ได้แก่ ความรับผิดชอบ ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และความสำเร็จในการทำงาน ตามลำดับ กล่าวคือ หากองค์กรสามารถมอบงานให้ทำอย่างเหมาะสม สร้างความไว้วางใจให้รับผิดชอบในงานที่ทำ จะทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจในงานที่ทำ เกิดความตั้งใจทุ่มเทในงาน จนประสบผลสำเร็จ เป็นแรงจูงใจในการทำงานให้กับองค์กรต่อไป ส่วน 3 อันดับสุดท้ายได้แก่ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร ด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ความก้าวหน้า อาจเนื่องจากทางบริษัทไม่ได้เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายมากนัก เพราะองค์กรมีการจัดจ้างจากบริษัทภายนอก ดังนั้นองค์กรควรเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายในการบริหาร อาจมีการจัดกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหาร บริษัทจัดจ้างงานประจำประเทศไทย และพนักงานเพื่อให้ได้แลกเปลี่ยนข้อมูล แสดงความคิดเห็น เพื่อลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารและพนักงานเพื่อสร้าง



ความสัมพันธ์อันดี ไม่ว่าจะเป็นการจัดกิจกรรมเพื่อการกุศล การจัดสัมมนาเพื่อพัฒนาองค์กร เป็นต้น ด้านเงินเดือนและสวัสดิการนั้นบริษัทไม่มีนโยบายในการเพิ่มเงินเดือน โบนัสและสวัสดิการ ซึ่งองค์กรควรให้ความสนใจในเรื่องอัตราผลตอบแทนเพื่อสร้างแรงจูงใจในการทำงาน อาจเป็นการยกย่องชมเชย หรือการให้รางวัลเพื่อกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่มากขึ้น ด้านความก้าวหน้า พนักงานมองว่าการเลื่อนตำแหน่งยังมีความไม่เหมาะสม เกิดความไม่ยุติธรรม ดังนั้นองค์กรควรมีการจัดการพิจารณาการเลื่อนตำแหน่งโดยเท่าเทียมกัน ตามความรู้ความสามารถอย่างมีเหตุและผล เหมาะสมและยุติธรรม โดยนโยบายการเลื่อนตำแหน่งควรประกาศอย่างเปิดเผย มีขั้นตอนชัดเจน มีโครงสร้างแสดงความก้าวหน้าในสายงาน แสดงลำดับขั้นของความก้าวหน้า รายละเอียดและระยะเวลา คุณสมบัติที่เหมาะสมเพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจที่ชัดเจน และจะได้วางแผนทางการพัฒนาตัวเองและแสดงศักยภาพได้อย่างเต็มที่

ด้านความผูกพันต่อองค์กร พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก กล่าวคือ พนักงานเห็นด้วยและยอมรับกับจุดมุ่งหมายขององค์กร มีความรู้สึกยินดีและภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จากการที่พนักงานส่วนใหญ่มีอายุงานระหว่าง 4-5 ปีนั้นแสดงถึงความจงรักภักดีต่อองค์กร เป็นความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน โดยไม่ย้ายไปทำงานที่อื่น ดังนั้นองค์กรจะต้องสร้างความมั่นใจให้กับพนักงาน ว่าองค์กรเป็นกรที่ดี มีนโยบายการบริหารที่ดี เพื่อให้พนักงานได้เกิดความภาคภูมิใจว่าได้ทำงานกับองค์กรที่ดีมีคุณภาพ รู้สึกเป็นเกียรติที่ได้ทำงานและเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยการสื่อสารเกี่ยวกับผลประโยชน์ขององค์กรหรือการเจริญเติบโตขององค์กรให้พนักงานได้รับรู้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับพนักงานถึงความมั่นคงของบริษัท

ด้านความผูกพันต่อองค์กรแยกตามประชากรศาสตร์ พบว่า เพศ อายุ สถานภาพสมรส รายได้ และประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน แต่ระดับการศึกษา และตำแหน่งในการปฏิบัติงานที่ต่างกัน จะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน อย่างที่ได้กล่าวไว้ข้างต้นในเรื่องนโยบายการเลื่อนตำแหน่ง ตามความรู้ความสามารถอย่างมีเหตุและผล เหมาะสมและยุติธรรม ก็สามารถนำมาปรับปรุงแก้ไขในส่วนนี้

