

ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย

นางสาววิกันยา นนสะดู

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต
สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
ปีการศึกษา 2549

**EMPLOYEE ENGAGEMENT OF THE STATE RAILWAY
OF THAILAND'S STAFF**

Wikanya Nonsadoo

**A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the
Degree of Master of Management Technology
Suranaree University of Technology
Academic Year 2006**

วิกิตำนา นนสศดู : ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย

(EMPLOYEE ENGAGEMENT OF THE STATE RAILWAY OF

THAILAND'S STAFF) อาจารย์ที่ปรึกษา : ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ขวัญกมล ดอนขวา,

117 หน้า.

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย 2) เปรียบเทียบความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานในแต่ละเส้นทางเดินรถไฟ 3) ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยคือ พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ตำแหน่งนายสถานี ผู้ช่วยนายสถานี และเสมียนจำหน่ายตั๋ว จำนวน 228 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สถิติที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์ถดถอยแบบพหุคูณ

จากผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยมีความทุ่มเทต่อองค์กร โดยรวมและความทุ่มเทต่อองค์กรด้านการรับรู้อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนความทุ่มเทต่อองค์กรด้านอารมณ์ความรู้สึกและความทุ่มเทต่อองค์กรด้านพฤติกรรมอยู่ในระดับสูง 2) พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานอยู่ในเส้นทางเดินรถไฟที่แตกต่างกันทั้ง 4 สาย มีความทุ่มเทต่อองค์กร โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องงานและเรื่องผู้บริหาร สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กร โดยรวมของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ได้ร้อยละ 45.4

สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ

ปีการศึกษา 2549

ลายมือชื่อนักศึกษา _____

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา _____

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม _____

WIKANYA NONSADOO : EMPLOYEE ENGAGEMENT OF THE STATE
RAILWAY OF THAILAND'S STAFF. THESIS ADVISOR : ASST. PROF.
KWUNKAMOL DONKWA, Ph.D. 117 PP.

STAFFS/EMPLOYEE ENGAGEMENT/RAILWAY

The objectives of this research were to study: 1) the level of employee engagement of State Railway of Thailand; 2) to compare employee engagement among the railways 3) the factors that related to employee engagement of the State Railway of Thailand. The samples used in the research involved in 228 persons the following positions: state master, assistant state master and ticket clerk in total. Data were collected by questionnaires and analyzed by computer programs. The statistical methods in the research were percentage, mean, standard deviation, One Way ANOVA analysis and multiple regression analysis.

The findings of the research can be summarized as follows: 1) the total employees of State Railway of Thailand have a rather high level of engagement of all and cognitive dimension; affective dimension and behavior dimension were in high level; 2) the employee engagement of staffs that work in different areas were significantly similar at the .05; 3) the environment of work and executive officer lead to the prediction of all staffs' employee engagement of State Railway of Thailand at .05 statistical significance level and at 45.4 percent, respectively

School of Management Technology

Student's Signature _____

Academic Year 2006

Advisor's Signature _____

Co-advisor's Signature _____

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์เล่มนี้สำเร็จสมบูรณ์ได้โดยความกรุณาจาก ผศ. ดร.ขวัญกมล คอนขวา อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อาจารย์ ดร. วรพจน์ สุทธิสัย อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รศ. ดร.คณิต ไช่มุกด์ ประธานกรรมการการสอบ อาจารย์ ดร.ถวัลย์ เนียมทรัพย์ อาจารย์ ดร.นฤมล รักษาสุข และพ.ต.ต. ดร.เกษมศานต์ โชติชาครพันธ์ กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่กรุณาให้คำปรึกษาแนะนำและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ รวมทั้งช่วยแก้ไขข้อบกพร่องต่างๆ ของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์มากขึ้น ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทุกท่านด้วยความเคารพอย่างสูง

กราบขอบพระคุณอาจารย์ ดร. ถวัลย์ เนียมทรัพย์ ที่ให้คำปรึกษาเกี่ยวกับการใช้สถิติในการวิเคราะห์ข้อมูล และขอขอบพระคุณนายสถานีทุกสถานีที่ผู้วิจัยขอความอนุเคราะห์ในการช่วยแจกและเก็บแบบสอบถามกลับคืนมาให้กับผู้วิจัย ตลอดจนพนักงานการรถไฟฯทุกท่านที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามเป็นอย่างดี

กราบขอบพระคุณอาจารย์ ดร. วีรวิทย์ ภิญญโณณัฐกานต์ ที่ช่วยแก้ไขและตรวจสอบบทคัดย่อภาษาอังกฤษในวิทยานิพนธ์ฉบับนี้

ขอขอบพระคุณอาจารย์สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการทุกท่านที่ให้ความรู้ตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษายู่จนสำเร็จการศึกษา และขอขอบคุณคุณคุณนพคุณ กสานติกุล ที่คอยให้คำแนะนำและเสียสละเวลาช่วยเหลือในการดำเนินงานเกี่ยวกับการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

ขอขอบพระคุณสถาบันวิจัยและพัฒนาของมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารีที่ให้เงินทุนสนับสนุนในการทำวิทยานิพนธ์ในครั้งนี้

สุดท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณคุณพ่อมนตรี - คุณแม่มนทิรา นนสะดู เป็นอย่างสูงที่คอยส่งเสริมสนับสนุนและเป็นกำลังใจให้ข้าพเจ้ามีแรงใจในการทำวิทยานิพนธ์จนประสบผลสำเร็จตลอดจนขอขอบคุณพี่ชายที่เป็นกำลังใจให้กับผู้วิจัยตลอดมา

วิกัญยา นนสะดู

สารบัญ

| | หน้า |
|--|-----------|
| บทคัดย่อภาษาไทย..... | ก |
| บทคัดย่อภาษาอังกฤษ..... | ข |
| กิตติกรรมประกาศ..... | ค |
| สารบัญ..... | ง |
| สารบัญตาราง..... | ฉ |
| สารบัญภาพ..... | ช |
| บทที่ | |
| 1. บทนำ..... | 1 |
| ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา..... | 1 |
| วัตถุประสงค์ของการวิจัย..... | 5 |
| สมมติฐานในการวิจัย..... | 6 |
| ข้อตกลงเบื้องต้น..... | 6 |
| ขอบเขตและวิธีการศึกษา..... | 6 |
| ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ..... | 7 |
| คำนิยามศัพท์..... | 7 |
| 2. ทัศนวิสัยวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 9 |
| 2.1 ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน..... | 9 |
| 2.2 การบริการ..... | 31 |
| 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง..... | 32 |
| 2.4 ข้อมูลองค์กร: การรถไฟแห่งประเทศไทย..... | 38 |
| 2.5 กรอบแนวคิดในการศึกษา..... | 43 |
| 3. วิธีดำเนินการวิจัย..... | 44 |
| 3.1 วิธีวิจัย..... | 44 |
| 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง..... | 44 |
| 3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย..... | 46 |

สารบัญ (ต่อ)

| | หน้า |
|---|--------|
| 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย..... | 47 |
| 3.5 การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ..... | 49 |
| 3.6 สถานที่เก็บข้อมูล..... | 51 |
| 3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล..... | 52 |
| 3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล..... | 53 |
| 4. การวิเคราะห์ข้อมูลและอภิปรายผล..... | 54 |
| 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล..... | 54 |
| 4.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเท ต่อองค์การของพนักงานและความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงาน..... | 62 |
| 4.3 การทดสอบสมมติฐาน..... | 68 |
| 4.4 อภิปรายผล..... | 78 |
| 5. สรุป..... | 93 |
| 5.1 บทสรุป..... | 93 |
| 5.2 ข้อเสนอแนะ..... | 97 |
| รายการอ้างอิง..... | 103ภาค |
| ผนวก | 108 |
| ประวัติผู้เขียน..... | 117 |

สารบัญตาราง

| ตารางที่ | หน้า |
|--|------|
| 2.1 การเปรียบเทียบการวัดความทู่ต่องค์การของพนักงาน..... | 21 |
| 2.2 สรุปปัจจัยที่ใช้วัดความทู่ต่องค์การของพนักงาน ตามแนวคิดต่างๆ | 28 |
| 2.3 ระดับความทู่ต่องค์การของพนักงานจำแนกตามอุตสาหกรรม โดยTower Perrin..... | 35 |
| 3.1 แบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 4 สายตามสัดส่วนของประชากร ในแต่ละสาย..... | 45 |
| 4.1 จำนวนและร้อยละของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยจำแนก ตามลักษณะส่วนบุคคลและเส้นทางเดินรถไฟ..... | 55 |
| 4.2 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทู่ต่องค์การของพนักงาน การรถไฟแห่งประเทศไทยสายตะวันออกเฉียงเหนือ..... | 63 |
| 4.3 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทู่ต่องค์การของพนักงาน การรถไฟแห่งประเทศไทยสายชานเมือง..... | 63 |
| 4.4 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทู่ต่องค์การของพนักงาน การรถไฟแห่งประเทศไทยสายเหนือ..... | 64 |
| 4.5 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทู่ต่องค์การของพนักงาน การรถไฟแห่งประเทศไทยสายใต้..... | 64 |
| 4.6 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทู่ต่องค์การของพนักงาน การรถไฟแห่งประเทศไทยรวมทั้ง 4 สาย..... | 65 |
| 4.7 ระดับความทู่ต่องค์การของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย แยกตามเส้นทางรถไฟ 4 สาย และรวมทั้ง 4 สาย..... | 66 |
| 4.8 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความทู่ต่องค์การ โดยรวมของพนักงาน จำแนกตามเส้นทางเดินรถไฟทั้ง 4 สาย..... | 70 |
| 4.9 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความทู่ต่องค์การของพนักงานด้านการรับรู้ จำแนกตามเส้นทางเดินรถไฟทั้ง 4 สาย..... | 70 |

สารบัญตาราง (ต่อ)

| ตารางที่ | หน้า |
|----------|--|
| 4.9 | เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความท่วมเทต่องค์การของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก จำแนกตามเส้นทางเดินรถไฟทั้ง 4 สาย..... 71 |
| 4.10 | เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความท่วมเทต่องค์การของพนักงานด้านพฤติกรรม จำแนกตามเส้นทางเดินรถไฟทั้ง 4 สาย..... 71 |
| 4.11 | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความท่วมเทต่องค์การของ พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย (เส้นทางเดินรถไฟรวมทั้ง 4สาย)..... 72 |
| 4.12 | การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อความท่วมเท ต่องค์การโดยรวมของพนักงาน..... 73 |
| 4.13 | การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อความท่วมเท ต่องค์การของพนักงานด้านการรับรู้..... 74 |
| 4.14 | การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อความท่วมเท ต่องค์การของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก..... 75 |
| 4.15 | การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อความท่วมเท ต่องค์การของพนักงานด้านพฤติกรรม..... 77 |
| 4.16 | สรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพล ต่อความท่วมเทต่องค์การของพนักงาน..... 78 |

สารบัญญภาพ

| ภาพที่ | หน้า |
|---|------|
| 2.1 องค์ประกอบของความทุ่มเทของ ISR..... | 11 |
| 2.2 องค์ประกอบของความทุ่มเท ของ Hewitt Associates..... | 12 |
| 2.3 ลำดับชั้นของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน โดย The Gallup Organization..... | 13 |
| 2.4 เครื่องมือของ IES ที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทของพนักงาน..... | 18 |
| 2.5 Engagement Hierarchy ตามแนวคิดของ Gubman..... | 20 |
| 2.6 Employee Engagement Index (EEI) TM | 23 |
| 2.7 Gallup Path..... | 34 |
| 2.8 โครงสร้างการรถไฟแห่งประเทศไทย..... | 41 |
| 2.9 เส้นทางรถไฟ..... | 42 |
| 2.10 กรอบแนวคิดในการศึกษา..... | 43 |

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การประกอบธุรกิจในปัจจุบันคุณภาพของสินค้าเพียงอย่างเดียวมิได้ประกันความสำเร็จของการดำเนินธุรกิจเช่นที่ผ่านมา เพราะตัวสินค้าหรือผลิตภัณฑ์ในสายตาผู้บริโภคจะไม่แตกต่างกันมากนัก ดังนั้น ผู้บริโภคสมัยใหม่จึงหันมาพิจารณาและให้ความสำคัญกับคุณภาพของการบริการ เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจซื้อสินค้าหรือบริการควบคู่กันไป ด้วยเหตุนี้การบริการจึงมีอิทธิพลต่อรูปแบบการดำเนินงานในธุรกิจต่างๆมากขึ้น คุณภาพสำคัญที่จะทำให้งานบริการประสบความสำเร็จ คือ ความพึงพอใจที่ลูกค้ามีต่อการบริการหรือการที่ลูกค้าได้รับในสิ่งที่คาดหวังไว้ ผู้ประกอบการจึงต้องให้ความสำคัญกับลูกค้าหรือผู้รับบริการ เพื่อที่จะสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้าและกลับมาใช้บริการอีก (จิตตินันท์ เดชะคุปต์, 2540, หน้า 27) ซึ่งสามารถกล่าวได้ว่า คุณภาพการบริการมีความสำคัญต่อการดำเนินธุรกิจ ดังที่ Johnson and Sirikit (2002) ได้ศึกษากรณีดังกล่าวแล้ว พบว่า คุณภาพการบริการทำให้องค์การธุรกิจสามารถแข่งขันได้ในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน

องค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนต้องให้ความสำคัญกับการสร้างคุณภาพการบริการ โดยเน้นเป้าหมายขององค์กรในการสร้างความพึงพอใจให้กับลูกค้า แต่อย่างไรก็ตามความสำเร็จของธุรกิจบริการ ควรให้ความสำคัญถึงความพึงพอใจของผู้ให้บริการด้วย เพราะว่าพนักงานให้บริการเป็นผู้ที่ส่งมอบบริการให้กับลูกค้าเพื่อสร้างความประทับใจตลอดเวลาที่ลูกค้าเข้ามาใช้บริการ (Heskett, 1988 อ้างถึงใน จิตตินันท์ เดชะคุปต์, 2540, หน้า 30) Heskett, Sasser, and Schlesinger (1997) ได้เสนอแบบจำลองห่วงโซ่ผลกำไรบริการ (The Service Profit Chain) ซึ่งเป็นแบบจำลองความสัมพันธ์ระหว่างผลกำไร ความภักดีของลูกค้า และคุณค่าการบริการที่เกิดจากความพึงพอใจของพนักงานและความสามารถของพนักงาน ซึ่งคุณภาพกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อมการทำงานของพนักงาน การคัดเลือกพนักงาน การพัฒนาพนักงาน ระบบรางวัล เทคโนโลยีในการทำงานและการออกแบบงาน สิ่งเหล่านี้เป็นกระบวนการภายในที่จะส่งผลให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถและความพึงพอใจในการทำงานได้ ถ้าองค์กรมีการจัดระบบการดำเนินงานอย่างมีคุณภาพ เช่น ให้การดูแลพนักงานทั้งเรื่องเงินค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรมให้โอกาสพนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ รวมทั้งการออกแบบการทำงานที่เหมาะสมกับ

พนักงานในแต่ละตำแหน่งงาน เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานแล้วก็จะทำให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงานเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เกิดเป็นผลผลิตหรือคุณภาพในการให้บริการ ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ เมื่อลูกค้าเกิดความพึงพอใจหลายๆครั้งก็จะทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อสินค้าหรือบริการขององค์กรโดยการกลับมาใช้บริการซ้ำและลูกค้าจะทำการบอกต่อให้บุคคลอื่นทราบถึงคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าได้รับจากองค์กรนั้น ทำให้องค์กรมีลูกค้าเพิ่มขึ้น และจากความจงรักภักดีของลูกค้ารวมทั้งจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นก็จะส่งผลให้องค์กรมีส่วนแบ่งตลาดมากขึ้น ทำให้รายได้และผลกำไรขององค์กรเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

จากแนวคิดของ Heskett และคนอื่นๆ(1997)ที่กล่าวไว้ข้างต้น จะเห็นว่าพนักงานผู้ให้บริการเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อการเกิดคุณภาพการบริการ นอกจากนี้ยังมีการศึกษาของ Lau (2000) เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับผลการดำเนินงานของบริษัทในแบบจำลองห่วงโซ่ผลกำไรบริการ (The Service Profit Chain) พบว่า บริษัทที่ให้ความใส่ใจในคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน ทั้งในเรื่องความปลอดภัยของพนักงาน การจ่ายเงินค่าตอบแทนและสวัสดิการ รวมถึงการให้สิ่งจูงใจเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานสามารถช่วยปรับปรุงผลดำเนินงานทางการเงินขององค์กร และสร้างผลกำไรให้กับผู้ถือหุ้นได้ ส่วนงานวิจัยของ Tsaur and Lin (2003) พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยสนับสนุนพฤติกรรมแสดงออกที่ดีของพนักงาน และเป็นการเพิ่มคุณภาพการบริการ ซึ่งการให้ความสำคัญในเรื่องการสรรหา คัดเลือก การฝึกอบรมและพัฒนา เงินค่าตอบแทนรวมไปถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ล้วนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการให้บริการของพนักงาน โดยทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

จากการทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น พบว่า การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจในงาน แต่ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกที่ไม่ถาวรและในบางสถานการณ์ยังไม่เกี่ยวข้องกับผลการดำเนินงานขององค์กร ดังนั้นในปัจจุบันจึงมีการศึกษาถึงแนวความคิดเกี่ยวกับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน(Employee Engagement) โดยเชื่อว่าจะสามารถทำนายคุณภาพการบริการ ผลการดำเนินงานขององค์กร และพฤติกรรมของพนักงานได้ใกล้เคียงกว่าความพึงพอใจในการทำงาน โดยแนวคิดและการศึกษาเรื่องความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน มีหลายแนวคิด อาทิ Robinson, Perryman, and Hayday (www, 2004) เสนอว่า ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานหมายถึง ความเชื่อและความภาคภูมิใจในองค์กร มีความปรารถนาที่จะทำงานให้ดีขึ้น มีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน พร้อมที่จะทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อองค์กร ส่วนInternational Survey Research-ISR (ISR, www, 2004) ซึ่งเป็นองค์กรที่สำรวจความคิดเห็นของพนักงาน เสนอว่า ความทุ่มเทต่อองค์กรของ

พนักงานประกอบด้วยสามด้าน ได้แก่ 1) ด้านความเข้าใจ พนักงานจะเชื่อในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร 2) ด้านอารมณ์ความรู้สึก พนักงานจะภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกขององค์กร และ 3) ด้านพฤติกรรม พนักงานจะแสดงพฤติกรรมสองอย่าง คือ 3.1) บรรารณาที่จะอยู่กับองค์กร 3.2) เต็มใจและพยายามเป็นพิเศษเพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ

จากการทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวไว้ข้างต้น สรุปได้ว่า ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน หมายถึง ความเชื่อและทัศนคติที่ดี ความปรารถนาและการแสดงออกของพนักงานที่อยากจะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ เนื่องจากจะมีทั้งความคิด ความรู้สึกและการกระทำ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะส่งผลดีต่อองค์กร โดยมีการศึกษาของ Tower Perrin (www, 2003) Hewitt Associates (www, 2004) The Gallup Organization (www, 2003) Burke (www, 2004) และ Taylor (www, 2003) ที่ศึกษาถึงผลที่เกิดจากการที่พนักงานมีความทุ่มเทต่อองค์กร ซึ่งสามารถนำมาสรุปได้ว่า ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานนั้นจะทำให้ลูกค้าขององค์กรเกิดความพึงพอใจในบริการ และกลับมาใช้ซ้ำ ซึ่งจะทำให้มีรายได้จากการประกอบการมากขึ้น นอกจากนี้ยังมีผลให้องค์กรลดต้นทุนจากอัตราการเข้าออกของพนักงานในองค์กรที่ลดลงอีกด้วย สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยสำคัญต่อการเพิ่มผลกำไรและทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ จากผลที่เกิดขึ้นจะเห็นได้ว่า ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานจะส่งผลดีต่อคุณภาพการบริการด้วย เพราะเมื่อพนักงานเกิดความทุ่มเทกับองค์กรก็จะพยายามทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ และทำทุกวิถีทางเพื่อรักษาภาพพจน์ขององค์กร ฉะนั้นเมื่อพนักงานผู้ให้บริการเกิดความทุ่มเทกับองค์กรแล้วก็จะพยายามส่งมอบบริการที่สร้างความพึงพอใจและความประทับใจให้กับลูกค้า

ดังนั้นองค์กรที่ต้องการประสบความสำเร็จจึงควรมีพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดี และควรศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้เกิดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท Tower Perrin (www, 2003) แบ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานออกเป็นสองกลุ่ม คือ ปัจจัยด้านการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ 1) พนักงานได้รับงานที่ท้าทาย 2) บริษัทให้ความสำคัญต่อลูกค้า 3) พนักงานมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน 4) ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความสำเร็จที่ชัดเจน และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน ได้แก่ 1) ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อความเป็นอยู่ของพนักงาน 2) บริษัทมีชื่อเสียง 3) มีบรรยากาศในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่ดี 4) มีทรัพยากรและอุปกรณ์ที่เพียงพอ 5) พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ 6) พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจ นอกจากนี้ Greeberg (www, 2004) พบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานคือ 1) พนักงานมีความเข้าใจในงานที่ทำ 2) พนักงานได้รับโอกาสความก้าวหน้าและได้รับการพัฒนา 3) ได้รับเงินค่าตอบแทนที่เหมาะสมและยุติธรรม 4) ความคาดหวังในงานของพนักงานมีความชัดเจน 5) มีเครื่องมือและอุปกรณ์เพียงพอ 6) มีแรงจูงใจในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Erickson (www, 2004) ที่พบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน

คือ 1) การทำงานเป็นทีม 2) การสื่อสารแบบสองทาง 3) รางวัลเงินค่าตอบแทนที่เหมาะสมยุติธรรม 4) การมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับพนักงาน 5) พนักงานได้รับการพัฒนาและมีโอกาสเติบโต 6) ผู้นำมีความน่าเชื่อถือ 7) วิสัยทัศน์ขององค์กรมีความชัดเจน 8) สินค้า/บริการของบริษัทมีคุณภาพ จากการทบทวนเอกสารเกี่ยวกับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานสามารถสรุปปัจจัยที่ทำให้เกิดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานได้เป็น 3 กลุ่มดังนี้ 1) เงินค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน 2) การเรียนรู้และการพัฒนา และ 3) สภาพแวดล้อมในการทำงาน

ถึงแม้ว่าการศึกษาดังกล่าวจะมีความสอดคล้องกันบ้าง แต่ยังมีความแตกต่างกันในหลายประเด็น ซึ่ง ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ยังเป็นเรื่องใหม่ จากการสำรวจข้อมูลในต่างประเทศ พบว่าจะมีเฉพาะบริษัทให้คำปรึกษาทางธุรกิจและบริษัทการจัดการขนาดใหญ่เท่านั้นที่มีการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลในเรื่องนี้ไว้ และจากการศึกษาทบทวนเอกสารและแนวคิดเกี่ยวกับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานทำให้เห็นว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญ ควรที่จะมีการศึกษาเรื่องนี้มากขึ้นเพื่อเป็นประโยชน์ในการพัฒนาคุณภาพการบริการขององค์กรในทุกระดับทั้งภาครัฐและเอกชน