ด้านความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า แรงจูงใจในการทำงานโดยรวมมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้า ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความมั่นคงในงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้นองค์กรควรมอบโอกาสให้พนักงานได้แสดงศักยภาพในการทำงานที่เพิ่มมากขึ้น อาจเป็นงานอื่นๆ ในองค์กรนอกเหนือจากการเป็นพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน หรือการย้ายไปประจำต่างประเทศ เพื่อเพิ่มประสบการณ์ให้กับพนักงาน รวมถึงการมอบงานที่สำคัญ หรือเพิ่มความรับผิดชอบในงาน ทำให้พนักงานรู้สึกถึงคุณค่าในตัวเอง เป็นส่วนหนึ่งในองค์กรที่มีความสำคัญ ถึงแม้ว่างานที่มอบหมายนั้นจะเป็นงานที่เพิ่มจากเวลางานปกติ ก็จะทำให้พนักงานรู้สึกถึงการได้รับการยอมรับในองค์กร เมื่อสามารถทำงานได้ประสบความสำเร็จ องค์กรควรมีการมอบรางวัล ยกย่องชมเชย ค่าล่วงเวลา หรือพิจารณาในการเลื่อนตำแหน่ง แสดงถึงความก้าวหน้า เกิดความมั่นคงในงาน ก็จะทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่ง และมีความตั้งใจทุ่มเทเพื่อประโยชน์ขององค์กร เกิดเป็นความจงรักภักดีและความผูกพันต่อองค์กร พร้อมทั้งการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ทำให้พนักงานอยากที่จะทำงานกับองค์กร และองค์กรก็จะมีพนักงานที่มีศักยภาพอยู่คู่กับองค์กรต่อไป



ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

ควรทำการศึกษาแรงจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรในเชิงคุณภาพ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับประสบการณ์ แนวคิดส่วนบุคคล วัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร ให้ได้ข้อมูลที่หลากหลายและนำมาเปรียบเทียบกับผลการศึกษาระดับปริมาณ เพื่อให้ทราบข้อมูลทางพฤติกรรมที่แท้จริง และทำการศึกษาสำรวจจากบริษัทอื่นที่มีลักษณะธุรกิจที่ใกล้เคียง ทั้งในและต่างประเทศ เพื่อนำมาเปรียบเทียบ และเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น

เอกสารอ้างอิง

- กรกฎ พลพานิช. (2540). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบังคับบัญชา และพนักงานวิชาชีพ การตลาด บริษัทปูนซีเมนต์ไทย จำกัด(มหาชน). (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- ประยุทธ์ อิศตุลย์. (2552). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงานบริษัท เอเชีย สแตนเลย์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร).
- ยศวัจจน์ พงษ์ผลชัยสาร. (2558). ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด(มหาชน) [ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์]. วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏลำปาง, ปีที่ 4 (ฉบับที่ 1), 85-103.
- วัชรารักษ์ มีสมบุญ. (2549). ความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างในมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์).
- สุทธีวรรณ ศรีสุพรรณ. (2550). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน). (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- สุธานันท์ นุกูลอึ้งอารี. (2555). การศึกษาความพึงพอใจในงานของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กรณี พนักงานบริษัทการบินไทยฯ สำนักงานใหญ่. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย).
- สุรัชย์ เลิศรัตนปริษา. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติงาน กรณีศึกษา บริษัทผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- สุรินทร์ ชาลาภูมฤต. (2551). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน (หญิงล้วน) บริษัท สายการบินนกแอร์ จำกัด [ข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์]. วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์, ปีที่ 9 (ฉบับที่ 2), 141-151.
- Herzberg, F., Mausner, B., & Synderman, B. B. (1959). *Motivation to Work* (2nd ed.). Michigan: A bell & Howell information.
- Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T., & Boulian, P. V. (1974). Organizational Commitment, Job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.