การรถไฟแห่งประเทศไทย (รฟท.) เป็นรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ เป็นกิจการการขนส่งมวลชนหลักแห่งหนึ่งของประเทศไทย และยังเป็นหน่วยงานที่ได้รับเงินทุนอุดหนุนทางด้านงบประมาณประจำปีจากรัฐบาลเพื่อนำไปสู่การพัฒนา โดยมีรูปแบบการบริการเป็นระบบขนส่งคนและสินค้า อดีตที่ผ่านมา รฟท. ประสบภาวะการขาดทุนมาอย่างต่อเนื่อง และเป็นระบบการขนส่งที่ไม่มีคุณภาพในการให้บริการเมื่อเทียบกับระบบการขนส่งแบบอื่นๆ รวมทั้งมีการร้องเรียนเกี่ยวกับคุณภาพการบริการจากผู้ใช้บริการอยู่เสมอ สาเหตุหลักประการหนึ่งนั้นน่าจะเกิดจากพนักงานไม่มีความทุ่มเท (Engagement) ซึ่งส่งผลให้พนักงานบริการของ รฟท. ทำงานไม่เต็มที่หรือไม่ได้ทำงานเพื่อสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์กรอย่างจริงจัง อย่างไรก็ตาม รฟท. ยังเป็นที่นิยมของประชาชนที่ใช้บริการ เนื่องจากเป็นระบบขนส่งที่มีราคาถูกกว่าระบบขนส่งอื่นๆ แต่ทั้งนี้คุณภาพการบริการของ รฟท. ยังต้องได้รับการปรับปรุง และการที่ รฟท. เป็นกิจการขนาดใหญ่และเป็นระบบขนส่งที่ช่วยเหลือคนยากจน ทำให้ รฟท. ยังต้องดำเนินกิจการต่อไปไม่สามารถยุบกิจการได้ แต่จากภาวะการขาดทุนของ รฟท. อย่างต่อเนื่อง ทำให้รัฐบาลต้องนำเงินงบประมาณของแผ่นดินไปช่วยเหลือกิจการของ รฟท. ให้ดำเนินกิจการต่อไปได้ ซึ่งความเป็นจริง รฟท. ควรที่จะมีระบบการบริหารจัดการที่สามารถช่วยสร้างผลกำไรเพื่อดำเนินกิจการต่อไปได้โดยไม่ต้องนำเงินงบประมาณของแผ่นดินเป็นจำนวนมากมาช่วยเหลือ แต่เนื่องจาก รฟท. เป็นรัฐวิสาหกิจที่ยังมีปัญหามากมาย ตั้งแต่ปัญหาทางด้านการบริหารจัดการ คือ ระบบการทำงานมีความคล้ายคลึงกับระบบราชการ ขาดความคล่องตัว ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบต่าง ๆ ทำให้เกิดความล่าช้าในการ

ทำงานต่าง ๆ และปัญหาด้านบุคลากร คือ บุคลากรมีจำนวนมาก และมีปัญหาการล้นงาน มีผลทำให้เกิดค่าใช้จ่ายด้านเงินเดือน ค่าจ้าง และสวัสดิการต่าง ๆ ซึ่งเป็นภาระที่หนักมากของ รพท. นอกจากนี้ประสิทธิภาพในการดำเนินงานของพนักงานส่วนใหญ่จะยังต่ำกว่าภาคเอกชน เนื่องจากขาดการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอและขาดบุคคลที่มีประสิทธิภาพเข้ามาทำงาน โดยบุคคลเหล่านี้ส่วนใหญ่ไปทำงานกับภาคเอกชนเพื่อรับเงินเดือนหรือค่าตอบแทนที่สูงกว่า นอกจากนี้เงินเดือนของพนักงาน รพท. ในระดับล่างสูงกว่าตลาดแรงงานทั้งราชการและเอกชนมาก ในขณะที่เงินเดือนของพนักงาน รพท. ส่วนที่ทำงานระดับนโยบายและบริหารต่ำกว่าภาคเอกชน จึงทำให้เกิดปัญหาการขาดแคลนแรงงานในระดับที่มีคุณภาพและมีศักยภาพในการพัฒนาองค์กร (สุวิมล ราชชนนบริบาล, www, 2546) จากปัญหาของ รพท. คงจะไม่สามารถแก้ไขปัญหาค่าได้ทั้งหมดในระยะเวลาอันสั้น แต่มีสิ่งหนึ่งที่สำคัญและอาจจะช่วยแก้ไขปัญหาค่าได้ คือ งานบริการของ รพท. ซึ่ง รพท. จะต้องพัฒนาบุคลากรของ รพท. ให้มีทัศนคติที่ดีต่องานบริการ มีจิตใจพร้อมให้บริการแก่ลูกค้า และปรับปรุงการบริหารจัดการงานด้านบริการ โดยจะต้องดูความต้องการของลูกค้าเป็นหลัก เพราะงานบริการเป็นกิจการหลักของ รพท. (สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย, 2546) ดังนั้นหากมีการศึกษาใดที่มีส่วนทำให้คุณภาพการบริการของ รพท. ดีขึ้น ก็จะเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้ รพท. มีศักยภาพในการแข่งขันเพิ่มมากขึ้น สามารถให้บริการได้อย่างประทับใจและตรงกับความต้องการของประชาชนที่มาใช้บริการ และพิจารณาเป็นทางเลือกหนึ่งในการใช้บริการในครั้งต่อไป ซึ่งจะเป็นพื้นฐานที่อาจจะทำให้ รพท. มีผลกำไรจากการประกอบการได้ในอนาคต

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นได้ว่าคุณภาพการบริการมีความสำคัญต่อผลประกอบการขององค์กรเป็นอย่างมาก ตัวแปรสำคัญที่มีผลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อคุณภาพการบริการคือพนักงานในองค์กร จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญต่อการพัฒนาพนักงานในองค์กร ที่ผ่านมามีการวิจัยในภาคธุรกิจจำนวนมากที่แสดงให้เห็นว่า ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานมีผลทำให้คุณภาพของการบริการขององค์กรนั้นดีขึ้น อย่างไรก็ตาม รพท. เป็นหน่วยงานของภาครัฐ ซึ่งมีสภาพแวดล้อมและวัฒนธรรมขององค์กรนั้นแตกต่างไปจากในองค์กรภาคธุรกิจประกอบกับ รพท. ประสบกับภาวะการขาดทุนอย่างต่อเนื่อง จึงอาจเป็นไปได้ว่าคุณภาพการบริการของ รพท. นั้นอาจจะต่ำกว่าการขนส่งมวลชนที่ระดับราคาเดียวกันประเภทอื่น ทำให้ลูกค้าไม่ต้องการใช้บริการของ รพท. ดังนั้นการตรวจสอบปัจจัยที่จะทำให้เกิดความทุ่มเทของพนักงานต่อองค์กรนั้นอาจจะเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพการบริการให้ทัดเทียมกับคู่แข่ง และเป็นการสร้างความพึงพอใจสูงสุดต่อลูกค้า รวมถึงการพัฒนาองค์กรเพื่อให้มีศักยภาพในการสร้างผลกำไรให้ภาครัฐสามารถนำเงินไปพัฒนาประเทศได้ ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับ ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน รพท. โดยเน้นศึกษาในเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน เพื่อนำผลการศึกษาที่ได้ไปเสนอแนะเพื่อปรับปรุงและพัฒนาการบริหารทรัพยากรมนุษย์

ของ รฟท. ทั้งนี้ย่อมจะส่งผลให้พนักงานการรถไฟเกิดความทู่แท้ต่อองค์กรมากขึ้นและนำไปสู่การให้บริการที่มีคุณภาพต่อลูกค้าหรือผู้ใช้บริการต่อไปในอนาคต

1.2 วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความทู่แท้ต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบความทู่แท้ต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟที่แตกต่างกัน
3. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทู่แท้ต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย

1.3 สมมติฐานในการวิจัย

สมมติฐานที่ 1: พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟที่แตกต่างกันมีความทู่แท้ต่อองค์กรแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2: ผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทู่แท้ต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย

1.4 ขอบเขตของบ้งต้น

พนักงาน หมายถึง พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟทั้ง 4 สาย ได้แก่ สายอีสานหรือสายตะวันออกเฉียงเหนือ สายชานเมือง สายเหนือ และสายใต้ ซึ่งทำงานในตำแหน่ง นายสถานี ผู้ช่วยนายสถานี และเสมียนจำหน่ายตั๋ว

1.5 ขอบเขตและวิธีการศึกษา

การวิจัยเรื่อง ความทู่แท้ต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ศึกษาเฉพาะพนักงานของการรถไฟแห่งประเทศไทยใน 4 เส้นทางเดินรถไฟ ได้แก่ สายตะวันออกเฉียงเหนือ ระหว่าง สถานีนครราชสีมา ถึง สถานีขอนแก่น และ สถานีนครราชสีมา ถึง สถานีสุรินทร์ สายชานเมืองระหว่าง สถานีกรุงเทพฯ ถึง สถานีชุมทางแก่งคอย สายเหนือระหว่าง สถานีบ้านหมี่ ถึง สถานีพิษณุโลก และสายใต้ระหว่าง สถานีชุมทางบางซื่อ2 ถึง สถานีประจวบคีรีขันธ์ ศึกษาโดยวิธีวิจัยเชิง

สำรวจ (Survey Research) ใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งการสำรวจเป็นแบบตัดขวาง (Cross-sectional design) เป็นการเก็บข้อมูลตั้งแต่วันที่ 20 สิงหาคม 2548 -15 พฤศจิกายน 2548

1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ผลการวิจัยสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนปรับปรุงพัฒนาการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลทำให้เกิดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย

1.7 คำนิยามศัพท์

ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน หมายถึง ความเชื่อและทัศนคติที่ดีต่อองค์กรรวมถึงความปรารถนาดีและการแสดงออกของพนักงานที่ต้องการจะให้องค์กรประสบความสำเร็จประกอบด้วยความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ ด้านอารมณ์ความรู้สึก และด้านพฤติกรรม

ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ หมายถึง การที่พนักงานเชื่อในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร และสนับสนุนค่านิยมหลัก และสิ่งที่ทำให้องค์กรดำรงอยู่ได้

ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กรในทางที่ดี โดยที่พวกเขาจะมีความรู้สึกภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม หมายถึง สิ่งต่างๆที่บุคคลทำ เช่น การพูด การคิด และการแสดงออก ซึ่งการกระทำมีผลมาจากทัศนคติ โดยพนักงานจะแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกได้ว่า ตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ และต้องการที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไป

ผลตอบแทนที่เป็นเงิน หมายถึง ค่าจ้าง เงินเดือน โบนัส และค่าตอบแทนอื่นที่ดีค่าเป็นเงินได้

ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน หมายถึง สิ่งตอบแทนอื่นเพื่อให้รางวัลแก่พนักงาน และการจ่ายเพิ่มเติมจากค่าแรงงานในรูปสวัสดิการและบริการอื่นๆ โดยมีได้จ่ายเป็นตัวเงิน โดยตรง หรือเป็นเงินค่าตอบแทนโดยอ้อมที่เกี่ยวกับการสนับสนุนคุณภาพชีวิตในการทำงาน

โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา หมายถึง การได้รับการส่งเสริมให้มีความรู้ ความสามารถ ทัศนคติและประสบการณ์เพิ่มขึ้น เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานในตำแหน่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ และมีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

สภาพแวดล้อมในการทำงาน หมายถึง สิ่งต่างๆหรือบุคคลที่อยู่รอบๆตัวพนักงาน โดยมีผลต่อการทำงานของพนักงาน ประกอบด้วยสิ่งแวดล้อมในการทำงานด้านหัวหน้างาน ทีมงาน งาน และผู้บริหาร

หัวหน้างาน หมายถึง บุคคลที่มีหน้าที่ดูแลและมีอำนาจสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา และมีความใกล้ชิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นผู้ที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของผู้บริหาร

ทีมงาน หมายถึง กลุ่มบุคคลที่ร่วมกันทำงานให้สำเร็จ โดยต้องมีการติดต่อประสานงานระหว่างกัน

งาน หมายถึง ภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาหรือจากใบกำหนดหน้าที่งาน(Job Description)

ผู้บริหาร หมายถึง บุคคลที่อยู่ในองค์กรซึ่งรับผิดชอบในการปฏิบัติงานของบุคคลอื่น หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นผู้มีอำนาจสูงสุดในองค์กร

บทที่ 2

ปริทัศน์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยออกเป็น 5 ส่วน ดังนี้

- 2.1 ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน
- 2.2 การบริการ
- 2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- 2.4 ข้อมูลองค์การ: การรถไฟแห่งประเทศไทย
- 2.5 กรอบแนวคิดในการศึกษา

2.1 ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน

2.1.1 ความหมายของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน

The Gallup Organization (2003) เป็นผู้ริเริ่มศึกษาเรื่อง ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ได้ให้ความหมายความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานว่า คือ ความเป็นหุ้นส่วนกันระหว่างพนักงานกับองค์กร ทุกคนทำงานร่วมกันเพื่อ ไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ทางธุรกิจขององค์กร และเป็นการบรรลุความปรารถนาส่วนบุคคลของพนักงาน โดยองค์กรมีภาระหน้าที่ในการช่วยเหลือสนับสนุนเชิงสร้างสรรค์ต่อสถานะที่เกิดขึ้น

International Survey Research [ISR] (2004) เป็นบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจ ได้ให้ความหมายว่า ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน คือ การที่พนักงานมีความเชื่อต่อองค์กร ปรารถนาที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เข้าใจภาพรวมทางธุรกิจขององค์กร มีความนับถือและพร้อมให้ความช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงาน มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทอย่างสุดความสามารถ และพร้อมที่จะปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ขององค์กรเพื่อช่วยองค์กรบรรลุเป้าหมาย พนักงานจะแสดงพฤติกรรมสองอย่าง คือ 1) ปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร 2) เต็มใจและพยายามเป็นพิเศษเพื่อช่วยให้องค์การประสบความสำเร็จ

Institute for Employment Studies-IES (2004) ได้ให้ความหมายว่า ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน คือ การที่พนักงานมีแรงจูงใจและมีความตั้งใจที่จะทำงานต่าง ๆ กับผู้ร่วมงานในทางที่

จะปรับปรุง หรือเพิ่มผลการปฏิบัติงานภายในงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร และพยายามอย่างสุดความสามารถเพื่อนายจ้าง

Hewitt Associates (2004) ให้ความหมายว่า ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน คือ สภาพหรือลักษณะแต่ละบุคคลที่อุทิศเกี่ยวกับอารมณ์ความรู้สึกและสติปัญญาแก่องค์กรหรือกลุ่มงาน พนักงานที่มีความทุ่มเทนั่นถือเป็นความต้องการส่วนบุคคล และทำอย่างจริงจังจนนำไปสู่การเพิ่มผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร

Gubman (2003) ได้ให้ความหมายว่า ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน คือ การให้พลังกาย พลังใจอย่างเต็มที่และเพิ่มขึ้นเรื่อย ๆ ให้กับงานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งจะแสดงออกมาในหลายรูปแบบ เช่น การทำงานสร้างสรรค์และมีคุณค่าเกินความคาดหมายของลูกค้าและองค์กร

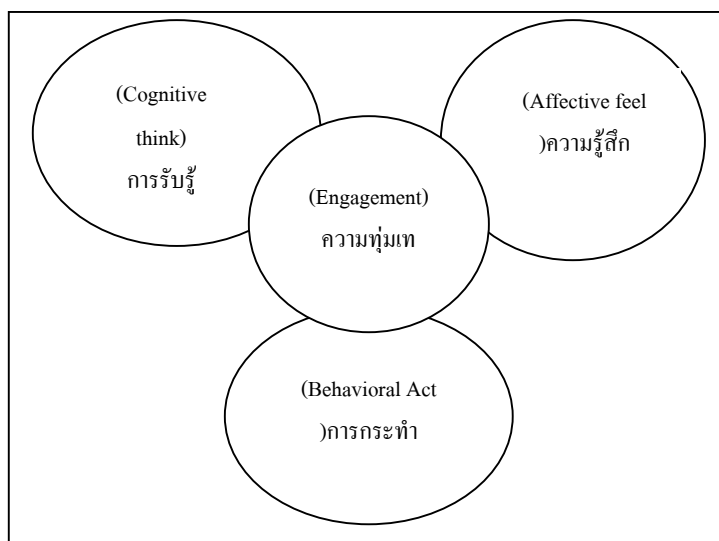
Development Dimensions International-DDI (2005) ได้ให้ความหมายว่า ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน คือ ขอบเขตต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่บุคคลมีความเพลิดเพลิน ความพอใจและความเชื่อในอะไรที่เขาทำ และรู้สึกถึงคุณค่าที่ได้ทำสิ่งนั้น

Tower Perrin (2003) ได้ให้ความหมายว่า ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่แสดงออกถึงความพึงพอใจจากการที่ได้รับสิ่งตอบแทนจากการทำงานและการได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

Robinson, Perryman, and Hayday (2004) ได้ให้ความหมายว่า ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน คือ ความเชื่อและความภาคภูมิใจในองค์กร มีความปรารถนาที่จะทำงานให้ดีขึ้น มีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน พร้อมทั้งจะทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อองค์กร

2.1.2 องค์ประกอบความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน

International Survey Research [ISR] (2004) ได้แบ่งองค์ประกอบความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานไว้ 3 องค์ประกอบ ดังภาพที่ 2.1 โดยมีรายละเอียดดังนี้



ภาพที่ 2.1 องค์ประกอบของความทุ่มเท ของ ISR

ที่มา : International Survey Research, 2004

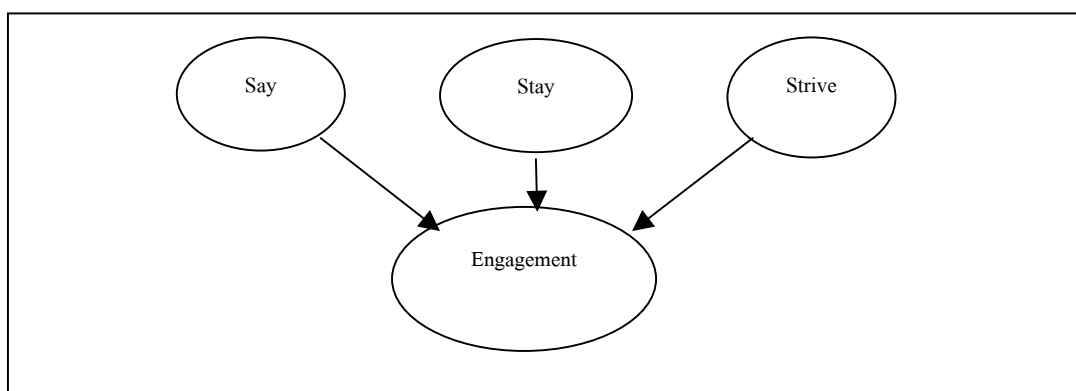
- 1) ด้านการรับรู้ (Cognitive) คือการที่พนักงานเชื่อในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร และสนับสนุนค่านิยมหลัก และสิ่งที่ทำให้องค์กรดำรงอยู่ได้
- 2) ด้านอารมณ์ความรู้สึก (Affective) คือ ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์กรในทางที่ดี โดยที่พวกเขาจะมีความรู้สึกภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
- 3) ด้านพฤติกรรม (Behavioral) คือ สิ่งต่างๆที่บุคคลทำ เช่น การพูด การคิด และการแสดงออก ซึ่งการกระทำมีผลมาจากทัศนคติ โดยพนักงานจะแสดงพฤติกรรมที่บ่งบอกได้ว่า ตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ และต้องการที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไป

Tower Perrin (2003) ได้อธิบายว่า พนักงานที่มีความทุ่มเทจะมีลักษณะดังนี้

- 1) มีความห่วงใยอนาคตขององค์กรอย่างจริงจัง
- 2) มีความภูมิใจที่ทำงานเพื่อองค์กร
- 3) มีความรู้สึกเกี่ยวกับความสำเร็จมาจากงานของตัวเอง
- 4) พูดถึงองค์กรในทางที่ดี
- 5) พนักงานรู้สึกว่ายี่ห้อสนับสนุนให้พนักงานทำงานให้ดีที่สุด
- 6) เข้าใจว่าแผนตนเองมีส่วนร่วมกับความสำเร็จขององค์กรอย่างไร
- 7) เข้าใจถึงบทบาทตนเองว่ามีความสัมพันธ์ต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กรอย่างไร
- 8) มีแรงจูงใจที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ
- 9) มีความพยายามที่จะให้ได้ผลงานตามที่คาดหวัง

Institute for Employment Studies-IES (2004) ได้อธิบายว่า ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานของ IES เกิดจาก 3 องค์ประกอบ คือ 1) พันธสัญญา (Commitment) คือ พนักงานมีความต้องการจะอยู่กับองค์กร 2) แรงจูงใจ (Motivation) คือ แรงจูงใจของพนักงานที่พยายามทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ 3) การที่พนักงานแสดงบทบาทการทำงานเป็นพิเศษมากกว่าหน้าที่ที่ได้รับ และมีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร (Organization Citizenship Behavior) ซึ่งทั้งสามส่วนรวมเป็นความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน

Hewitt Associates (2003) ได้ให้มุมมองว่า ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานนั้น จะแสดงพฤติกรรมออกมา 3 พฤติกรรม ดังภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 องค์ประกอบของความทุ่มเท ของ Hewitt Associates

ที่มา : Hewitt Associates, 2004

ตามภาพที่ 2.2 สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

- 1) Say คือ การพูดเกี่ยวกับองค์กรในทางบวก ต่อผู้ร่วมงาน และมีแนวโน้มไปสู่การพูดกับลูกค้าขององค์กรด้วย
- 2) Stay คือ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป
- 3) Strive คือ การใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถ และทำตามหน้าที่ให้ดีที่สุด เพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนธุรกิจขององค์กรให้ประสบความสำเร็จ

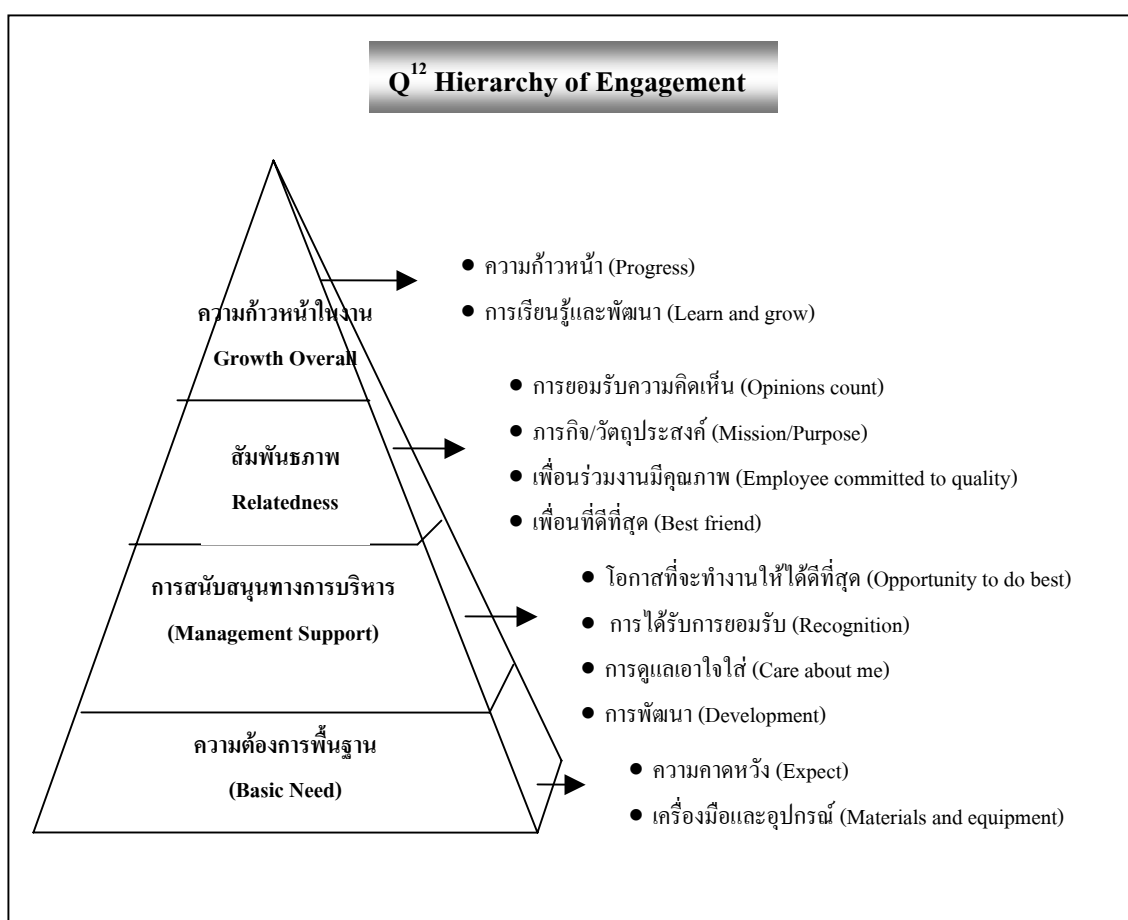
จากการทบทวนเอกสารจะเห็นได้ว่า Gallup, Tower Perrin, Hewitt Associates, International Survey Research [ISR] มีการอธิบายเรื่อง ความทุ่มเทของพนักงานคล้ายคลึงกัน โดยความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานเป็นสิ่งที่เริ่มตั้งแต่ การมีทัศนคติ ความเชื่อต่อองค์กรในทางที่ดี อันจะนำไปสู่การเกิดความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ซึ่งหมายถึงความปรารถนาดี ความตั้งใจ ความเต็มใจที่จะพยายามปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถและเต็มศักยภาพเพื่อให้งานออกมามีคุณภาพดี ต่อจากนั้นพนักงานจะแสดงพฤติกรรมออกมาในหลายรูปแบบ ทั้งเรื่องการพูดถึงองค์กรในทางที่ดี การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรเพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และต้องการอยู่กับองค์กรตลอดไป ไม่ว่าจะองค์กรจะประสบภาวะล้มเหลวหรือประสบความสำเร็จ ซึ่งถ้าองค์กรประสบความล้มเหลวก็

อยากจะอยู่ช่วยเหลือองค์กรให้รอดจากภาวะล้มเหลวนั้น ฉะนั้น ความทุ่มเทจึงมิใช่แค่เพียงเรื่องของอารมณ์/ความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร หรือการมีแรงจูงใจที่จะทำดีเพื่อองค์กรเท่านั้น แต่ความทุ่มเทนั้นต้องมีการแสดงพฤติกรรมที่ดีออกมาด้วย จึงจะเรียกได้ว่าเป็นความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement)

ดังนั้นสามารถสรุปความหมายของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานว่า หมายถึง ความเชื่อและทัศนคติที่ดีต่อองค์กร รวมถึงความปรารถนาดีและการแสดงออกของพนักงานที่ต้องการจะให้องค์กรประสบความสำเร็จ และสามารถสรุปองค์ประกอบของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ได้ดังนี้ การรับรู้-การคิดเกี่ยวกับองค์กรในทางที่ดี (Cognitive) มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร (Feeling) และการแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมที่ดี (Behavioral) ต่อองค์กรด้วย

2.1.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน

The Gallup Organization (2003) แสดงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทของพนักงานเป็นลำดับขั้น ซึ่งมีทั้งหมด 4 ระดับ ดังภาพที่ 2.3 ดังนี้



ภาพที่ 2.3 ลำดับขั้นของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน โดย The Gallup Organization

ที่มา : The Gallup Organization, 2003

จากภาพที่ 2.3 เป็นลำดับขั้นความทุ่มเทต่อองค์กรของ The Gallup Organization (2003) ซึ่งแต่ละขั้นก็ประกอบด้วยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน สามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

1) ด้านความต้องการพื้นฐาน (Basic Need) คือ ความคาดหวัง (Expect) และ เครื่องมือและอุปกรณ์ (Materials and equipment) โดยมีคำถามที่ใช้วัดความทุ่มเทของพนักงาน ประกอบด้วยคำถาม 2 ข้อ ดังนี้

คำถามข้อที่ 1 ฉันรู้ว่าฉันถูกคาดหวังอะไรบ้างในการทำงาน (I know what's expected of me at work) หากพนักงานปราศจากความคาดหวังก็จะไม่มีวันก้าวหน้า ดังนั้น องค์กรจึงควรระบุเป้าหมายให้ชัดเจนและควรอธิบายถึงขั้นตอนการทำงานเพื่อให้ทำตามได้ ซึ่งแนวทางที่จะทำให้พนักงานรู้ว่าควรทำอะไรและเพื่ออะไร นั่น คือ การสร้างสภาพแวดล้อมให้เกิดการสื่อสารในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญ

คำถามข้อที่ 2 ฉันมีเครื่องมือในการทำงานที่เหมาะสม (I have materials and equipment to do work right) การขาดเครื่องมือหรืออุปกรณ์ที่จำเป็นสำหรับการทำงานนั้นส่งผลให้คุณภาพของผลงานลดลงได้ ในองค์กรส่วนใหญ่ที่ผู้บริหารมักจะเป็นผู้ควบคุมทรัพยากรและ ข้อมูลต่าง ๆ ไว้แต่เพียงผู้เดียว เพราะคิดว่าสิ่งนี้จะช่วยเสริมสร้างอำนาจการสั่งการได้ ซึ่งตรงกันข้ามกับองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะองค์กรเหล่านั้นจัดเตรียมทุกสิ่งที่สำคัญต่อการทำงานแก่พนักงาน รวมถึงเปิดเผยข้อมูลต่าง ๆ โดยใช้การสื่อสารแบบสองทาง (Two-way flow of communication) เพื่อจะได้ทราบถึงความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริง

2) ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร (Management Support) คือ โอกาสที่จะทำงานให้ได้ดีที่สุด (Opportunity to do best) การได้รับการยอมรับ (Recognition) การดูแลเอาใจใส่ (Care about me) และการพัฒนา (Development) โดยมีคำถามที่ใช้วัดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานประกอบด้วยคำถาม 5 ข้อ ดังนี้

คำถามข้อที่ 1 ณ ที่ทำงาน ฉันมีโอกาสได้ทำในสิ่งที่ฉันทำได้ดีที่สุดทุกวัน (At work I have opportunity to do what I do best everyday) ถ้าไม่มีกฎขององค์กรหรือพนักงานขาดความคาดหวังในบทบาทหน้าที่ของตนก็อาจทำให้พวกเขาหยุดในการทำงาน เช่นเดียวกัน ถ้าพนักงานไม่ได้ทำงานที่เหมาะสมกับตนเองแล้ว ก็จะไม่สามารถสร้างผลงานออกมาได้ ในองค์กรที่ประสบความสำเร็จนั้นผลิตผลส่วนใหญ่มาจากการที่พนักงานได้ทำงานตามที่พวกเขาถนัด ทั้งนี้เพราะพรสวรรค์หรือศักยภาพสูง (Talent) ของบุคคลนั้นเป็นสิ่งที่ติดอยู่กับแต่ละบุคคลและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

คำถามข้อที่ 2 ในช่วงเจ็ดวันที่ผ่านมา ฉันได้รับการยกย่องหรือชมเชยในงานที่ออกมาดี (In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work) การชมเชยเป็นการแสดงถึงสัญญาณอย่างหนึ่งว่าคุณคนผู้นั้นทำงานได้ดี ซึ่งคำชมเชยจะช่วยเพิ่มกำลังใจที่จะมุ่งมั่นทำงานให้สำเร็จ ส่วนการยอมรับในงานนั้นจะเป็นสิ่งที่ผูกมัดให้คนเกิดความปรารถนาที่จะแสดงผลงานและความสามารถของตนออกมา เพราะเมื่อได้รับการยอมรับก็จะช่วยสร้างความรู้สึกว่าคุณคนนั้นมีบทบาทสำคัญและมีคุณค่า

คำถามข้อที่ 3 ฉันมีหัวหน้าหรือคนที่ทำงานคอยดูแลเอาใจใส่ฉัน (My supervisors or someone at work, seem to care about me as a person) การลาออกของพนักงานนั้นบางครั้งไม่ได้เป็นเพราะต้งองค์กร หากแต่พนักงานลาออกจากผู้จัดการหรือหัวหน้างานซึ่งไม่เคยสนใจลูกน้อง การไม่เอาใจใส่ของหัวหน้างานทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่อยากมีส่วนร่วมในงานและไม่อยากช่วยสร้างผลผลิตให้แก่องค์กร ในทางตรงกันข้าม ถ้าพนักงานได้รับการดูแลหรือมีการบริหารจัดการที่ดีแล้ว พนักงานก็จะเต็มใจและยินดีที่จะทำงานอย่างเต็มที่

คำถามข้อที่ 4 มีบางคนในที่ทำงานที่คอยสนับสนุนฉันให้ได้รับการพัฒนา (There is someone at work who encourage development) คนส่วนมากต้องการความสำเร็จมากกว่าความเชี่ยวชาญในงาน ซึ่งเป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่มุ่งหวังความก้าวหน้าและโอกาสมากกว่าเดิม แต่องค์กรส่วนใหญ่กลับไปให้ความสำคัญกับนโยบายมากกว่าที่จะมาสนับสนุนพนักงานของตนให้ก้าวหน้าและพัฒนา ซึ่งส่งผลให้ขวัญกำลังใจในการทำงานลดลง

คำถามข้อที่ 5 ในที่ทำงานความคิดเห็นของฉันได้รับการยอมรับ (At work my opinion seem to count) องค์กรโดยส่วนใหญ่มักให้ความสำคัญเฉพาะกับแนวความคิดด้านนวัตกรรมต่าง ๆ เพราะความคิดเหล่านั้นจะช่วยให้มีศักยภาพในการแข่งขันมากขึ้น แต่หากองค์กรไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นในด้านอื่น ๆ ด้วยก็จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่มีความสำคัญงาน ทั้งนี้เพราะการเปิดรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคนจะช่วยให้พนักงานรู้สึกว่าคุณคนมีคุณค่าและยินดีที่จะเสนอแนวคิดใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงองค์กรที่ตนทำงานอยู่

3) ด้านสัมพันธภาพ (Relatedness) คือ การยอมรับความคิดเห็น (Opinions count) ภารกิจ/วัตถุประสงค์ (Mission/Purpose) เพื่อนร่วมงานมีคุณภาพ (Employee committed to quality) และเพื่อนที่ดีที่สุด (Best friend) โดยมีคำถามที่ใช้วัดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ประกอบด้วยคำถาม 3 ข้อ คือ

คำถามข้อที่ 1 ภารกิจหรือจุดมุ่งหมายขององค์กรทำให้ฉันรู้สึกว่าการงานของฉันนั้นสำคัญ (The mission or purpose of company makes me feel my job is important) หากพนักงานรู้ว่าการงานที่ทำนั้นมีความสัมพันธ์กับพันธกิจขององค์กรแล้วจะช่วยเสริมสร้างให้เกิดกำลังใจ

และมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น นอกจากนี้การที่พนักงานเข้าใจในพันธกิจอย่างชัดเจนจะช่วยให้เกิดความจงรักภักดีและความภาคภูมิใจ ซึ่งเป็นส่วนที่จะสร้างให้เกิดความทุ่มเทต่อองค์กรในระยะยาว

คำถามข้อที่ 2 เพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องของฉันทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้ งานมีคุณภาพ (My associates or fellow employees are committed to doing quality work) พนักงาน ต้องการเพื่อนร่วมงานที่จะมาช่วยแบ่งปันความทุ่มเทต่อองค์กร เพราะเมื่อสมาชิกของทีมทำงาน เต็มที่และได้ผลงานที่ออกมาดีแล้ว ทุกคนก็จะได้รับความดีความชอบจากการทำงานนั้น ๆ ด้วย ดังนั้น การมีเพื่อนร่วมงานที่ตั้งใจทำงานอย่างมีคุณภาพจึงส่งเสริมให้พนักงานทำงานอย่างทุ่มเทเช่น กัน

คำถามข้อที่ 3 ฉันมีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงาน (I have a best friend at work) มิตรภาพในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่จะเชื่อมโยงความสัมพันธ์ให้คนทำงานในองค์กรนั้น ๆ นาน ขึ้น จากการศึกษาของ The Gallup Organization ได้สำรวจความคิดเห็นเรื่องความทุ่มเทของต่อองค์กร พนักงานในสหรัฐอเมริกาที่มีอายุตั้งแต่ 18 ปีขึ้นไป พบว่า ร้อยละ 51 ของผู้เห็นด้วยกับข้อคำถาม ข้างต้นนั้นจะมีความทุ่มเทกับองค์กร ซึ่งความทุ่มเทนี้จะถ่ายโอนเป็นพฤติกรรมที่ช่วยเพิ่มผล กำไรให้องค์กร ยกตัวอย่างเช่น ร้อยละ 75 ของผู้ที่ตอบว่า ตนมีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงานนั้นวางแผนที่จะทำงานต่อกับองค์กรไม่ต่ำกว่า 1 ปี และจากการสำรวจยังพบว่า ร้อยละ 38 ของพนักงานที่มี เพื่อนร่วมงานที่ดีรู้สึกพอใจกับการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร

4) ด้านความก้าวหน้าในงาน (Growth) คือ ความก้าวหน้า (Progress) และการ เรียนรู้และพัฒนา (Learn and grow) โดยมีคำถามที่ใช้วัดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ประกอบด้วยคำถาม 2 ข้อ คือ

คำถามข้อที่ 1 ในช่วงหกเดือนที่ผ่านมา มีคนในที่ทำงานพูดถึงความก้าว หน้าในงานของฉัน (In the last six months, someone at work has talked to me about my progress) การให้ข้อมูลป้อนกลับ หรือคำแนะนำแก่พนักงานถึงการปฏิบัติงานที่ผ่านมาจะช่วยให้พนักงานปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้น เช่นเดียวกับการทบทวนถึงผู้ที่มีบทบาทการทำงานที่ดีในทุกหกเดือนก็จะ ทำให้พนักงานรับรู้ถึงจุดแข็งของตน และพัฒนาจุดแข็งนั้นให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อองค์กร

คำถามข้อที่ 2 เมื่อปีที่ผ่านมา ฉันได้มีโอกาสที่เรียนรู้และเติบโตในที่ ทำงาน (This last year, I have had opportunities to learn and grow at work) หลังจากทำงานได้หนึ่ง ปีแล้วพนักงานควรรู้ว่าอะไรที่ตนทำได้ดีหรือแย่ และเรียนรู้ถึงข้อควรปรับปรุงเพื่อให้การปฏิบัติงาน ดีขึ้น การเรียนรู้ที่นั่นอะไรที่ตนทำได้ดีหรือแย่ และเรียนรู้ถึงข้อควรปรับปรุงเพื่อให้การปฏิบัติงาน ดีขึ้น การเรียนรู้ที่นั่นจะไปช่วยขยายจุดแข็งของพนักงานให้สามารถก้าวหน้าและเติบโตในงาน ซึ่งหาก

พนักงานได้รับการตอบสนองในประเด็นดังกล่าวแล้วจะช่วยเสริมสร้างให้เกิดเป็นความทุ่มเทต่อองค์กร

International Survey Research [ISR] (2004) พบว่าปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความทุ่มเทต่อองค์กรมี 4 องค์ประกอบดังนี้

1) การพัฒนาสายอาชีพ (Career development) คือ ความก้าวหน้าและการพัฒนาความรู้ความสามารถในอาชีพของแต่ละพนักงานแต่ละคน คุณค่าสำคัญของการมีความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานในระดับที่สูงนั้น องค์กรจะต้องเตรียมโปรแกรมสำหรับพนักงานในการได้รับโอกาสการพัฒนาความรู้ความสามารถ การเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ การได้เรียนรู้ความรู้ใหม่ ๆ ซึ่งพนักงานจะเกิดความทุ่มเทต่อองค์กร ก็ต่อเมื่อพวกเขาารู้สึกว่าได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ

2) ผู้นำ (Leadership) คือ ผู้นำที่สามารถสื่อสารถึงค่านิยมหลักขององค์กรอย่างชัดเจน และการรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานของบริษัทเกี่ยวกับการกระทำทางจริยธรรม และมีความประพฤติที่น่าเคารพนับถือและเป็นแบบอย่างให้แก่พนักงาน ในที่นี้ ผู้นำ หมายถึง ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ และหัวหน้า

3) ภาพลักษณ์ (Image) คือ มุมมองของพนักงานเกี่ยวกับคุณภาพสินค้าและบริการขององค์กร อันจะมีความสัมพันธ์ต่อลูกค้า โดยองค์กรจะต้องมีสินค้าและบริการเป็นที่ยอมรับและรู้จักของลูกค้า

4) การให้อำนาจและการตัดสินใจ (Empowerment) คือ พนักงานต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่องานของเขา หากต้องการให้เกิดความทุ่มเทในระดับสูง บรรยากาศในที่ทำงานนั้น จะต้องสร้างความเชื่อมั่นและสภาพแวดล้อมที่ท้าทายให้พนักงานได้อำนาจและมีโอกาสตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับเขาเอง

Institute for Employment Studies-IES (2004) ศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ดังนี้

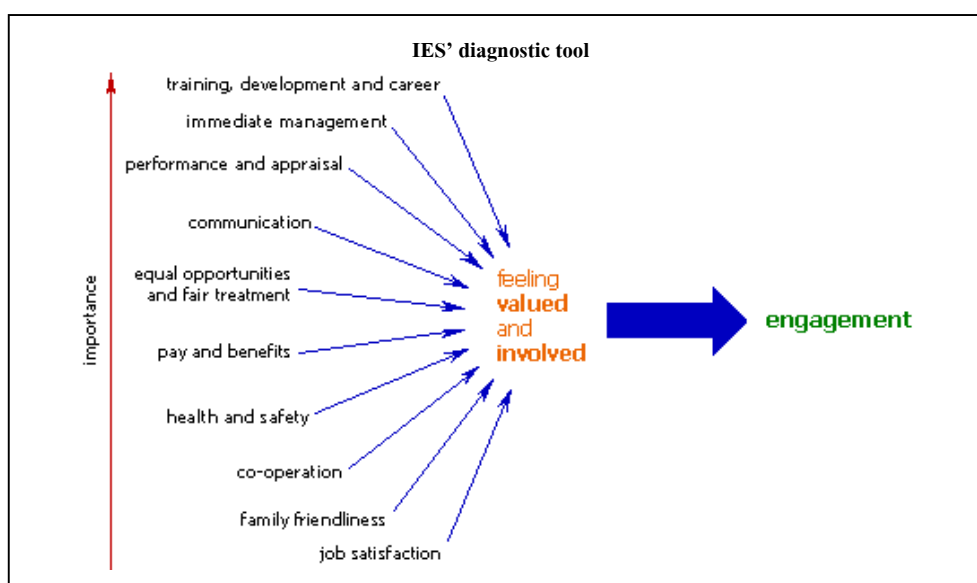
1) การที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน (involvement in decision making)

2) พนักงานมีความรู้สึกที่สามารถแสดงความคิดเห็นได้และผู้จัดการรับฟังความคิดเห็น (the extent to which employees feel able to voice their ideas, and managers listen to these view, and value employees' contributions)

3) พนักงานได้รับโอกาสความก้าวหน้าพร้อมทั้งได้รับการพัฒนาในงานของตนเอง (the opportunities employees have to develop their jobs)

4) องค์กรมีความเป็นห่วงเอาใจใส่ต่อสุขภาพและการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีแก่พนักงาน (the extent to which the organization is concerned for employees' health and wellbeing)

นอกจากนี้ IES ยังมีเครื่องมือที่เป็นแรงขับให้พนักงานเกิดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ดังภาพที่ 2.4



ภาพที่ 2.4 เครื่องมือของ IES ที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทของพนักงาน

ที่มา : Institute for Employment Studies-IES, 2004

เครื่องมือของ IES ที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน มี 10 ข้อดังนี้

1) การฝึกอบรมและการพัฒนา (Training, development and career) คือ การที่พนักงานได้รับการสนับสนุนไปสู่การพัฒนาทักษะใหม่ ๆ โดยได้รับเวลาและโอกาสนอกเหนือจากเวลางานในการฝึกอบรม การฝึกอบรมมีความเหมาะสมในสายงานของพนักงาน มีการอภิปรายถึงเรื่องความต้องการในการฝึกอบรม พนักงานรู้สึกว่าได้มีโอกาสในการฝึกอบรมและพัฒนาเท่าเทียมกัน และความน่าเชื่อถือในการกระทำการสนับสนุนอย่างต่อเนื่องเพื่อการพัฒนาเป็นผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพนั้น

2) การได้รับความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวกับงาน (Immediate management) คือ หัวหน้ามีความเข้าใจลูกน้องทั้งในเรื่องงานและชีวิต และรู้ว่าใครทำอะไรอย่างไร พนักงานและหัวหน้ามีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และหัวหน้าสามารถช่วยเหลือเมื่อพนักงานมีปัญหาหรือข้อผิดพลาดในงาน

3) ได้รับข้อมูลผลการปฏิบัติงานย้อนกลับ (Performance and appraisal) คือ พนักงานได้รับการป้อนกลับเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน และหัวหน้ามีความเอาใจจริงเอาใจในเรื่องผลการปฏิบัติงาน

4) ได้รับข้อมูลข่าวสารจากเพื่อนร่วมงาน (Communication) คือ พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เมื่อพนักงานต้องการข้อมูลในการทำงาน ข้อมูลนั้นสามารถหาได้ง่ายและรวดเร็ว และการมีช่องทางในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

5) ได้รับ โอกาสที่เท่าเทียมกัน (Equal opportunities and fair treatment) คือ พนักงานรู้สึกว่าได้ได้รับความยุติธรรมในที่ทำงาน สภาพแวดล้อมในงานมีความเป็นอิสระปราศจากการคุกคามและรบกวน มีความยุติธรรมในการได้รับ โอกาสเลื่อนตำแหน่งหากมีตำแหน่งว่างภายในองค์กร มีความเท่าเทียมกันและโปร่งใสชัดเจน ไม่มีการแบ่งแยก

6) ได้รับการผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงินที่เหมาะสมและยุติธรรม (Pay and Benefits) คือ ความยุติธรรมในการได้รับรางวัลเมื่อมีผลการปฏิบัติงานที่ดี รางวัลผลตอบแทนที่เป็นเงินมีความยุติธรรมในมุมมองเกี่ยวกับประสบการณ์งาน

7) ได้รับการดูแลในเรื่องสุขภาพและความปลอดภัยในการทำงาน (Health and safety) คือ สภาพแวดล้อมทางกายภาพดีและสะอาด มีการฝึกอบรมเกี่ยวกับการดูแลสุขภาพและความปลอดภัยในที่ทำงาน เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงานมีคุณภาพ สถานที่ทำงานมีความปลอดภัย

8) มีการประสานงานที่ดีภายในองค์กร (Co-operation) คือ มีความสามัคคีร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา การให้ความร่วมมือที่ดีต่อกันระหว่างส่วนงาน/แผนก

9) มีมิตรภาพแบบครอบครัวเดียวกัน (Family friendliness) คือ นายจ้างให้การดูแลแบบสมาชิกในครอบครัว พนักงานกับสมาชิกในครอบครัวนายจ้างมีโอกาสเท่าเทียมกันในความก้าวหน้าในงาน พนักงานที่ทำงานไม่เต็มเวลา (Part-timers) มีความเท่าเทียมกันในเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ

10) มีความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) คือ งานมีความหลากหลายไม่ซ้ำซากจำเจงานมีความน่าสนใจและท้าทาย ความรู้สึกถึงการได้รับความสำเร็จจากงานที่ทำ

Hewitt Associates (2004) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรว่ามี 6 ประการ

- 1) บุคคล (People) อันประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ และผู้ร่วมงาน
- 2) งาน/คุณค่า (Values) อันประกอบด้วย แรงจูงใจภายใน ทักษะในการทำงาน และความเป็นสมาชิกขององค์กร
- 3) โอกาสที่ได้รับ (Opportunities) อันประกอบด้วย โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ

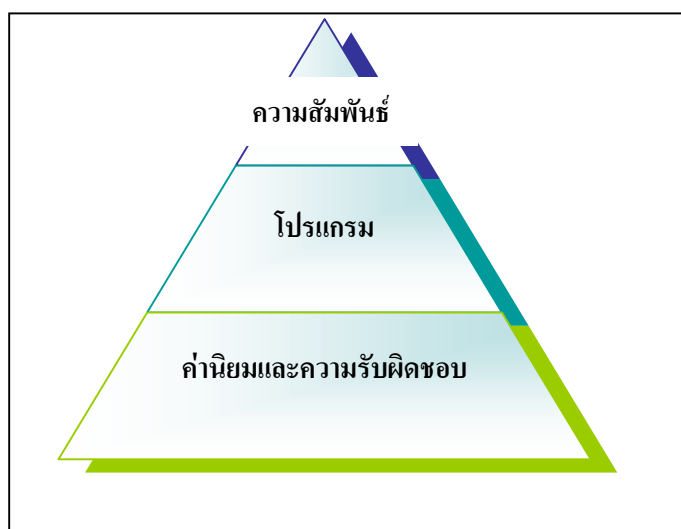
และโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถ

4) คุณภาพชีวิต (Quality of Life) อันประกอบด้วย ความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว และสภาพแวดล้อมทางกายภาพ

5) กระบวนการ วิธีการ (Procedures) อันประกอบด้วย หลักการปฏิบัติของบุคคล และการทบทวนผลการปฏิบัติงาน

6) ผลตอบแทนที่เป็นเงินโดยรวม (Total Rewards) อันประกอบด้วย การจ่ายผลตอบแทนที่เป็นเงินผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน และการให้ความสำคัญ

Gubman (2003) ได้มีมุมมองในเรื่องความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานว่าจะเกิดขึ้น ได้จะต้องเชื่อมโยงทั้ง 3 ส่วน ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 Engagement Hierarchy ตามแนวคิดของ Gubman

ที่มา : Gubman, E., 2003

จากภาพที่ 2.5 สามารถอธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานได้ดังนี้

1) ค่านิยมและความรับผิดชอบ (Values and Responsibilities) ซึ่งถือเป็นฐานที่ทำให้เกิดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน เพราะการให้คุณค่าของพนักงานที่สอดคล้องกับค่านิยมหรือวัฒนธรรมองค์กรนั้นเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พนักงานเต็มใจที่จะทำงานเพื่อองค์กร

2) โปรแกรม (Programs) หรือโครงการต่างๆที่องค์กรจัดให้พนักงาน ไม่ว่าจะเป็นการจ่ายค่าจ้าง ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน หรือการจัดฝึกอบรมนั้นล้วนมีผลกับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานทั้งสิ้น ซึ่งหากองค์กรจัดหาปัจจัยเหล่านี้ได้ตรงกับความต้องการของพนักงานอย่างแท้จริงแล้วก็จะช่วยให้พนักงานอยากที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป อย่างไรก็ตาม ด้วยทรัพยากรอันจำกัด

ขององค์กรจึงไม่สามารถที่จะตอบสนองความต้องการของพนักงาน ได้ทั้งหมด ดังนั้น องค์กรจึงควรคำนึงถึงความเหมาะสมด้วย

3) ความสัมพันธ์ (Relationship) มีผลอย่างยิ่งต่อการสร้างให้เกิดความทุ่มเทของพนักงาน ทั้งนี้เพราะการจัดการกับอารมณ์ความรู้สึกของมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้เกิดการรับรู้และตัดสินใจต่างๆ ดังนั้นไม่ว่าจะเป็นสัมพันธภาพระหว่างเพื่อนร่วมงานหรือหัวหน้างานจึงล้วนแล้วแต่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานทั้งสิ้น

จากแนวคิดของความทุ่มเทต่อองค์กรตามลำดับขั้นที่กล่าวมาข้างต้นนี้ Gubman, E. ได้รวบรวมวิธีการวัดความทุ่มเทจาก 2 แนวคิด ได้แก่ The Gallup Organization ซึ่งมี Q¹² เป็นเครื่องมือ และ Hewitt Associates ที่คำนึงถึง 7 ปัจจัย ซึ่งจากการจัดกลุ่มแนวคิดดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบการวัดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน

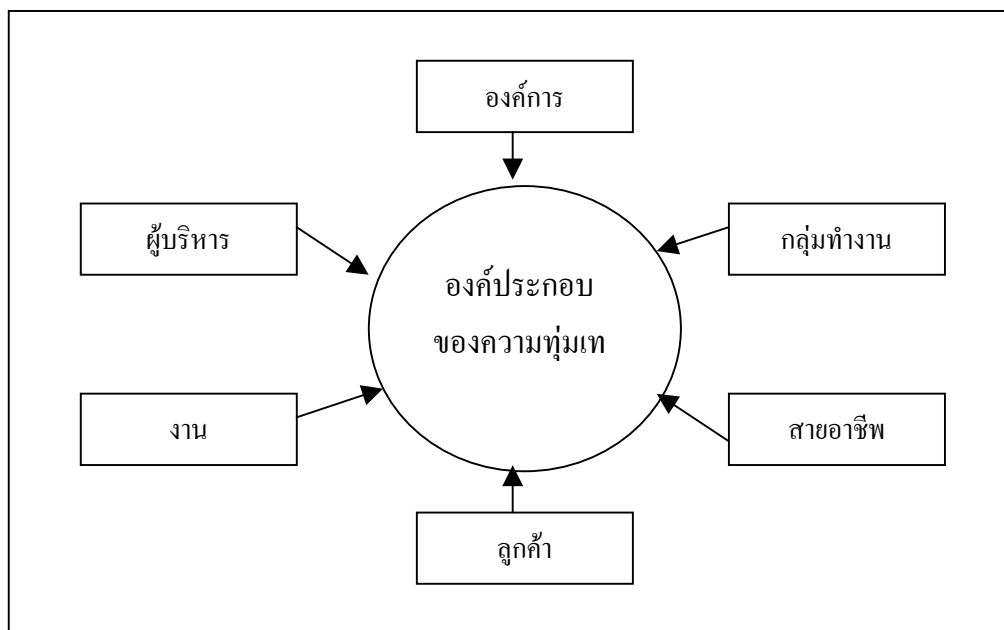
| แนวคิดหลัก (Dominant theme) | จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ (From theme to action) | การวัด (Measured by) |
|---|--|--|
| คุณค่าและหน้าที่ (Values and Responsibilities) | <p><u>คุณค่า</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● ความยุติธรรม ● ความเคารพ ● ความเชื่อ ● การช่วยเหลือสังคม <p><u>หน้าที่ความรับผิดชอบ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● การออกแบบงานที่ดี ● ระบุความรับผิดชอบชัดเจน □ ความพร้อมของเครื่องมือและอุปกรณ์ | <p><u>Gallup Q¹²</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● รู้ว่าอะไรคือความคาดหวังในงาน มีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่เหมาะสม ● มีโอกาสที่จะทำงานให้ได้ดีที่สุด <p>ภารกิจขององค์กรทำให้รู้สึกว่างานของคุณนั้นสำคัญ</p> <p><u>Hewitt Factor</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ภาวะผู้นำ ● วัฒนธรรมและจุดมุ่งหมายของกิจการ ● ลักษณะงาน |

ตารางที่ 2.1 การเปรียบเทียบการวัดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน(ต่อ)

| แนวคิดหลัก (Dominant theme) | จากแนวคิดสู่การปฏิบัติ (From theme to action) | การวัด (Measured by) |
|---------------------------------|--|--|
| โปรแกรม (Program) | <ul style="list-style-type: none"> ● ผลตอบแทนที่เป็นเงิน ● ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน ● การรับรองหรือยอมรับ ● คุณภาพชีวิต ● การฝึกอบรมและพัฒนา | <p><u>Gallup Q¹²</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● การได้รับการยอมรับหรือชมเชย ● การมีโอกาสได้เรียนรู้และเติบโต <p><u>Hewitt Factor</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ค่าตอบแทนโดยรวม ● คุณภาพชีวิต ● โอกาสที่ได้รับ |
| ความสัมพันธ์ (Relationships) | <ul style="list-style-type: none"> ● การแสดงความขอบคุณ ● การแสดงความยินดี | <p><u>Gallup Q¹²</u> :</p> <ul style="list-style-type: none"> ● มีคนที่คอยดูแลเอาใจใส่ ● มีคนส่งเสริมด้านการพัฒนาในงาน ● ความคิดเห็นได้รับการยอมรับ ● เพื่อนร่วมงานทำงานอย่างเต็มที่และมีคุณภาพ ● การมีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงาน ● มีคนพูดถึงความก้าวหน้าในงาน <p><u>Hewitt Factor</u></p> <ul style="list-style-type: none"> ● ความสัมพันธ์ |

ที่มา : Gubman, 2003

Burke (2003) เสนอว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานมี 6 ด้าน ดังภาพที่ 2.6



ภาพที่ 2.6 Employee Engagement Index (EEI)TM

ที่มา: Burke, 2003

จากภาพที่ 2.6 อธิบายได้ดังต่อไปนี้

- 1) องค์กร (Company) ปัจจัยในด้านนี้ประกอบไปด้วย ด้านความเป็นผู้นำ (Leadership) การจ่ายผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน (Compensation/Benefit) และสินค้าและบริการ (Product & Service)
- 2) ผู้บริหาร (Manager) ปัจจัยในด้านนี้วัดถึงเรื่องความยุติธรรม (Fairness) ความสม่ำเสมอในการสนับสนุนช่วยเหลือ (Support Consistency) และด้านการให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ได้บังคับบัญชา (Feedback)
- 3) กลุ่มทำงาน (Work group) กลุ่มทำงานหรือผู้ร่วมงานนั้นมีผลต่อความทุ่มเทของพนักงาน ซึ่งปัจจัยที่เป็นตัวชี้วัด ได้แก่ เรื่องคุณภาพของการทำงาน (Quality of work) ความร่วมมือร่วมใจ (Cooperation) และการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management)
- 4) งานที่ทำ (The job) ในปัจจัยด้านงานที่ทำอยู่นั้นมีประเด็นที่วัดความทุ่มเทของพนักงานคือทรัพยากรหรือเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน (Staff resource) ความท้าทายในงาน (Challenge) และความเครียดในการทำงาน (Stress)

5) สายงานหรือสายอาชีพ (Career/Profession) การได้รับการพัฒนา (Development) และเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพ (Progression)

6) ลูกค้า (Customer) ปัจจัยด้านลูกค้าจะดูในด้านของแนวทางการให้บริการลูกค้า (Customer orientation service) การตอบสนองที่ตรงความต้องการของลูกค้า (Meeting customer needs) และความสะดวกในการทำธุรกิจ (Easy to do business with)

Edward (2003) ได้กล่าวถึงปัจจัย 7 ประการ ที่สร้างให้เกิดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ได้แก่

1) แบ่งปันค่านิยม/เข้าถึงเป้าหมาย (Shared Values/Sense of Purpose) คือ การปรับค่านิยมของพนักงานให้เข้ากันได้ดีกับค่านิยมขององค์กร ซึ่งจะช่วยขยายขอบเขตให้พนักงานได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่และตรงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

2) คุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of work Life) คือ ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมที่ทำงาน ซึ่งรวมถึงอุปกรณ์ เครื่องใช้ สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ การมีส่วนร่วมในงาน และกิจกรรมต่างๆ ที่องค์กรจัดให้

3) ลักษณะงาน (Job Tasks) คือขอบเขตงานที่มีความท้าทายและน่าสนใจ

4) ความสัมพันธ์ในงาน (Relationships) คือ ความพึงพอใจในความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ซึ่งได้แก่ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน และลูกค้า

5) ผลรวมผลตอบแทนที่เป็นเงิน (Total Compensation) คือ ความพึงพอใจในค่าจ้างผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงินและผลตอบแทนอื่นๆ

6) โอกาสก้าวหน้าในงาน (Opportunities for Growth) คือ โอกาสในการเรียนรู้ เจริญก้าวหน้าในหน้าที่และได้รับผลสำเร็จในงาน

7) ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความเชื่อมั่นและนับถือในผู้นำองค์กร

Development Dimensions International-DDI (2005) ได้อธิบายปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทของพนักงาน นั้นประกอบด้วย 3 ปัจจัย ดังนี้

1) คุณค่าของบุคคล (Individual Value) คือ ความสามารถที่จะกระทำงานสนับสนุนองค์กรในลักษณะเฉพาะได้ มีประสบการณ์ในการได้รับอำนาจในการกระทำหรือการตัดสินใจ และมีโอกาสให้สำหรับความก้าวหน้าของแต่ละบุคคล

2) ความน่าสนใจในงาน (Focused Work) คือ ทิศทางของการทำงานมีความชัดเจน ผลการปฏิบัติงานที่สามารถอธิบายได้ การปฏิบัติงานที่รู้ว่าใครรับผิดชอบอะไรต่อผลงานที่ออกมา และมีสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ

3) ความสัมพันธ์ การสนับสนุนระหว่างบุคคล (Interpersonal support) คือ พนักงานได้ทำงานในที่ที่ปลอดภัย และมีสภาพแวดล้อมในลักษณะของการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

Penna (2004) เป็นบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจ ได้มีการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ได้อธิบายไว้ดังนี้

1) ความพึงพอใจสำหรับประสบการณ์ในการทำงาน คือ พนักงานมีความรู้สึกว่างานที่ทำงานมีความน่าสนใจ สถานที่ทำงานมีความสนุกในการทำงาน รู้สึกมั่นใจในวิธีการที่นำมาใช้ งานที่สามารถความยืดหยุ่นตามความเป็นไปได้ และการได้รับรางวัลที่ยุติธรรมสำหรับสิ่งที่ทำ

2) ความพึงพอใจสำหรับการได้รับการสนับสนุนในอาชีพ คือ การมีความรู้สึกถึงคุณค่าเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพตลอดจนระบบการประเมินผลการปฏิบัติงาน พนักงานรับรู้ว่าจะอะไรที่ต้องการทำเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จของตนในองค์กร การที่พนักงานสามารถเข้ารับการฝึกอบรมได้หากต้องการพัฒนาตนเอง มีผู้จัดการที่วางแผนเกี่ยวกับทักษะความรู้ของพนักงานที่มีและที่ต้องการให้มีในอนาคตอย่างแน่นอน

3) ความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการของผู้จัดการ คือ ผู้จัดการให้ความสำคัญกับผลการปฏิบัติงาน รู้สึกว่าผู้จัดการให้การสนับสนุนพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน ให้อิสระแก่พนักงานเพียงพอที่จะตัดสินใจในงาน พนักงานสามารถเข้าพบผู้จัดการได้เมื่อต้องการ และพนักงานสามารถให้ข้อมูลป้อนกลับแก่ผู้จัดการได้ในทุกเรื่อง

4) ความพึงพอใจต่อผู้นำองค์กร คือ ผู้นำองค์กรมีกระบวนการ วิธีการที่เหมาะสมในสิ่งที่ต้องการจะแนะนำตักเตือน พนักงานรู้สึกไว้วางใจในการบังคับบัญชา การได้รับความชัดเจนว่าอะไรที่ผู้นำต้องการทำเพื่อความสำเร็จขององค์กร และการสรรหาบุคคลที่เหมาะสมในการทำงาน

5) ความพึงพอใจต่อการสื่อสาร คือ การสื่อสารระหว่างแผนกมีประสิทธิภาพ การได้รับข้อมูลที่เพียงพอต่อความต้องการใช้ในการทำงาน พนักงานรู้สึกว่าความคิดเห็นของตนเป็นสิ่งที่ได้รับการรับฟัง และพนักงานรู้ว่าจะทำให้องค์กรบรรลุความสำเร็จได้อย่างไร

Tower Perrin (2003) ได้แบ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ดังนี้

- 1) ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อสภาพความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน
- 2) พนักงานได้ทำงานที่ท้าทาย
- 3) พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจ
- 4) บริษัทหรือองค์กรให้ความสำคัญต่อลูกค้า
- 5) พนักงานมีโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพการงาน
- 6) บริษัทหรือองค์กรมีชื่อเสียงเป็นนายจ้างที่ดี

- 7) มีบรรยากาศในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่ดี
- 8) พนักงานมีทรัพยากรและอุปกรณ์ที่เพียงพอต่อการทำงานที่ดี
- 9) พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 10) ผู้บริหารระดับสูงมีการสื่อสารที่ชัดเจนถึงวิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จในอนาคต

Robinson, Perryman, and Hayday (2004) ได้แบ่งปัจจัยที่ทำให้เกิดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งมีดังนี้

- 1) ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 2) พนักงานสามารถที่จะแสดงความคิดเห็นโดยที่ผู้บริหารรับฟัง
- 3) พนักงานมีโอกาสได้รับการพัฒนา
- 4) การดูแลเอาใจใส่สุขภาพและความเป็นอยู่ของพนักงาน

Greenberg, J (2004) ได้ศึกษาเกี่ยวกับเรื่องความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) พบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความทุ่มเทของพนักงานนั้นประกอบ 10 องค์ประกอบดังนี้

- 1) วัฒนธรรมที่แสดงให้เห็นถึงคุณค่าของงาน
- 2) การมีข้อมูลผลการปฏิบัติงานย้อนกลับ (Feedback)
- 3) ได้รับผลตอบแทนที่เป็นเงินที่เหมาะสมและยุติธรรม
- 4) การได้รับโอกาสในการพัฒนาและความก้าวหน้าในอาชีพการงาน
- 5) มีผู้นำที่มีความสามารถ
- 6) งานที่รับผิดชอบมีความชัดเจน
- 7) มีเครื่องมืออุปกรณ์ที่เพียงพอต่อการปฏิบัติ
- 8) มีแรงจูงใจในระดับสูง
- 9) ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน
- 10) ได้รับการสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

Wetware (2004) เป็นบริษัทที่ปรึกษาได้อธิบายถึงปัจจัยที่มีผลต่อความทุ่มเทของพนักงาน คือ ความท้าทาย การให้ความสำคัญ และการสนับสนุน ซึ่งสามารถอธิบายรายละเอียดได้ดังนี้

- 1) พนักงานการได้รับงานที่ดี เหมาะสมกับตนเอง
- 2) ผู้จัดการ หรือหัวหน้าให้การดูแลเอาใจใส่แก่พนักงาน
- 3) ความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน
- 4) มีทรัพยากรที่เพียงพอ เหมาะสมต่อปฏิบัติงาน
- 5) การได้รับโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาในอาชีพ
- 6) ความชัดเจนในสิ่งที่องค์กรคาดหวังจากการทำงานของพนักงาน
- 7) ระบบการให้รางวัล และการให้ความสำคัญแก่พนักงาน

Erickson (2004) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทของพนักงาน ดังนี้

- 1) ทีมงาน ที่ให้ความสำคัญของการมีส่วนร่วมและความสัมพันธ์ระหว่างกัน
- 2) การสื่อสารที่ชัดเจน เปิดเผย และเป็นแบบการสื่อสารสองทาง
- 3) การรับรู้ให้ความสำคัญแก่พนักงาน และการให้รางวัล
- 4) การมอบหมายให้อำนาจในการกระทำ หรือการตัดสินใจ
- 5) ความก้าวหน้าและการพัฒนาในสายอาชีพ
- 6) ความรู้สึกเชื่อมั่น ความไว้วางใจในผู้นำของพนักงาน
- 7) การให้ความสำคัญที่วิสัยทัศน์ พันธกิจขององค์กร

Glen (2006) กล่าวถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทของพนักงาน ดังนี้คือ

- 1) กระบวนการที่ดีมีความชัดเจนสนับสนุนการทำงานในองค์กร
- 2) บทบาท ที่ท้าทายและจูงใจ
- 3) ค่านิยมองค์กรมีความชัดเจน และความชัดเจนการเป็นสมาชิกในการจัดการ
- 4) ความสมดุลระหว่างงานและชีวิตส่วนบุคคล โดยปริมาณงานมากแต่ไม่มาก

เกินปกติ

- 5) ข้อมูลข่าวสารผู้จัดการ หรือผู้นำทีมมีการจัดเตรียมที่ดีในระดับการสื่อสาร
- 6) ความมั่นคง รางวัล บุคคลจะให้ความสำคัญความมั่นคงระยะยาว การให้รางวัล และการให้ความสำคัญ คุณค่าในอาชีพสามารถแข่งขันได้ อาชีพที่มีเกียรติ
- 7) การจัดการ มีวัตถุประสงค์ของการปฏิบัติงานที่ชัดเจน การตรวจสอบตามแบบแผน และการปฏิบัติการจัดการมีความตรงไปตรงมา ยุติธรรม ความต่อเนื่อง ในการปรับปรุงให้ดีขึ้น
- 8) สภาพแวดล้อมในงานที่เอื้อและสนับสนุนต่อการปฏิบัติงานอย่างราบรื่น ให้อำนาจในการทำงาน
- 9) สินค้าและบริการ มีความต่อเนื่องเป็นขั้นตอน สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น โดยกระบวนการจัดการนั้นนำไปสู่การกระตุ้นและมีความท้าทาย

ตารางที่ 2.2 สรุปปัจจัยที่ใช้วัดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานตามแนวคิดดังนี้

| ปัจจัย | ISR | IES | Hewitt Associates | Burke |
|--|--|--|---|---|
| ผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน | - | - ได้รับผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงินที่เหมาะสม | - ผลตอบแทนที่เป็นเงิน | - ผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน |
| การเรียนรู้และการพัฒนา | - โอกาสในการพัฒนาอาชีพ | - ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา | - โอกาสที่ได้รับจากองค์กร | - ได้รับโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ |
| สภาพแวดล้อมในการทำงาน (หัวหน้างาน, ทีมงาน, งาน, ผู้บริหาร) | - รู้ค่านิยมขององค์กรที่ชัดเจน - ได้รับอำนาจการตัดสินใจ - สันค้ำและบริการขององค์กร - การมีชื่อเสียง | - ได้รับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและส่วนตัว - ได้รับข้อมูลการปฏิบัติย้อนกลับ - ได้รับความปลอดภัยในการทำงาน - มีการทำงานแบบครอบครัวเดียวกัน - มีการประสานงานร่วมมือกัน - ได้รับความพึงพอใจในการทำงาน | - ภาวะผู้นำ - วัฒนธรรมหรือเป้าหมายขององค์กร - ลักษณะงาน - คุณภาพชีวิตที่ดี - ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน | - ภาวะผู้นำ - ได้รับความช่วยเหลือจากผู้บริหาร - ได้รับข้อมูลการปฏิบัติงานย้อนกลับ - ได้รับความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี - มีทรัพยากรและอุปกรณ์ในการทำงานอย่างเพียงพอ - มีความสุขกับงานที่ทำ |

ตารางที่ 2.2 สรุปปัจจัยที่ใช้วัดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานตามแนวคิดต่างๆ (ต่อ)

| ปัจจัย | Greenberg | Tower Perrin | DDI | Dr.Ed Gubman |
|--------------------------|--------------------------------|--------------|-----|----------------------------|
| ผลตอบแทนที่เป็นเงินและผล | - ได้รับผลตอบแทนที่เป็นเงินที่ | | | - ผลตอบแทนที่เป็นเงินและผล |

| ประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน | ยุทธธรรม | | | ประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน |
|--|---|--|--|---|
| การเรียนรู้และการพัฒนา | - โอกาสในความก้าวหน้าในงาน - ได้รับการพัฒนา | - มีโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ | - มีโอกาสความก้าวหน้า | - ได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา |
| สภาพแวดล้อมในการทำงาน (หัวหน้างาน, ทีมงาน, งาน, ผู้บริหาร) | - มีผู้นำที่มีความสามารถ - งานที่ทำมีความชัดเจน - หัวหน้างานรับฟังความคิดเห็น - มีทรัพยากรและอุปกรณ์ในการทำงานอย่างเพียงพอ | - มีความท้าทายในงาน - มีอิสระในการตัดสินใจ - มีอำนาจในการตัดสินใจ - องค์กรมีชื่อเสียงในทางที่ดี - มีบรรยากาศในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่ดี - มีทรัพยากรที่ใช้ในงานเพียงพอ - ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความสำเร็จที่ชัดเจน | - งานที่ทำมีทิศทางที่ชัดเจน - พนักงานมีความปลอดภัยในการทำงาน - มีการทำงานร่วมมือกันเป็นอย่างดี | - ระบุหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน - มีความสัมพันธ์ที่ดีภายในองค์กร |

จากตารางที่ 2.2 รวมทั้งการรวบรวมแนวคิดและงานวิจัยต่าง ๆ มาประมวลจะเห็นได้ว่า แต่ละแนวคิดได้มีปัจจัยซึ่งอธิบายความทุ่มเทต่อองค์กรที่แตกต่างกันบ้าง แต่ก็ยังมีความสอดคล้องกันในบางปัจจัย โดยสามารถสรุปกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานนั้นได้ 3 กลุ่มปัจจัยดังนี้ 1) ปัจจัยด้านผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน คือ เงินเดือน ค่าจ้าง การให้รางวัล ความยุติธรรม และการให้ความสำคัญ 2) ปัจจัยด้านโอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนา คือ ความก้าวหน้าในอาชีพการงาน การพัฒนาสายอาชีพ ภาวะผู้นำ และความท้าทายในงาน

และ 3) ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน คือ การมีส่วนร่วม ในงาน ความชัดเจนเกี่ยวกับงาน การได้รับการสนับสนุนจากบุคคลที่เกี่ยวข้องในงาน ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทรัพยากรและเครื่องมือ การสื่อสาร การเสนอความคิดเห็น และผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่สร้างให้เกิดความทุ่มเทของพนักงานองค์กร

2.1.4 ความสำคัญและผลลัพธ์ของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน

The Gallup Organization (2003) ได้ศึกษาพบว่า ระดับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานมีอิทธิพลต่ออัตราการลาออก (Turnover) ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า (Customer Metrics) ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety) ผลผลิต (Productivity) และความสามารถในการสร้างผลกำไร (Profitability) ซึ่งจะส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร

Blessing White (2005) จากการศึกษาเรื่องความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน พบว่า คุณค่าของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานมีผลต่อคุณภาพของสินค้าและบริการ ความสามารถในการแข่งขันขององค์กร ความจงรักภักดีของลูกค้า และผลกำไรของผู้ถือหุ้น

Burke (2003) ได้ศึกษาเกี่ยวกับแนวคิดเรื่องความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน โดยมีมุมมองว่า หากพนักงานมีความทุ่มเทต่อองค์กร (Employee engagement) จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer loyalty) ทั้งนี้เพราะพนักงานจะทุ่มเทและเต็มใจที่จะผลิตหรือให้บริการแก่ลูกค้าด้วยความเอาใจใส่ และจะส่งผลทำให้เกิดการปรับปรุงผลการปฏิบัติงานทางธุรกิจขององค์กร

Ayers (2004) ได้กล่าวว่า ความทุ่มเทของพนักงาน (Employee Engagement) ได้รับความสนใจเป็นอย่างมากจากองค์กรชั้นนำทางธุรกิจ นับตั้งแต่ Gallup องค์กรที่ปรึกษาทางธุรกิจที่กล่าวถึงความทุ่มเท (Engagement) ไว้ในหนังสือ Break All the Rules เมื่อ 5 ปีที่ผ่านมา ความสำคัญของความทุ่มเทของพนักงานที่เพิ่มขึ้นนั้น เป็นสิ่งที่ส่งผลทำให้ 1) ความสามารถในการผลิตเพิ่มขึ้น 2) ความสามารถในการรักษาพนักงาน 3) ความพึงพอใจของลูกค้า และ 4) ความสามารถในการสร้างผลกำไรที่เพิ่มขึ้น

International Survey Research [ISR] (2004) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน คือ ความทุ่มเทของพนักงานมีความเชื่อมโยงอย่างมั่นคงไปสู่ ความพึงพอใจระดับสูงของลูกค้า การเพิ่มผลผลิต ประสิทธิภาพ และผลการประกอบการทางการเงิน ในทางตรงกันข้าม เมื่อพนักงานมีความทุ่มเทในระดับต่ำลงก็จะแสดงให้เห็นว่าตัวชี้วัดทางการเงิน เช่น operating margin และ net profit margin ลดลงด้วย

Hewitt Associates (2005) กล่าวว่า ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน เท่ากับ ความได้เปรียบในการแข่งขัน (Employee Engagement = Competitive Advantage) เมื่อพนักงานมีความทุ่ม

ทะเลส่งผลให้ห้องเครื่องเจริญเติบโตเพิ่มขึ้น 20 % มากกว่าที่จะทำให้ห้องเครื่องเจริญเติบโตลดลง ซึ่งได้ทำการสำรวจจากพนักงานประมาณ 4 ล้านคน พบว่าองค์กรมีการเจริญเติบโต อธิบายค่าเฉลี่ยของรายได้ใน 5 ปี นั้นมีการเจริญเติบโตเพิ่มขึ้น 10 % หรือมากกว่านั้น

2.2 การบริการ

ความหมายของการบริการ

สมชาติ กิจยรรยง (2536) ระบุ ถึงคำจำกัดความของการบริการไว้ว่า “การบริการ เป็นกระบวนการของการปฏิบัติตนเพื่อผู้อื่น ในอันที่จะทำให้ผู้อื่นได้รับความสุข ความสะดวก หรือความสบาย”

Gronroos (1990) กล่าวว่า “การบริการ หมายถึง กิจกรรมหนึ่งหรือกิจกรรมหลายอย่างที่มีลักษณะไม่มากนักน้อยจับต้องไม่ได้ ซึ่งโดยทั่วไปไม่จำเป็นต้องทุกกรณีเกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างลูกค้ากับพนักงานบริการ และ/หรือลูกค้ากับบริษัทผลิตสินค้า และ/หรือลูกค้ากับระบบของการให้บริการที่ได้จัดไว้เพื่อช่วยผ่อนคลาปัญหาของลูกค้า”

สรุปได้ว่า การบริการ หมายถึง กิจกรรมหรือกระบวนการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งของบุคคลหรือองค์กร เพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่นและก่อให้เกิดความพึงพอใจจากผลของการกระทำนั้น ซึ่งการบริการที่ดีจะเป็นการกระทำที่สามารถสนองตอบความต้องการของผู้ที่แสดงเจตจำนงให้ได้ตรงกับสิ่งที่บุคคลนั้นคาดหวังไว้ พร้อมทั้งทำให้บุคคลดังกล่าวเกิดความรู้สึกที่ดี และประทับใจต่อสิ่งที่ได้รับในเวลาเดียวกัน

ความสำคัญของงานบริการต่อธุรกิจ

Crego (1998, p.18) ได้สรุปการศึกษาของ Technical Assistance Research Programs (TARP) และ The Profit Impact of Marketing Strategy (PIMS) ซึ่งมีสาระสำคัญที่น่าสนใจเกี่ยวกับความสำคัญในการสร้างคุณภาพในการบริการ อันเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จในธุรกิจ สรุปได้ดังนี้

- ลูกค้าที่ไม่พอใจจะบอกต่อให้คนอื่นอีก 11 คน เพื่อให้ทราบถึงปัญหาที่ได้รับ ส่วนลูกค้าที่พึงพอใจจะบอกต่อผู้อื่นต่อเพียง 4 คนเท่านั้น
- ลูกค้าร้อยละ 70 ไม่พอใจในการให้บริการและไม่ร้องเรียนใดๆทั้งสิ้น
- การแก้ปัญหาข้อเรียกร้องของลูกค้าอย่างทันทีทันใด จะส่งผลให้เกิดการซื้อซ้ำ สำหรับซื้อร้องเรียนที่ไม่รุนแรง และร้อยละ 54 สำหรับซื้อร้องเรียนที่รุนแรง
- ถ้าซื้อร้องเรียนไม่ได้รับการแก้ไขใดๆลูกค้าจะซื้อซ้ำเพียง 10 %

Heskett et. al (1997) ได้เสนอแบบจำลองห่วงโซ่ผลกำไรบริการ (The Service Profit Chain) ซึ่งเป็นแบบจำลอง ความสัมพันธ์ระหว่างผลกำไร ความภักดีของลูกค้า และคุณค่าการบริการที่เกิด จากความพึงพอใจของพนักงานและความสามารถของพนักงาน ซึ่งคุณภาพกระบวนการดำเนินงานภายในองค์กรประกอบไปด้วยสภาพแวดล้อมการทำงานของพนักงาน การคัดเลือกพนักงาน การพัฒนาพนักงาน ระบบรางวัล เทคโนโลยีในการทำงานและการออกแบบงาน สิ่งเหล่านี้เป็น กระบวนการภายในที่จะส่งผลให้พนักงานมีความรู้ ความสามารถและความพึงพอใจในการทำงาน ได้ ถ้าองค์กรมีการจัดระบบการดำเนินงานอย่างมีคุณภาพ เช่น ให้การดูแลพนักงานทั้งเรื่องผลตอบแทนที่เป็นเงินที่เหมาะสมและยุติธรรม ให้โอกาสพนักงานได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาความรู้ ความสามารถ รวมทั้งการออกแบบการทำงานที่เหมาะสมกับพนักงานในแต่ละตำแหน่งงาน เมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในการทำงานแล้วก็จะทำให้พนักงานเกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน เพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด เกิดเป็นผลผลิตหรือคุณภาพในการให้บริการ ทำให้ลูกค้าเกิดความพึงพอใจ เมื่อลูกค้าเกิดความพึงพอใจหลายๆครั้งก็จะทำให้ลูกค้าเกิดความจงรักภักดีต่อสินค้าหรือบริการขององค์กร โดยการกลับมาใช้บริการซ้ำและลูกค้าจะทำการบอกต่อให้บุคคลอื่นทราบถึงคุณภาพของสินค้าหรือบริการที่ลูกค้าได้รับจากองค์กรนั้น ทำให้องค์กรมีลูกค้าเพิ่มขึ้น และจากความจงรักภักดีของลูกค้ารวมทั้งจำนวนลูกค้าที่เพิ่มขึ้นก็จะส่งผลให้องค์กรมีส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้น ทำให้รายได้และผลกำไรขององค์กรเพิ่มขึ้นตามไปด้วย

ผู้วิจัยมีความเห็นว่า การให้บริการมีความสำคัญมากต่อการดำเนินธุรกิจทุกประเภท ทั้งของภาครัฐและเอกชน ดังนั้น องค์กรและพนักงานทุกคนควรจะมีส่วนร่วมในการให้บริการที่ดีเลิศ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

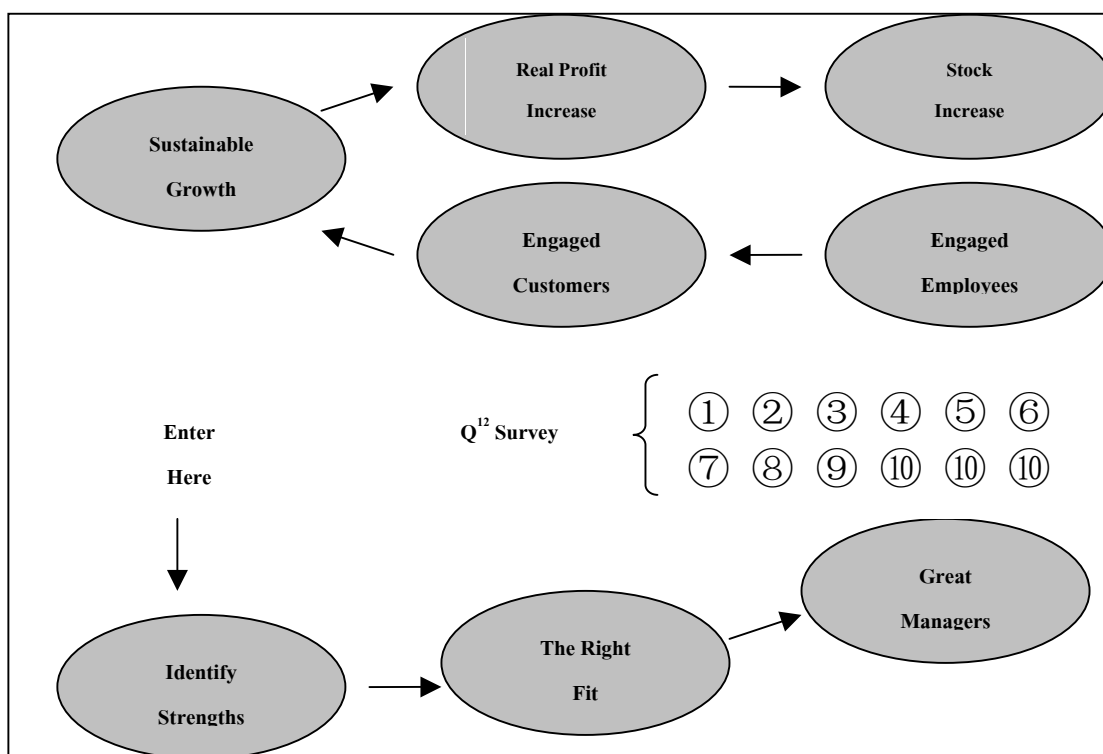
2.3 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

Hewitt Associates (2003) ได้ใช้ปัจจัย 7 ประการ ได้แก่ภาวะผู้นำ วัฒนธรรมหรือเป้าหมายขององค์กร ลักษณะงาน ผลตอบแทนที่เป็นเงิน โดยรวม คุณภาพชีวิต โอกาสที่ได้รับ และความสัมพันธ์ เป็นเครื่องมือในการศึกษาและสำรวจให้แก่องค์กรต่างๆ อย่างเช่น ศึกษาถึงกลุ่มผู้ว่าจ้างที่ดีที่สุด (Best Employee) ในประเทศอินเดียเมื่อปี 2002 โดยใช้วิธีแจกแบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างใน 204 องค์กรที่ดีที่สุดในปีนั้น ได้พิจารณาจาก 4 ส่วน ได้แก่ การปฏิบัติต่อบุคลากร (People practices)

การสำรวจจากผู้บริหารระดับสูง (CEO survey) การประเมินในขอบเขตขององค์กร และการสำรวจจากพนักงาน (Employee survey) ซึ่งในส่วนท้ายนี้ได้ใช้แบบสอบถามวัดความทุ่มเทของพนักงานที่มี 7 ปัจจัย ดังกล่าว จะเห็นได้ว่าความทุ่มเทของพนักงานนั้นเป็นประเด็นสำคัญประการหนึ่งที่ใช้วัดองค์กรระดับประเทศ โดยจากผลการศึกษาพบว่า องค์กรที่จัดเป็นองค์กรที่ดีที่สุดของอินเดีย 3 อันดับแรก ได้แก่ Infosys Technologies Ltd., Procter & Gamble Hygiene and Health Care Limited และ Hewlett Packard

The Gallup Organization (2003) เป็นบริษัทที่ปรึกษาที่มีชื่อเสียงและเป็นผู้ริเริ่มการศึกษาเรื่อง Employee Engagement โดยบริษัทก่อตั้งขึ้นเมื่อปี 1935 โดย Dr. Geotge Gallup ในช่วงแรก The Gallup Organization จะสำรวจความคิดเห็นจากการใช้แบบสำรวจ เพื่อต้องการวัดและติดตามทัศนคติของสาธารณชนเกี่ยวกับเรื่องทางการเมือง สังคม และเศรษฐกิจ ซึ่งต่อมาในปี 1980 – 1989 เป็นช่วงที่ทฤษฎีทางการจัดการได้รับอิทธิพลจาก Deming, Juran และ Crosby ที่เสนอแนวคิดเรื่องการจัดการด้านคุณภาพ (Total Quality Management : TQM) ซึ่งทำให้ Gallup มุ่งสร้างเครื่องมือวัดความพึงพอใจของลูกค้า และให้ความสนใจในเรื่องทัศนคติของพนักงานที่มีความสัมพันธ์ต่อขวัญกำลังใจในการทำงาน และรวมถึงผลิตภาพทั้งหมดขององค์กร

ในปี 2000 Gallup ได้ศึกษาถึงพฤติกรรมมนุษย์ที่เป็นสิ่งช่วยผลักดันให้เกิดผลลัพธ์ทางธุรกิจ โดยการค้นคว้าข้อมูลทางเศรษฐกิจจำนวนมาก และวิเคราะห์ข้อมูลของพนักงานและลูกค้าเพิ่มเติมจากเดิม จึงได้ค้นพบแนวทาง ซึ่งจัดว่าเป็นทฤษฎีการจัดการที่รู้จักกันในรูปของ The Gallup Path หัวใจสำคัญของโมเดลนี้แสดงให้เห็นว่า พนักงานทุกระดับในทุกองค์กรจะสร้างการเติบโตของยอดขายและกำไรขององค์กรได้อย่างไร ตามภาพที่ 2.7



ภาพที่ 2.7 Gallup Path

ที่มา : The Gallup Organization, 2003

จากภาพที่ 2.7 แสดงให้เห็นว่า องค์กรจะต้องกำหนดขีดความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ที่ดีที่สุดในทุก ๆ ตำแหน่งงาน เพื่อคัดเลือกพนักงานที่มีศักยภาพสูงที่เหมาะสมกับตำแหน่งงานนั้น ๆ อีกทั้งผู้จัดการที่ดีจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมที่เอื้อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้ดีที่สุด ต้องรู้จักดึงดูดและรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงไว้ เพื่อให้พนักงานมีความทุ่มเทต่อองค์กร ซึ่งพนักงานที่มีความทุ่มเทต่อองค์กรนั้นจะช่วยเพิ่มและรักษาลูกค้าที่สร้างกำไรให้แก่องค์กรได้ตลอดจนเพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้า ส่งผลให้องค์กรเกิดการเติบโตของยอดขายและผลกำไรอย่างยั่งยืน จนเพิ่มมูลค่าหุ้นขององค์กรได้

นอกจากนี้ The Gallup Organization ได้มีการศึกษาพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์ตั้งแต่ปี 1935 จึงทำให้ Gallup มีฐานข้อมูลจำนวนมาก ซึ่งส่วนหนึ่งได้จากการสำรวจพนักงาน 1.98 ล้านคนจากองค์กร 36 แห่งที่อยู่ในอุตสาหกรรมของประเทศต่าง ๆ จำนวน 28 ประเทศ และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ Meta-Analysis เพื่อค้นหาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ทำให้ Gallup ค้นพบคำถาม 12 ประการ (Q¹²) ที่สามารถวัดความทุ่มเทของพนักงานได้

จากแนวคิดเรื่องการวัดความทุ่มเทนี้ The Gallup Organization ได้นำมาศึกษาวิจัยเรื่องความทุ่มเทของพนักงานในการทำงาน โดยสำรวจจากจำนวนพนักงานอายุตั้งแต่ 18 ปีขึ้นไปประมาณ 3 ล้าน

คนใน 350 องค์กรของประเทศสหรัฐอเมริกา ด้วยการใช่แบบสอบถาม คำถาม 12 ประการ (Q¹²) ซึ่งผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นความเชื่อมโยงระหว่างคำถามที่ใช้วัดความทุ่มเทของพนักงานทั้ง 12 ประการกับอัตราการลาออก (Turnover) การรักษาพนักงาน (Retention) ปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า (Customer Metrics) ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety) ผลผลิต (Productivity) และความสามารถในการสร้างผลกำไร (Profitability) ซึ่งจะส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร

นอกจากนี้ผลการสำรวจพบว่า ร้อยละ 70 ของพนักงานนั้นไม่มีความทุ่มเทในงาน และคนกลุ่มนี้หากอยู่ในองค์กรนานขึ้นก็จะยิ่งมีความทุ่มเทน้อยลง แต่การให้พนักงานได้เข้าไปมีส่วนเกี่ยวข้อง หรือรู้สึกว่ามีส่วนร่วมในองค์กรจะทำให้พนักงานมีความทุ่มเทกับองค์กรเพิ่มมากขึ้น

ในด้านสัมพันธภาพ พบว่า พนักงานที่ตอบว่าเห็นด้วย มีร้อยละ 60 เป็นกลุ่มที่มีความทุ่มเทกับองค์กร ส่วนกลุ่มที่ไม่เห็นด้วยกับพันธกิจกับองค์กรว่าจะช่วยเสริมสร้างกับงานที่ตนทำนั้นพบว่า ไม่มีความทุ่มเทต่อองค์กรเลย โดยในจำนวนนี้มีร้อยละ 82 ของผู้ที่มีความทุ่มเทได้วางแผนจะทำงานกับองค์กรต่อไป มีร้อยละ 63 ที่ต้องการจะทำให้องค์กรของตนดีขึ้น และร้อยละ 66 มุ่งที่จะพัฒนาสินค้าและบริการขององค์กร จะเห็นได้ว่าการที่พนักงานได้รับรู้ถึงเป้าหมายและพันธกิจขององค์กรนั้นมีความสัมพันธ์ต่อทั้งความทุ่มเทและผลการปฏิบัติงาน ความทุ่มเทนี้จะถ่ายทอดเป็นพฤติกรรมที่ช่วยเพิ่มผลกำไรให้องค์กร ยกตัวอย่างเช่น ร้อยละ 75 ของผู้ที่ตอบว่า ตนมีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงานนั้นวางแผนที่จะทำงานต่อกับองค์กรไม่ต่ำกว่า 1 ปี และจากการสำรวจยังพบว่า ร้อยละ 38 ของพนักงานที่มีเพื่อนร่วมงานที่ดีรู้สึกพอใจกับการจ่ายค่าตอบแทนขององค์กร

Tower Perrin (2003) ได้วิเคราะห์ระดับความทุ่มเทต่อองค์กรจำแนกตามประเภทอุตสาหกรรม ดังตารางที่ 2.3

ตารางที่ 2.3 ระดับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน จำแนกตามอุตสาหกรรมโดย Tower Perrin

| อุตสาหกรรม | ความทุ่มเทระดับสูง | ความทุ่มเทระดับกลาง | ไม่มีความทุ่มเท |
|---------------------|--------------------|---------------------|-----------------|
| 1. ไม่แสวงหากำไร | 42% | 46 % | 12 % |
| 2. เทคโนโลยีขั้นสูง | 15 % | 68 % | 17 % |
| 3. ประกัน | 18 % | 66 % | 16 % |
| 4. เกษีษกรรม / ยา | 16 % | 67 % | 17 % |
| 5. การผลิตหนัก | 14 % | 63 % | 23 % |
| 6. โรงพยาบาล/บริการ | 15 % | 67 % | 18 % |
| 7. การเงิน/ธนาคาร | 17 % | 62 % | 21 % |

จากตารางที่ 2.3 แสดงระดับความทุ่มเทของพนักงาน จำแนกตามอุตสาหกรรม พบว่าอุตสาหกรรมประเภทที่ไม่แสวงหากำไรมีพนักงานที่มีความทุ่มเทสูงที่สุด และอุตสาหกรรมประเภทการผลิต

หนักนั้นพนักงาน ไม่มีความทุ่มเทมากที่สุด ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทของพนักงาน พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพล 10 อันดับแรก คือ

- 1) ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อสภาพความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน
- 2) พนักงานได้ทำงานที่ท้าทาย
- 3) พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจ
- 4) บริษัทหรือองค์กรให้ความสำคัญต่อลูกค้า
- 5) พนักงานมีโอกาสความก้าวหน้าในอาชีพการงาน
- 6) บริษัทหรือองค์กรได้ชื่อว่าเป็นนายจ้างที่ดี
- 7) มีบรรยากาศในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่ดี
- 8) พนักงานมีทรัพยากรและอุปกรณ์ที่เพียงพอต่อการทำงานที่ดี
- 9) พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 10) ผู้บริหารระดับสูงมีการสื่อสารที่ชัดเจนถึงวิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จในอนาคต

โดย Tower Perrin (2003) มีการตั้งข้อสังเกตว่าใน 10 อันดับมี 2 ข้อที่เกี่ยวกับ ผู้บริหารระดับสูง แสดงให้เห็น บทบาทของการเป็นผู้นำของผู้บริหารระดับสูง มีอิทธิพลในการสร้างความทุ่มเทของพนักงานในสถานที่ทำงานมากที่สุด

นอกจากนี้ Tower Perrin (2003) ยังพบว่าปัจจัยที่ดึงดูดพนักงาน (Attraction Drivers) มีอิทธิพล 10 อันดับแรก คือ

- 1) ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงินในเรื่อง การดูแลสุขภาพความเป็นอยู่ของพนักงานให้มีสถานที่ทำงานที่ดีในระดับมาตรฐาน
- 2) อัตราการจ่ายค่าตอบแทนที่อยู่ระดับมาตรฐาน
- 3) ความสมดุลระหว่างงานและชีวิต
- 4) ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงินในเรื่อง การออกจากงาน ที่อยู่ในระดับมาตรฐาน
- 5) โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพการงาน
- 6) มีความท้าทายในงาน
- 7) ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน
- 8) การจ่ายค่าตอบแทนที่เชื่อมโยงกับผลการปฏิบัติงานเป็นรายบุคคล
- 9) การให้ความสำคัญในงาน
- 10) ชื่อเสียงขององค์กร

Development Dimensions International-DDI (www, 2005) พบว่าความทุ่มเทของพนักงานต่อองค์กรจะเกิดขึ้นเมื่อ พนักงานรู้สึกว่าเขามีความสำคัญต่อองค์กร และได้รับการสนับสนุนที่ดีจากเพื่อนร่วมงาน รวมถึงสามารถปฏิบัติงานในสภาพแวดล้อมในองค์กรได้อย่างมี

ประสิทธิภาพ ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) คุณค่าของบุคคล(Individual Value) จะเกิดเมื่อพนักงานมีความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมภายในองค์กร ได้รับมอบอำนาจ มีโอกาสที่จะเจริญก้าวหน้าในองค์กร 2) งาน (Focused Work) จะเกิดเมื่อพนักงานรู้ถึงทิศทางของงานอย่างชัดเจนมีสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดีมีประสิทธิภาพ และงานที่มีความปลอดภัยและมั่นคง 3) การสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Support) จะเกิดขึ้นเมื่อพนักงานมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน รู้สึกปลอดภัยในการทำงานร่วมกับคนอื่นหมายถึง ความเชื่อใจซึ่งกันและกันและร่วมกันแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว และพบว่า องค์กรที่มีระดับความทุ่มเทของพนักงานที่สูง จะมีเปอร์เซ็นต์ การออกจากงานของพนักงานน้อย ซึ่งจะเป็นตัวพยากรณ์อนาคตในระยะยาวว่าองค์กรจะประสบความสำเร็จได้

Lau (2000) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับผลการดำเนินงานของบริษัทในกรอบโมเดล The Service Profit Chain ของ Heskett และคณะ พบว่า บริษัทที่ให้ความใส่ใจในคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน ทั้งในเรื่องความปลอดภัยของพนักงาน การจ่ายผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน รวมถึงการให้สิ่งจูงใจเพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานนั้น สามารถช่วยปรับปรุงผลดำเนินงานทางการเงินขององค์กร และสร้างผลกำไรให้กับผู้ถือหุ้นได้

Tsaur และ Lin (2003) พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีสามารถสร้างสภาพแวดล้อมที่ช่วยสนับสนุนพฤติกรรมด้านบวกของพนักงาน และเป็นการเพิ่มคุณภาพการบริการ ซึ่งการบริการทรัพยากรมนุษย์ในธุรกิจโรงแรม ตั้งแต่การให้ความสำคัญเรื่องการรักษา คัดเลือก การฝึกอบรม และพัฒนา ผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงินรวมไปถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน ล้วนมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมทำให้บริการของพนักงานโดยมีผลทำให้เกิดแรงจูงใจกับพนักงาน

James and James (2003) ได้ทำการวิจัยและศึกษาความสัมพันธ์ของความทุ่มเทของพนักงาน (Employee Engagement) กับระดับผลประโยชน์ของธุรกิจ พบว่า ความทุ่มเทของพนักงานกับองค์กรจะมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงานจะมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความตั้งใจที่จะอยู่ในองค์กร

Babakus, Yavas, Karatepe, and Avci (2003) พบว่า ความพึงพอใจในงานและความรู้สึกผูกพันกับองค์กรของพนักงานที่ให้บริการกับลูกค้า นั้น มีความสำคัญและเป็นแรงขับให้เกิดผลการปรับปรุงแก้ไขคุณภาพการบริการที่ให้กับลูกค้าได้

2.4 ข้อมูลองค์การ: การรถไฟแห่งประเทศไทย

ประวัติความเป็นมา

ปี พ.ศ. 2429 กิจการรถไฟได้ถือกำเนิดขึ้นเป็นครั้งแรก เมื่อรัฐบาลได้อนุมัติสัมปทานแก่บริษัทชาวเดนมาร์กให้สร้างทางรถไฟจากกรุงเทพฯ ถึงสมุทรปราการ ระยะทาง 21 กิโลเมตร หลังจากนั้น ในเดือนตุลาคม พ.ศ. 2433 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวได้ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ให้ตั้งกรมรถไฟหลวงขึ้นสังกัดกระทรวงโยธาธิการ และเมื่อวันที่ 26 มีนาคม พ.ศ. 2439 พระองค์จึงเสด็จทรงประกอบพระราชพิธีเปิดการเดินรถไฟระหว่างกรุงเทพฯ - อยุธยา ระยะทาง 71 กิโลเมตร ซึ่งทางการได้ถือเอาวันนี้เป็นวันสถาปนากิจการรถไฟหลวง และต่อมาในปี 2504 ได้เริ่มโครงการ Dieselization โดยทยอยจัดหารถจักรดีเซลมาใช้แทนรถจักรไอน้ำซึ่งใช้เวลา 14 ปี จึงแล้วเสร็จในระหว่างสงครามโลกครั้งที่ 2 กิจการรถไฟประสบภัยสงครามอย่างหนักทรัพย์สินทั้งทางอาคาร และรถจักรล้อเลื่อนได้รับความเสียหายมากจำต้องเร่งบูรณะฟื้นฟูให้กลับสู่สภาพเดิมโดยเร็วถ้าจะอาศัยเงินลงทุนจากงบประมาณของรัฐแหล่งเดียวจะไม่ทันการณ์ รัฐบาลจึงต้องขอกู้เงินจากธนาคารโลกมาสมทบในระหว่างการเจรจากู้เงินนั้นธนาคารโลกได้เสนอให้รัฐปรับปรุง องค์การของกรมรถไฟหลวงให้มีอิสระกว่าที่เป็นอยู่ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการ บริหารกิจการในเชิงธุรกิจกรมรถไฟหลวง จึงเปลี่ยนฐานะมาเป็นรัฐวิสาหกิจประเภทสาธารณูปการ ภายใต้ชื่อว่า การรถไฟแห่งประเทศไทย ตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ.2494 เป็นต้นมา โดยดำเนินการอยู่ภายใต้ พ.ร.บ.การรถไฟฯ ฉบับ พ.ศ. 2494 ซึ่งในหลักการรัฐคุ้มครองแต่งตั้งและปลดผู้บริหาร คุมอัตราเงินเดือนพนักงาน คุมอัตราค่าโดยสาร และค่าระวาง คุมการปิดเปิดเส้นทางและการบริการ และคุมการลงทุนทั้งหมดแต่หากดำเนินงานขาดทุนรัฐจะชดเชยให้เท่าจำนวนที่ขาด(การรถไฟแห่งประเทศไทย, www, 2549ก)

วิสัยทัศน์ คือ "การรถไฟฯ เป็นองค์การที่มีการดำเนินงานในเชิงธุรกิจและบริการเพื่อสังคม ที่ได้รับการอุดหนุนจากรัฐ มีความเข้มแข็งและประสิทธิภาพในการแข่งขัน จนมีผลการดำเนินงานในเชิงพาณิชย์ที่มีกำไร เพื่อนำมาลงทุนเพิ่ม มีสภาพคล่องทางการเงิน ลดภาระของรัฐและขยายตัวต่อไปได้อย่างยั่งยืน"

ดังนั้นวิสัยทัศน์ของการรถไฟฯ ในช่วงแผนวิสาหกิจของการรถไฟฯ ฉบับพ.ศ.2545 - 2549 การรถไฟฯ ได้กำหนดทิศทางการพัฒนาระบบขนส่งด้วยรถไฟ ที่สอดคล้องกับนโยบายของรัฐบาล แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9(พ.ศ.2545 - 2549) แผนหลักการขนส่ง (พ.ศ.2542 - 2549) และร่างแผนหลักการพัฒนาระบบการจราจรและขนส่งในระยะของแผนพัฒนาฯ ฉบับที่ 9 (พ.ศ.2545 - 2549) โดยจะดำเนินการในเรื่องต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ให้บริการขนส่งผู้โดยสาร และสินค้าทางรถไฟที่สะดวก ปลอดภัย รวดเร็วประหยัด มีคุณภาพ ระดับสากลมีความหลากหลาย เป็นทางเลือกของการเดินทางอย่างมีระดับ
- 2) เป็นเส้นทางการขนส่งหลักภายในประเทศ เชื่อมโยงกับระบบถนน น้ำและอากาศ อย่างเหมาะสมเป็นระบบ
- 3) มีเส้นทางรถไฟภายในประเทศเพิ่มขึ้นอย่างพอเพียง ที่จะเชื่อมโยงเมืองและย่านอุตสาหกรรม
- 4) มีการเชื่อมโยงเส้นทางขนส่งทางรถไฟกับประเทศเพื่อนบ้าน เพื่อให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลาง (hub) การขนส่งของภูมิภาค
- 5) มีกลยุทธ์การตลาดที่สอดคล้องกับความต้องการของลูกค้ากลุ่มเป้าหมาย มีส่วนแบ่งด้านผู้โดยสารและสินค้าเพิ่มขึ้น
- 6) เป็นองค์การที่ดำเนินการเชิงพาณิชย์ไปพร้อมๆ กับการสนองนโยบายของรัฐ เพื่อให้บริการแก่ผู้มีรายได้น้อย ภายใน Service Contract ที่เหมาะสมจากรัฐบาล
- 7) สามารถปรับโครงสร้างองค์การได้เป็นผลสำเร็จ โดยมีการดำเนินการเชิงธุรกิจและบริการเพื่อสังคมที่รัฐอุดหนุน มีความเข้มแข็งในการแข่งขัน มีผลกำไรจากการดำเนินงานที่สามารถนำไปลงทุนเพิ่ม มีสภาพคล่องทางการเงินลดภาระต่อรัฐบาล
- 8) สร้างรายได้เพิ่มเติมให้กับการรถไฟฯ ด้วยการบริหารทรัพย์สินอย่างมีประสิทธิภาพ คือ "จัดดำเนินการและนำมาซึ่งความเจริญของกิจการรถไฟ เพื่อประโยชน์แห่งรัฐและประชาชนและดำเนินธุรกิจอันเกี่ยวเนื่องกับการขนส่งทางรถไฟ และธุรกิจอื่นๆ ซึ่งเป็นประโยชน์แก่กิจการรถไฟ โดยมุ่งดำเนินกิจการรถไฟอย่างมีคุณค่า แก้ปัญหาขาดทุนสุทธิ และเน้นการดำเนินงานในเชิงธุรกิจ" (การรถไฟแห่งประเทศไทย, www, 2549ข)

บริการของการรถไฟฯ

ภารกิจหลักของการรถไฟฯ คือการให้บริการเดินรถขนส่งผู้โดยสารและสินค้า โดยแยกการให้บริการออกเป็น 2 กลุ่ม ประกอบด้วย กลุ่มขบวนรถบริการเชิงพาณิชย์ (Commercial Service) และกลุ่มขบวนรถบริการเชิงสังคม (Public Obligation Service: PSO)

1) **กลุ่มขบวนรถบริการเชิงพาณิชย์** คือ การบริการเดินขบวนรถที่การรถไฟฯรับภาระในผลการดำเนินงานเอง ประกอบด้วย

ขบวนรถด่วนพิเศษ

ขบวนรถด่วน

ขบวนรถเร็ว

ขบวนรถวิ่งระหว่างเมืองใหญ่

ขบวนรถท่องเที่ยว

ขบวนรถสินค้า

2) กลุ่มขบวนรถบริการเชิงสังคม คือการบริการซึ่งเป็นพันธกิจที่การรถไฟฯ ถูกกำหนดให้ดำเนินการ โดยรัฐบาลเพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่สาธารณชน ประกอบด้วย

ขบวนรถธรรมดา

ขบวนรถชานเมือง

ขบวนรถท้องถิ่น

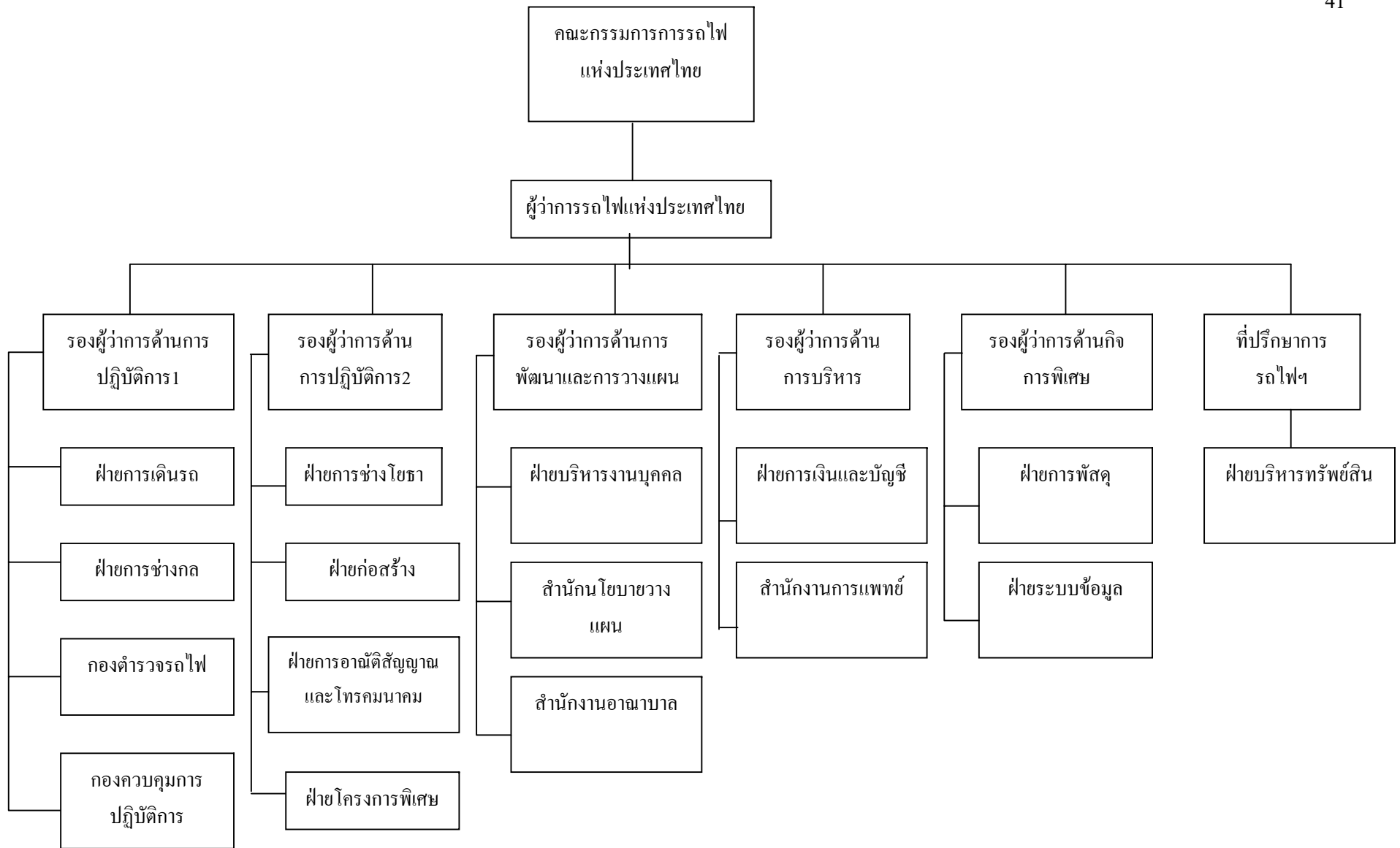
ขบวนรถรวม

ปัจจุบันการรถไฟฯ ได้จัดเดินขบวนรถโดยสารและสินค้าวันละ 373 ขบวน (รวมสายสมุทรสาคร) แยกเป็น ขบวนรถโดยสาร 283 ขบวน

| | |
|----------------------------|---------|
| ขบวนรถด่วนพิเศษ | 8 ขบวน |
| ขบวนรถด่วน | 8 ขบวน |
| ขบวนรถเร็ว | 28 ขบวน |
| ขบวนรถวิ่งระหว่างเมืองใหญ่ | 24 ขบวน |
| ขบวนรถชานเมือง | 95 ขบวน |
| ขบวนรถท้องถิ่น | 64 ขบวน |
| ขบวนรถธรรมดา | 42 ขบวน |
| ขบวนรถรวม | 8 ขบวน |
| ขบวนรถท่องเที่ยว | 6 ขบวน |

ขบวนรถสินค้า 90 ขบวน

| | |
|-----------------------|---------|
| ขบวนรถคอนเทนเนอร์ | 22 ขบวน |
| ขบวนรถน้ำมันสำเร็จรูป | 18 ขบวน |
| ขบวนรถน้ำมันดิบ | 8 ขบวน |
| ขบวนรถก๊าซ แอล พีจี | 4 ขบวน |
| ขบวนรถปูนซีเมนต์ผง | 12 ขบวน |
| ขบวนรถสินค้าทั่วไป | 26 ขบวน |



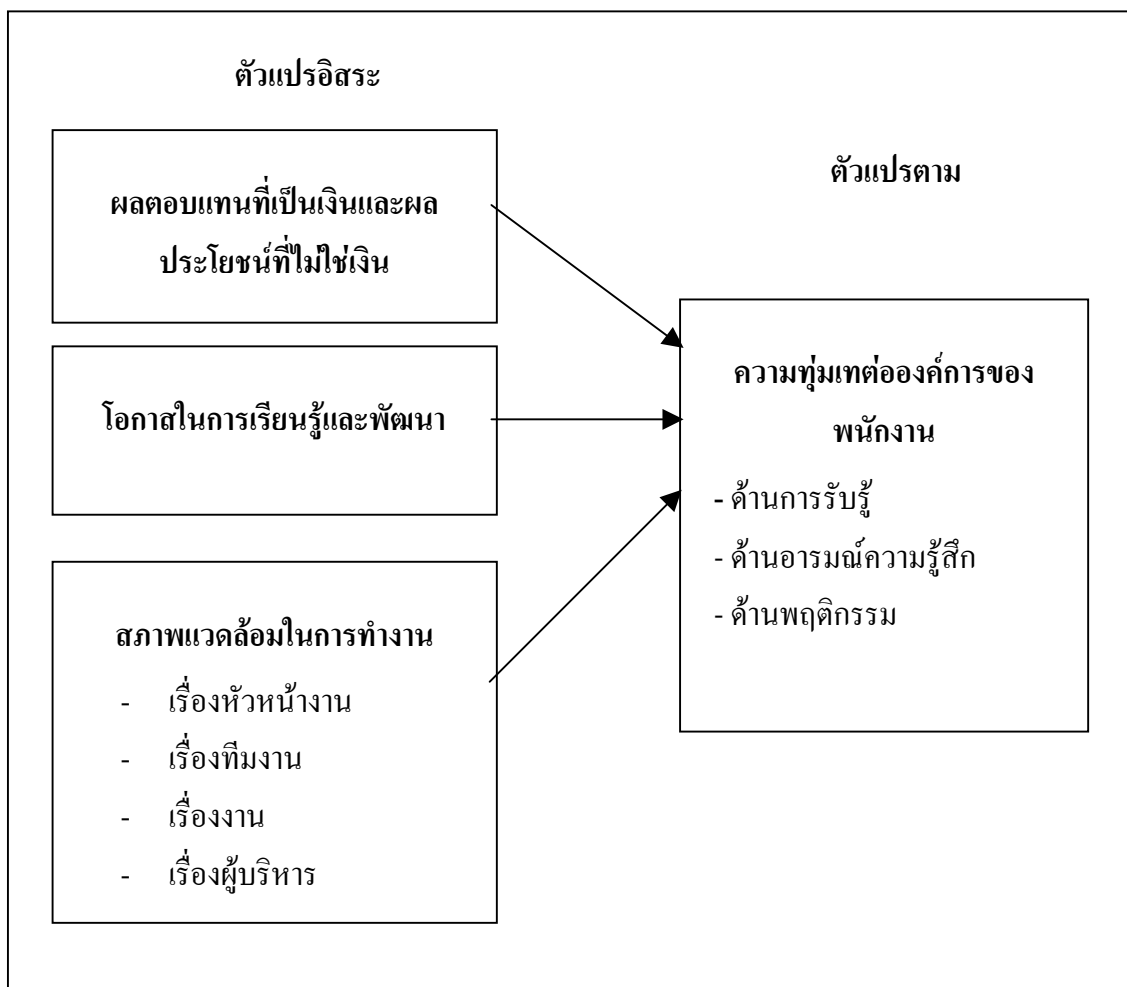
ภาพที่ 2.8 โครงสร้างการรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย
ที่มา : การรถไฟฟ้าแห่งประเทศไทย , 2006ค



ภาพที่ 2.9 เส้นทางรถไฟ
ที่มา : การรถไฟแห่งประเทศไทย, 2006ง

2.5 กรอบแนวคิดในการศึกษา

จากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สามารถกำหนดกรอบแนวคิดในการศึกษาได้ ดังภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.10 กรอบแนวคิดในการศึกษา

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ได้แบ่งการศึกษาออกเป็นดังนี้

- 3.1 วิธีการวิจัย
- 3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
- 3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย
- 3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- 3.5 การสร้างและหาคูณภาพของเครื่องมือ
- 3.6 สถานที่เก็บข้อมูล
- 3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล

ดังมีรายละเอียดของวิธีการดำเนินการวิจัยต่างๆดังต่อไปนี้

3.1 วิธีวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย

3.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

3.2.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟทั้ง 4 สายได้แก่ สายอีสานหรือสายตะวันออกเฉียงเหนือ สายชานเมือง สายเหนือ และสายใต้ ในตำแหน่งนายสถานี ผู้ช่วยนายสถานี และเสมียนจำหน่ายตั๋วในเส้นทางเดินรถไฟ 4 สายได้แก่ สายอีสานหรือตะวันออกเฉียงเหนือ (ระหว่างสถานีนครราชสีมาถึงสถานีขอนแก่น และสถานีนครราชสีมาถึงสถานีสุรินทร์) สายชานเมือง (ระหว่างสถานีกรุงเทพฯถึงสถานีชุมทางแก่งคอย) สายเหนือ (ระหว่างสถานีบ้านหมี่ถึงสถานีพิษณุโลก) และสายใต้ (สถานีชุมทางบางซื่อ2 ถึงสถานีประจวบคีรีขันธ์) รวมทั้งหมด 660 คน (กองบริหารงานบุคคล, 2548)

3.2.2 การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ใช้สูตรของ (Yamane, 1973 อ้างถึงใน บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2547, หน้า 108) โดยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$$\begin{aligned} \text{สูตร} \quad n &= \frac{N}{1+Ne^2} \\ n &= \text{ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง} \\ N &= \text{จำนวนประชากร} \\ e &= \text{ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ไม่เกินร้อยละ 5 (e=.05)} \\ n &= \frac{660}{1+1.65} \\ &= 249 \text{ คน} \end{aligned}$$

เมื่อคำนวณตามสูตรดังกล่าวแล้วได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 249 คน

3.2.3 การสุ่มตัวอย่าง คือ ใช้วิธีการคัดเลือกแบบอิงทฤษฎีความน่าจะเป็น โดยใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi Stage Sampling) ดังนี้

3.2.3.1 ขั้นตอนที่ 1 คือแบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 4 สาย คือ กลุ่มพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟสายตะวันออกเฉียงเหนือ สายชานเมือง สายเหนือ และสายใต้ ตามสัดส่วนประชากรในแต่ละสาย ดังนี้

ตารางที่ 3.1 แบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 4 สาย ตามสัดส่วนของประชากรในแต่ละสาย

| ที่ | พนักงานที่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟ(สาย) | ประชากร | กลุ่มตัวอย่าง |
|-----|---------------------------------------|---------|---------------|
| 1 | อีสานหรือสายตะวันออกเฉียงเหนือ | 176 | 66 |
| 2 | ชานเมือง | 170 | 64 |
| 3 | เหนือ | 158 | 60 |
| 4 | ใต้ | 156 | 59 |

3.2.3.2 ขั้นตอนที่ 2 แต่ละสายของเส้นทางเดินรถไฟแบ่งออกเป็นกลุ่มสถานีที่ให้บริการ 3 กลุ่ม คือ กลุ่มที่ 1 สถานีที่อยู่ในตัวเมืองหรือตัวจังหวัดมีขนาดใหญ่มีจำนวนผู้ใช้บริการมาก และมีพนักงานมากเช่นกัน กลุ่มที่ 2 สถานีที่มีขนาดปานกลางมีจำนวนผู้ใช้บริการและพนักงานน้อยกว่ากลุ่มแรก กลุ่มที่ 3 สถานีที่มีขนาดเล็กมีจำนวนผู้ใช้บริการและพนักงานน้อยกว่ากลุ่มที่สอง

3.2.3.3 **ขั้นตอนที่ 3** สุ่มเลือกสถานีในแต่ละกลุ่ม และแต่ละเส้นทางเดินรถไฟทั้ง 4 สาย โดยการจับสลากเลือกในแต่ละกลุ่มตามสัดส่วน ซึ่งการสุ่มได้แต่ละสถานีในแต่ละกลุ่มให้ถือว่าพนักงานทั้งหมดในสถานีนั้นเป็นตัวอย่าง

3.2.3.4 **ขั้นตอนที่ 4** เมื่อสุ่มเลือกสถานีครบแล้ว จากนั้นนับจำนวนให้ครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละเส้นทางเดินรถไฟทั้ง 4 สาย

3.3 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิจัยได้กำหนดตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ประกอบด้วย

3.3.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variables) ได้แก่

3.3.1.1 ผลตอบแทนที่เป็นเงิน ได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส และเงินพิเศษค่าทำงานวันหยุด

3.3.1.2 ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน ได้แก่สวัสดิการต่างๆ เช่น บ้านพัก ค่าเล่าเรียนบุตร และค่ารักษาพยาบาล

3.3.1.3 โอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนา ได้แก่ งานที่ท้าทาย การพัฒนาสายอาชีพ โอกาสในความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร

3.3.1.4 สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องหัวหน้างาน ได้แก่ หัวหน้างานส่งเสริมให้ท่านได้รับการพัฒนาความรู้ ความสามารถ ให้ข้อเสนอแนะในการทำงาน รับฟังความคิดเห็น และให้ความเป็นกันเองกับพนักงาน

3.3.1.5 สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องทีมงาน ได้แก่ การให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการทำงานเป็นทีมที่ดี และให้ความเคารพซึ่งกันและกัน

3.3.1.6 สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องงาน ได้แก่ งานมีความท้าทาย มีอิสระในการทำงาน และทราบถึงความรับผิดชอบที่จะตามมาจากผลงานที่ทำ

3.3.1.7 สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องผู้บริหาร ได้แก่ องค์กรมีชื่อเสียง มีทรัพยากรและอุปกรณ์ที่เพียงพอ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อความเป็นอยู่ของพนักงาน และผู้บริหารรับฟังความคิดเห็น

3.3.2 ตัวแปรตาม(Dependent Variable) ได้แก่

3.3.2.1 ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ได้แก่ ความทุ่มเทต่อองค์กรด้านการรับรู้ ความทุ่มเทต่อองค์กรด้านอารมณ์ความรู้สึก และความทุ่มเทต่อองค์กรด้านพฤติกรรม

3.4 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา สภาพแวดล้อมในการทำงาน จำนวน 50 ข้อ โดยวัดความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อ 3 กลุ่มปัจจัยข้างต้น ได้แก่

กลุ่มที่ 1 ผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน มีจำนวน 9 ข้อ เป็นข้อคำถามเชิงบวกทั้งหมด ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านผลตอบแทนที่เป็นเงิน มีจำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วยข้อที่ 1 ถึงข้อ 5

ด้านผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน มีจำนวน 4 ข้อ ประกอบด้วยข้อที่ 6 ถึงข้อ 9

กลุ่มที่ 2 โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา มีจำนวน 6 ข้อ ประกอบด้วยข้อที่ 10 - 15 เป็นข้อคำถามเชิงบวกทั้งหมด

กลุ่มที่ 3 สภาพแวดล้อมในการทำงาน มีจำนวน 35 ข้อ เป็นข้อคำถามเชิงบวกทั้งหมด ซึ่งมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

ด้านหัวหน้างาน มีจำนวน 11 ข้อ ประกอบด้วยข้อที่ 16 - 26

ด้านทีมงาน/กลุ่มงาน มีจำนวน 9 ข้อ ประกอบด้วยข้อที่ 27 - 35

ด้านงาน มีจำนวน 7 ข้อ ประกอบด้วยข้อที่ 36 - 42

ด้านผู้บริหารระดับสูง มีจำนวน 8 ข้อ ประกอบด้วยข้อที่ 43 - 49

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน โดยแบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1) ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ มีจำนวน 5 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 51,52,54,57 และ 64

2) ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก มีจำนวน 3 ข้อประกอบด้วย ข้อ 53,55 และ 58

3) ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม มีจำนวน 7 ข้อ ประกอบด้วย ข้อ 56, 59, 60,61,62,63 และ 65

ตอนที่ 3 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และค่าตอบแทน/เดือน จำนวน 7 ข้อ

โดยใช้เครื่องมือการวัดเจตคติหรือเรียกว่ามาตรการวัดเจตคติ(Attitude Scale) ตามวิธีของ ลิเคิร์ต (Likert scale) โดยกำหนดการให้คะแนนใช้เกณฑ์ความเบี่ยงเบนมาตรฐานให้คะแนนช่วงความ

รู้สึก เท่าๆ กันเป็น 5 ช่วงแบบต่อเนื่อง เรียกว่า Arbitrary Weighting Method กำหนดแบบให้ค่าคะแนนคำตอบของแบบสอบถาม 5 ระดับ (บุญธรรม กิจปรีดาวิสุทธิ, 2547) ดังนี้

| คำตอบ | ระดับคะแนน |
|----------------------|------------|
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 1 |
| ไม่เห็นด้วย | 2 |
| ไม่แน่ใจ | 3 |
| เห็นด้วย | 4 |
| เห็นด้วยอย่างยิ่ง | 5 |

เกณฑ์การแปลผลคะแนน

ผู้วิจัยได้แบ่งเกณฑ์การแปลผลคะแนนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) เป็น 5 ระดับ คือ ระดับต่ำ ระดับค่อนข้างต่ำ ระดับปานกลาง ระดับค่อนข้างสูง และระดับสูง โดยนำคะแนนสูงสุดลบคะแนนต่ำสุดและหารด้วยจำนวนระดับตามหลักสถิติการวัดกระจายข้อมูล เพื่อให้ได้ความกว้างของอันตรภาคชั้น ดังนี้

$$\begin{aligned}
 \text{ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนระดับ}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 &= 0.80
 \end{aligned}$$

เมื่อทราบคะแนนในสูตรจะได้เกณฑ์ระดับความคิดเห็นการแปลผลตามช่วงคะแนน ดังนี้

1. จากเกณฑ์การพิจารณาดังกล่าวสามารถกำหนดระดับความคิดเห็นได้ดังนี้

| ช่วงคะแนน | ความหมาย |
|-------------|--|
| 1.00 – 1.80 | พนักงานมีความคิดเห็นต่อผลตอบแทนที่เป็นเงิน ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับต่ำ |
| 1.81 – 2.60 | พนักงานมีความคิดเห็นต่อผลตอบแทนที่เป็นเงิน ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ |

| | |
|-------------|--|
| 2.61 – 3.40 | พนักงานมีความคิดเห็นต่อผลตอบแทนที่เป็นเงิน ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง |
| 3.41 – 4.20 | พนักงานมีความคิดเห็นต่อผลตอบแทนที่เป็นเงิน ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง |
| 4.21 – 5.00 | พนักงานมีความคิดเห็นต่อผลตอบแทนที่เป็นเงิน ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้ และสภาพแวดล้อมในการทำงานอยู่ในระดับสูง |

2. จากเกณฑ์การพิจารณาดังกล่าวสามารถกำหนดระดับความทุ่มเทต่อองค์กรได้ดังนี้

| <u>ช่วงคะแนน</u> | <u>ความหมาย</u> |
|------------------|--|
| 1.00 – 1.08 | พนักงานมีความทุ่มเทต่อองค์กรอยู่ในระดับต่ำ |
| 1.81 – 2.60 | พนักงานมีความทุ่มเทต่อองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ |
| 2.61 – 3.40 | พนักงานมีความทุ่มเทต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง |
| 3.41 – 4.20 | พนักงานมีความทุ่มเทต่อองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างสูง |
| 4.21 – 5.00 | พนักงานมีความทุ่มเทต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง |

3.5 การสร้างและหาคุณภาพของเครื่องมือ

3.5.1 การสร้างเครื่องมือประกอบด้วย 2 ส่วน

3.5.1.1 ส่วนที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยการเกิดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน โดยสร้างจากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และจากแบบวัดของบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจ ไค้ แ ก ' Burke, Development Dimensions International-DDI, Greenberg, Hewitt Associates, International Survey Research[ISR] ซึ่งเป็นการรวบรวมปัจจัยทั้งหมด จากนั้นนำมาจัดเป็นกลุ่มปัจจัยเพื่อนำไปศึกษา

3.5.1.2 ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน โดยสร้างจากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง และจากแบบวัดของบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจ ไค้ แ ก ' International Survey Research [ISR], The Gallup Organization และ Hewitt Associates

3.5.2 กระบวนการและวิธีการสร้างมีขั้นตอน ดังนี้

3.5.2.1 ทำการรวบรวมวรรณกรรม งานวิจัย และแบบวัดต่างๆของบริษัทที่ปรึกษาทางธุรกิจ ที่เกี่ยวข้องกับเรื่องการศึกษา อันได้แก่ ปัจจัยการเกิดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน

3.5.2.2 ทำการแปลและเรียบเรียงจากต้นฉบับภาษาอังกฤษมาเป็นภาษาไทย แล้วให้คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบถึงความถูกต้องของข้อคำถาม แล้วนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นไปทดสอบความเที่ยงตรง (Validity) เพื่อตรวจสอบความครอบคลุมของเนื้อหาและภาษาที่ใช้ นำเสนอแบบสอบถามต่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์เพื่อทำการพิจารณาตรวจสอบและแก้ไขข้อคำถามต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความถูกต้อง

3.5.2.3 นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบจากคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ไปทดลองใช้ (Tryout) กับพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยในเส้นทางการเดินทางเดินรถไฟสายตะวันออก จำนวน 30 คน เพื่อดูว่าข้อคำถามมีความชัดเจนหรือไม่ และข้อมูลจากการทดลองใช้ (Tryout) นำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบวัด

3.5.3 การหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นเพื่อการวิจัยครั้งนี้ไปหาคุณภาพ

3.5.3.1 ทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยนำไปทดลองใช้ (try out) กับกลุ่มพนักงาน 30 คนของการรถไฟแห่งประเทศไทย โดยเก็บพนักงานในสถานที่ที่ไม่ได้อยู่ในกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการจะเก็บในเส้นทางเดินทางเดินรถไฟสายตะวันออก วิเคราะห์ความเชื่อมั่น โดยวิธีการหาความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency Method) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient) เป็นสถิติวิเคราะห์โดยมีสูตรดังนี้

$$\alpha = \frac{k}{k-1} \left(1 - \frac{S_i}{S_x} \right)$$

| | | |
|----------------|---|------------------------------|
| เมื่อ α | = | ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม |
| k | = | จำนวนข้อคำถาม |
| S_i | = | ความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ |
| S_x | = | ค่าแปรปรวนของคะแนนทั้งฉบับ |

ทั้งนี้ ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแต่ละชุด ดังต่อไปนี้

1. แบบสอบถามเกี่ยวกับเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน และเมื่อนำไปวิเคราะห์รายด้าน ได้ค่าความเชื่อมั่น ดังนี้

| | | |
|---------------------------------------|---------|-------|
| ผลตอบแทนที่เป็นเงิน | เท่ากับ | .8623 |
| ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน | เท่ากับ | .9411 |
| โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา | เท่ากับ | .9437 |
| สิ่งแวดล้อมในการทำงานเรื่องหัวหน้างาน | เท่ากับ | .9365 |
| สิ่งแวดล้อมในการทำงานเรื่องทีมงาน | เท่ากับ | .8856 |
| สิ่งแวดล้อมในการทำงานเรื่องงาน | เท่ากับ | .7769 |
| สิ่งแวดล้อมในการทำงานเรื่องผู้บริหาร | เท่ากับ | .8430 |

2. แบบสอบถามเกี่ยวกับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ .9055 และเมื่อนำไปวิเคราะห์รายด้าน ได้ค่าความเชื่อมั่น ดังนี้

| | | |
|--|---------|-------|
| ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ | เท่ากับ | .8212 |
| ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ | | |
| ความรู้สึกรัก | เท่ากับ | .6340 |
| ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม | เท่ากับ | .8464 |

3.6 สถานที่เก็บข้อมูล

สถานที่เก็บข้อมูล แบ่งเป็น 4 สาย ดังนี้

สายตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แก่ สถานีรถไฟนครราชสีมา สถานีรถไฟบุรีรัมย์ สถานีรถไฟสุรินทร์ สถานีรถไฟขอนแก่น สถานีรถไฟบัวใหญ่ สถานีรถไฟบ้านไผ่ สถานีรถไฟลำปลายมาศ สถานีรถไฟห้วยแถลง สถานีรถไฟบ้านเกาะ สถานีรถไฟหนองบัวลาย สถานีรถไฟท่าพระ สถานีรถไฟเมืองพล สถานีรถไฟน้ำพอง สถานีรถไฟโนนสูง สถานีรถไฟบ้านหัน และสถานีรถไฟห้วยราช

สายชานเมือง ได้แก่ สถานีรถไฟสามเสน สถานีรถไฟบางซื่อ สถานีรถไฟอยุธยา สถานีรถไฟชุมทางภาชี สถานีรถไฟสระบุรี สถานีรถไฟชุมทางแก่งคอย สถานีรถไฟลพบุรี สถานีรถไฟบ้านหมอ สถานีรถไฟหนองโดน สถานีรถไฟหนองวิวัฒน์ สถานีรถไฟพระแก้ว สถานีรถไฟท่าเรือ สถานีรถไฟบางปะอิน สถานีรถไฟบ้านม้า สถานีรถไฟหนองสีดา และสถานีรถไฟหนองแขง

สายเหนือ ได้แก่ สถานีรถไฟบ้านหมี่ สถานีรถไฟนครสวรรค์ สถานีรถไฟพิษณุโลก สถานีรถไฟบ้านตากลิ สถานีรถไฟปากน้ำโพ สถานีรถไฟจิตร สถานีรถไฟสวรรคโลก สถานีรถไฟบ้านตะพานหิน สถานีรถไฟบึงบอระเพ็ด สถานีรถไฟชุมแสง สถานีรถไฟพิชัย สถานีรถไฟบางมุกนก สถานีรถไฟบ้านใหม่ และสถานีรถไฟชุมทางบ้านคารา

สายใต้ ได้แก่ สถานีรถไฟราชบุรี สถานีรถไฟเพชรบุรี สถานีรถไฟหัวหิน สถานีรถไฟปราณบุรี สถานีรถไฟประจวบคีรีขันธ์ สถานีรถไฟนครชัยศรี สถานีรถไฟนครปฐม สถานีรถไฟบ้านชะอำ สถานีสามร้อยยอด สถานีรถไฟวัดสุวรรณ สถานีรถไฟลิมพื สถานีรถไฟบ้านโป่ง สถานีรถไฟกุยบุรี และสถานีรถไฟโพธาราม

3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล

3.7.1 ผู้วิจัยทำหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยส่งให้กับนายสถานีในแต่ละสถานีที่ถูกเลือกเป็นกลุ่มตัวอย่างในการเก็บข้อมูลในเส้นทางเดินรถไฟทั้ง 4 สาย

3.7.2 ผู้วิจัยโทรศัพท์ติดต่อสอบถามกับนายสถานีในแต่ละสถานีเส้นทางเดินรถไฟทั้ง 4 สาย เพื่อทราบถึงการพิจารณาอนุมัติหรือไม่อนุมัติให้ผู้วิจัยเข้าไปเก็บรวบรวมข้อมูลของพนักงานให้บริการ

3.7.3 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการทดลองใช้กับกลุ่มพนักงาน นำไปติดต่อกับสถานีที่เป็นกลุ่มตัวอย่างเพื่อส่งมอบแบบสอบถามให้กับพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย โดยผู้วิจัยจะนำแบบสอบถามทั้งหมดมาใส่ซองสีน้ำตาลมีแถบขาว เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามสามารถปิดซองได้ เมื่อกรอกแบบสอบถามเสร็จ

3.7.4 ผู้วิจัยจะเข้าไปปรับแบบสอบถามที่กรอกข้อมูลเรียบร้อยแล้วตามสถานีต่างๆที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง และในกรณีสถานีที่เป็นกลุ่มตัวอย่างอยู่ไกล ผู้วิจัยจะใช้วิธีให้นายสถานีเก็บรวบรวมข้อมูลและส่งแบบสอบถามกลับมาให้ผู้วิจัยทางไปรษณีย์

3.7.5 ผู้วิจัยใช้เวลาเก็บข้อมูล ตั้งแต่วันที่ 20 สิงหาคม 2548 – วันที่ 15 พฤศจิกายน 2548 ได้รับกลับมาคืนจำนวน 249 ชุด แต่ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์จำนวน 228 ชุด

3.7.6 ประเภทข้อมูล ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณและข้อมูลเชิงคุณภาพจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิและแหล่งข้อมูลปฐมภูมิสรุปได้ดังนี้

3.7.6.1 แหล่งข้อมูลทุติยภูมิ เป็นข้อมูลเกี่ยวกับองค์การการรถไฟแห่งประเทศไทย ซึ่งเป็นข้อมูลที่ศึกษาได้จาก บทความ วารสารรายปักษ์ของรถไฟสัมพันธ์ และเว็บไซต์ ตลอดจนการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย เช่น วิทยานิพนธ์ หนังสืออ้างอิง หนังสือทั่วไป บทความทางวิชาการ และรายงานการวิจัย เป็นต้น

3.7.6.2 แหล่งข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่จัดเก็บโดยการสำรวจจากกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย โดยการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลซึ่งการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างใช้สูตร Yamane ได้กลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 249 คน แต่ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์จำนวน 228 คนมาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์ คิดเป็นร้อยละ 91.56 และการสุ่มตัวอย่างใช้วิธีการคัดเลือกแบบอิงทฤษฎีความน่าจะเป็น โดยใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi Stage Sampling)

3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล

ในการวิจัยจะใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป โดยใช้สถิติสรุปและวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

3.8.1 ค่าร้อยละ (Percentage) ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

3.8.2 ค่าเฉลี่ย (Mean) ใช้ในการแปลความหมายของข้อมูลต่างๆ

3.8.3 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้คู่กับค่าเฉลี่ยเพื่อแสดงลักษณะการกระจายของข้อมูล

3.8.4 การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) เพื่อเปรียบเทียบความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานการรถไฟในแต่ละเส้นทางเดินรถไฟ

3.8.5 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์หาอิทธิพลของผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย

ส่วนความมีนัยสำคัญในการวิจัยจำแนกออกเป็น 2 ระดับคือ มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ .01

บทที่ 4

การวิเคราะห์ข้อมูลและอภิปรายผล

บทนี้เป็นการอธิบายผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามทั้งหมด 228 ชุด ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล (พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย)

4.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย(Employee Engagement) และความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย (Employee Engagement)

4.3 การทดสอบสมมติฐาน

4.4 อภิปรายผล

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับลักษณะส่วนบุคคล

จากการเก็บข้อมูลโดยแบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยในเส้นทางเดินรถไฟสายอีสาน(สายตะวันออกเฉียงเหนือ) จำนวน 65 คน เส้นทางเดินรถไฟสายชานเมืองจำนวน 64 คน เส้นทางเดินรถไฟสายเหนือ 60 คน เส้นทางเดินรถไฟสายใต้ 59 คนและรวมเส้นทางเดินรถไฟทั้ง 4 สาย จำนวนรวม 249 คนแต่ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์จำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 91.56 ตัวแปรที่ศึกษา สำหรับลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ศึกษาประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน และค่าตอบแทนต่อเดือน โดยมีรายละเอียดของข้อมูลจำแนกตามเส้นทางเดินรถไฟในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล และเส้นทางเดินรถไฟ

| ลักษณะส่วนบุคคล | เส้นทางรถไฟ(สาย) | | | | | | | | | |
|-----------------------|------------------|--------|--------------|--------|----------|--------|--------|--------|---------------|--------|
| | สายอีสาน | | สถานชานเมือง | | สายเหนือ | | สายใต้ | | รวมทั้ง 4 สาย | |
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| เพศ | | | | | | | | | | |
| ชาย | 57 | 95.0 | 54 | 90.0 | 54 | 96.4 | 49 | 94.2 | 214 | 93.9 |
| หญิง | 3 | 5 | 6 | 10.0 | 2 | 3.6 | 3 | 5.8 | 14 | 6.1 |
| อายุงาน | | | | | | | | | | |
| 15-23ปี | 1 | 1.7 | - | - | - | - | - | - | 1 | 0.4 |
| 24-32 ปี | 15 | 25 | 17 | 28.3 | 21 | 37.5 | 17 | 32.7 | 70 | 30.7 |
| 33-41 ปี | 21 | 35 | 7 | 11.7 | 15 | 26.8 | 9 | 17.3 | 52 | 22.8 |
| 42-50 ปี | 13 | 21.7 | 20 | 33.3 | 10 | 17.9 | 18 | 34.6 | 61 | 26.8 |
| 51-58 ปี | 10 | 16.7 | 15 | 25 | 10 | 17.9 | 7 | 13.5 | 42 | 18.4 |
| 59 ปีขึ้นไป | - | - | 1 | 1.7 | - | - | 1 | 1.9 | 2 | 0.9 |
| สถานภาพสมรส | | | | | | | | | | |
| โสด | 13 | 21.7 | 12 | 20 | 18 | 32.1 | 6 | 11.5 | 49 | 21.5 |
| สมรส | 47 | 78.3 | 48 | 80 | 36 | 64.3 | 43 | 82.7 | 174 | 76.3 |
| หม้าย/หย่า | - | - | - | - | 2 | 3.6 | 1 | 1.9 | 3 | 1.3 |
| ไม่ตอบ | - | - | - | - | - | - | 2 | 3.8 | 2 | 0.9 |
| ระดับการศึกษา | | | | | | | | | | |
| ประถมศึกษา | - | - | 2 | 3.3 | - | - | 1 | 1.9 | 3 | 1.3 |
| มัธยมศึกษาตอนต้นมัธยม | 6 | 10 | 11 | 18.3 | 10 | 17.9 | 7 | 13.5 | 34 | 14.9 |
| ศึกษาตอนปลายปวช. | 39 | 65 | 29 | 48.3 | 32 | 57.1 | 28 | 53.8 | 128 | 56.1 |
| อนุปริญญา/ปวส. | 9 | 15 | 5 | 8.3 | 6 | 10.7 | 6 | 11.5 | 26 | 11.4 |
| ปริญญาตรี | 6 | 10 | 13 | 21.7 | 8 | 14.3 | 10 | 19.2 | 37 | 16.2 |
| สูงกว่าปริญญาตรี | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| ตำแหน่งงาน | | | | | | | | | | |
| เสมียนจำหน่ายตั๋ว | 31 | 51.7 | 33 | 55 | 30 | 53.6 | 30 | 57.7 | 124 | 54.4 |
| ผู้ช่วยนายสถานี | 15 | 25 | 14 | 23.3 | 14 | 25 | 11 | 21.2 | 54 | 23.7 |
| นายสถานี | 14 | 23.3 | 13 | 21.7 | 12 | 21.4 | 11 | 21.2 | 50 | 21.9 |

ตารางที่ 4.1 จำนวนและร้อยละของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล และเส้นทางเดินรถไฟ (ต่อ)

| ลักษณะส่วนบุคคล (ต่อ) | เส้นทางรถไฟ(สาย) | | | | | | | | | |
|--------------------------|------------------|--------|--------------|--------|----------|--------|--------|--------|---------------|--------|
| | สายอีสาน | | สถานชานเมือง | | สายเหนือ | | สายใต้ | | รวมทั้ง 4 สาย | |
| | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ | จำนวน | ร้อยละ |
| อายุงาน | | | | | | | | | | |
| ต่ำกว่า 1 ปี | - | - | 1 | 1.7 | - | - | - | - | 1 | 0.4 |
| 1-5 ปี | 5 | 8.3 | 11 | 18.3 | 5 | 8.9 | 3 | 5.8 | 24 | 10.5 |
| 6-10 ปี | 18 | 30 | 10 | 16.7 | 20 | 35.7 | 15 | 28.8 | 63 | 27.6 |
| 11-15 ปี | 8 | 13.3 | 4 | 6.7 | 9 | 16.1 | 8 | 15.4 | 29 | 12.7 |
| 16-20 ปี | 5 | 8.3 | 4 | 6.7 | 2 | 3.6 | 5 | 9.6 | 16 | 7 |
| ตั้งแต่ 21 ปีขึ้นไป | 23 | 38.3 | 30 | 50 | 20 | 35.7 | 21 | 40.4 | 94 | 41.2 |
| ไม่ตอบ | 1 | 1.7 | - | - | - | - | - | - | 1 | 0.4 |
| ค่าตอบแทนต่อเดือน | | | | | | | | | | |
| ต่ำกว่า 5,000 บาท | 1 | 1.7 | - | - | 3 | 5.4 | - | - | 4 | 1.8 |
| 5,000 -10,000 บาท | 14 | 23.3 | 19 | 31.7 | 11 | 19.6 | 9 | 17.3 | 53 | 23.2 |
| 10,001- 15,000 บาท | 20 | 33.3 | 9 | 15 | 21 | 37.5 | 15 | 28.8 | 65 | 28.5 |
| 15,001- 20,000 บาท | 1 | 1.7 | 5 | 8.3 | 1 | 1.8 | 4 | 7.7 | 11 | 4.8 |
| 20,001- 25,000 บาท | 2 | 3.3 | 4 | 6.7 | 6 | 10.7 | 8 | 15.4 | 20 | 8.8 |
| ตั้งแต่ 25,001 บาทขึ้นไป | 21 | 35 | 23 | 38.3 | 14 | 25 | 16 | 30.8 | 74 | 32.5 |
| ไม่ตอบ | 1 | 1.7 | - | - | - | - | - | - | 1 | 0.4 |

จากตารางที่ 4.1 แสดงจำนวนและร้อยละของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำการศึกษาเมื่อพิจารณาจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อายุงาน ค่าตอบแทนต่อเดือน สามารถอธิบายได้ ดังนี้

1. เพศ

1.1 สายอีสาน (สายตะวันออกเฉียงเหนือ)

พบว่าพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 57 คน ที่เหลือเป็นเพศหญิงจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 95 และร้อยละ 5 ตามลำดับ

1.2 สายขานเมือง

พบว่า พนักงานส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 54 คน ที่เหลือเป็นเพศหญิงจำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 90 และร้อยละ 10 ตามลำดับ

1.3 สายเหนือ

พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 54 คน ที่เหลือเป็นเพศหญิงจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 96.4 และร้อยละ 3.6 ตามลำดับ

1.4 สายใต้

พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 49 คน ที่เหลือเป็นเพศหญิงจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 94.4 และ ร้อยละ 3.6 ตามลำดับ

1.5 รวมทั้ง 4 สาย

พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 214 คน ที่เหลือเป็นเพศหญิงจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 93.9 และ คิดเป็นร้อยละ 6.1 ตามลำดับ

2. อายุ

2.1 สายอีสาน (สายตะวันออกเฉียงเหนือ)

พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 33 – 41 ปี คิดเป็นร้อยละ 35 รองลงมาคือ มีอายุ 24 – 32 ปี คิดเป็นร้อยละ 25 อายุ 42 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.7 อายุ 51 – 58 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.7 และอายุ 15 – 23 ปี คิดเป็นร้อยละ 1.7 ตามลำดับ

2.2 สายขานเมือง

พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย 1 ใน 3 มีอายุระหว่าง 42 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 33.3 รองลงมาคือ มีอายุ 24 – 32 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.3 อายุ 51 – 58 ปี คิดเป็นร้อยละ 25 อายุ 33 – 41 ปี คิดเป็นร้อยละ 11.7 และอายุ 59 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 1.7 ตามลำดับ

2.3 สายเหนือ

พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยกว่า 1 ใน 3 มีอายุระหว่าง 24 – 32 ปี คิดเป็นร้อยละ 37.5 รองลงมาคือ มีอายุ 33 – 41 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.8 อายุ 42 – 50 ปี และ 51– 58 ปีมีจำนวนเท่ากันคิดเป็นร้อยละ 17.9

2.4 สายใต้

พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยกว่า 1 ใน 3 มีอายุระหว่าง 42 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.6 รองลงมาคือ มีอายุ 24- 32 คิดเป็นร้อยละ 32.7 อายุ 33 – 41 ปี คิดเป็นร้อยละ 17.3 อายุ 51 – 58 ปี คิดเป็นร้อยละ 13.5 และอายุ 59 ปีขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 1.9 ตามลำดับ

2.5 รวมทั้ง 4 สาย

พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยทั้ง 4 สายเกือบ 1 ใน 3 มีอายุระหว่าง 24 – 32 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.7 รองลงมาคือ มีอายุระหว่าง 42 – 50 ปี คิดเป็นร้อยละ 26.8 อายุ 33 – 41 ปี คิดเป็นร้อยละ 22.8 อายุ 51 – 58 ปี คิดเป็นร้อยละ 18.4 อายุ 59 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 0.9 และอายุ 15 – 23 ปี คิดเป็นร้อยละ 0.4 ตามลำดับ

3. สถานภาพสมรส

3.1 สายอีสาน (สายตะวันออกเฉียงเหนือ)

พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 47 คน คิดเป็นร้อยละ 78.3 รองลงมาคือ สถานภาพโสด จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 21.7

3.2 สายชานเมือง

พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 40 คน คิดเป็นร้อยละ 80 รองลงมาคือ สถานภาพโสด จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 20

3.3 สายเหนือ

พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยเกือบ 2 ใน 3 มีสถานภาพสมรส จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 64.3 รองลงมาคือ สถานภาพโสด จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 32.1 สถานภาพหม้าย/หย่า จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.6 ตามลำดับ

3.4 สายใต้

พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 82.7 รองลงมาคือ สถานภาพโสด จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 11.5 สถานภาพหม้าย/หย่า จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.9 และมีผู้ไม่ตอบจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.8 ตามลำดับ

3.5 รวมทั้ง 4 สาย

พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยทั้ง 4 สาย ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส จำนวน 174 คน คิดเป็นร้อยละ 76.3 รองลงมาคือ สถานภาพโสด จำนวน 49 คน คิดเป็นร้อยละ 21.5 สถานภาพหม้าย/หย่า จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3 และมีผู้ไม่ตอบจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 0.9 ตามลำดับ

4. ระดับการศึกษา

4.1 สายอีสาน (สายตะวันออกเฉียงเหนือ)

พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยเกือบ 2 ใน 3 มีการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 65 รองลงมา คือ มีการศึกษาในระดับอนุปริญญา/ปวส. จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 15 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี และระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 6 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 10

4.2 สายขานเมือง

พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 48.3 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรีจำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 21.7 มีการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 18.3 มีการศึกษาในระดับอนุปริญญา/ปวส. จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 และมีการศึกษาในระดับประถมศึกษาจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.3 ตามลำดับ

4.3 สายเหนือ

พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 57.1 รองลงมาคือมีการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 17.9 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 14.3 และมีการศึกษาในระดับอนุปริญญา/ปวส. จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 10.7

4.4 สายใต้

พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จำนวน 28 คน คิดเป็นร้อยละ 53.8 รองลงมาคือมีการศึกษาในระดับปริญญาตรีจำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 19.2 มีการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 13.5 มีการศึกษาในระดับอนุปริญญา/ปวส. จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 11.5 และมีการศึกษาในระดับประถมศึกษาจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.9 ตามลำดับ

4.5 รวมทั้ง 4 สาย

พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. จำนวน 128 คน คิดเป็นร้อยละ 56.1 รองลงมาคือมีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 37 คน คิดเป็นร้อยละ 16.2 มีการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนต้น จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 14.9 มีการศึกษาในระดับอนุปริญญา/ปวส. จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 11.4 และมีการศึกษาในระดับประถมศึกษาจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.3 ตามลำดับ

5. ตำแหน่งงาน

5.1 สายอีสาน (สายตะวันออกเฉียงเหนือ)

พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งเสมียนจำหน่ายตั๋วจำนวน 31 คน คิดเป็นร้อยละ 51.7 รองลงมาคือตำแหน่งผู้ช่วยนายสถานี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 25 และตำแหน่งนายสถานี จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 23.3 ตามลำดับ

5.2 สายขานเมือง

พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยกว่าครึ่งหนึ่งอยู่ในตำแหน่งเสมียน
 จำหน่ายตั๋ว จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 55 รองลงมาคือตำแหน่งผู้ช่วยนายสถานี จำนวน 14 คน
 คิดเป็นร้อยละ 23.3 และตำแหน่งนายสถานี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 21.7 ตามลำดับ

5.3 สายเหนือ

พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยกว่าครึ่งหนึ่งอยู่ในตำแหน่งเสมียน
 จำหน่ายตั๋ว จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 53.6 รองลงมาคือตำแหน่งผู้ช่วยนายสถานี จำนวน 14 คน
 คิดเป็นร้อยละ 25 และตำแหน่งนายสถานี จำนวน 12 คน คิดเป็นร้อยละ 21.4 ตามลำดับ

5.4 สายใต้

พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยกว่าครึ่งหนึ่งอยู่ในตำแหน่งเสมียน
 จำหน่ายตั๋ว จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 53.6 รองลงมาคือตำแหน่งผู้ช่วยนายสถานีและนายสถานี
 จำนวน 11 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 21.2

5.5 รวมทั้ง 4 สาย

พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยทั้ง 4 สาย กว่าครึ่งหนึ่งอยู่ในตำแหน่ง
 เสมียนจำหน่ายตั๋ว จำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 54.4 รองลงมาคือตำแหน่งผู้ช่วยนายสถานี
 จำนวน 54 คน คิดเป็นร้อยละ 23.7 และตำแหน่งนายสถานี จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 21.9 ตาม
 ลำดับ

6. อายุงาน

6.1 สายอีสาน (สายตะวันออกเฉียงเหนือ)

พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยกว่า 1 ใน 3 มีอายุงานตั้งแต่ 21 ปี ขึ้นไป
 จำนวน 23 คนคิดเป็นร้อยละ 38.3 รองลงมาคือ อายุงาน 6 – 10 ปี จำนวน 18 คน คิดเป็นร้อยละ 30
 อายุงาน 11 – 15 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 13.3 อายุงาน 1 – 5 ปี และอายุงาน 16 – 20 ปี
 จำนวน 5 คนเท่ากัน คิดเป็น 8.3 และมีผู้ไม่ตอบจำนวน 1 คนคิดเป็นร้อยละ 1.7

6.2 สายชานเมือง

พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยครึ่งหนึ่งมีอายุงานตั้งแต่ 21 ปี ขึ้นไป
 จำนวน 30 คน คิดเป็นร้อยละ 50 รองลงมาคือ อายุงาน 1 – 5 ปี จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 18.3
 อายุงาน 6 – 10 ปี จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 16.7 อายุงาน 11 -15 ปีและอายุงาน 16 – 20 ปี
 จำนวน 4 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 6.7 และอายุงานต่ำกว่า 1 ปี จำนวน 1 คนคิดเป็นร้อยละ 1.7 ตาม
 ลำดับ

6.3 สายเหนือ

พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยกว่า 1 ใน 3 มีอายุงาน 6 – 10 ปีและตั้งแต่ 21 ปี ขึ้นไป จำนวน 20 คนเท่ากัน คิดเป็นร้อยละ 35.7 รองลงมาคือ อายุงาน 11 – 15 ปี จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 16.1 อายุงาน 1 – 5 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 8.9 และอายุงาน 16 – 20 ปี จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.6 ตามลำดับ

6.4 สายใต้

พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยเกือบครึ่งมีอายุงานตั้งแต่ 21 ปี ขึ้นไป จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 40.4 รองลงมาอายุงาน 6 - 10 ปี จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 28.8 อายุงาน 11 – 15 ปี จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 15.4 อายุงาน 16 – 20 ปี จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 9.6 และอายุงาน 1 – 5 ปี จำนวน 3 คนคิดเป็นร้อยละ 5.8 ตามลำดับ

6.5 รวมทั้ง 4 สาย

พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยทั้ง 4 สายเกือบครึ่งมีอายุงานตั้งแต่ 21 ปี ขึ้นไป จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 41.2 รองลงมาอายุงาน 6 - 10 ปี จำนวน 63 คน คิดเป็นร้อยละ 27.6 อายุงาน 11 – 15 ปี จำนวน 29 คน คิดเป็นร้อยละ 12.7 อายุงาน 1 – 5 ปี จำนวน 24 คนคิดเป็นร้อยละ 10.5 อายุงาน 16 – 20 ปี จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 7 และอายุงานต่ำกว่า 1 ปี มีจำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 0.4 เท่ากันกับจำนวนผู้ที่ไม่ตอบ(Missing)

7. ค่าตอบแทนต่อเดือน

7.1 สายอีสาน (สายตะวันออกเฉียงเหนือ)

พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยประมาณ 1 ใน 3 มีค่าตอบแทนต่อเดือนตั้งแต่ 25,001 บาทขึ้นไป จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 35 รองลงมาคือ ค่าตอบแทนต่อเดือน 10,001 – 15,000 บาท จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 33.3 ค่าตอบแทนต่อเดือน 5,000 – 10,000 บาท จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 23.3 ค่าตอบแทนต่อเดือน 20,001 – 25,000 บาท จำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 3.3 ค่าตอบแทนต่อเดือนต่ำกว่า 5,000 บาท และค่าตอบแทนต่อเดือน 15,001 – 20,000 บาท จำนวน 1 คนเท่ากันคิดเป็นร้อยละ 1.7 ตามลำดับ

7.2 สายชานเมือง

พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยกว่า 1 ใน 3 มีค่าตอบแทนต่อเดือนตั้งแต่ 25,001 บาทขึ้นไป จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 38.3 รองลงมาคือค่าตอบแทนต่อเดือน 5,000 – 10,000 บาท จำนวน 19 คน คิดเป็นร้อยละ 31.7 ค่าตอบแทนต่อเดือน 10,001 – 15,000 บาท จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 15 ค่าตอบแทนต่อเดือน 15,001 – 20,000 บาท จำนวน 5 คน คิดเป็นร้อยละ 8.3 และค่าตอบแทนต่อเดือน 20,001 – 25,000 บาท จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7 ตามลำดับ

7.3 สายเหนือ

พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยกว่า 1 ใน 3 มีค่าตอบแทนต่อเดือน 10,001 – 15,000 บาท จำนวน 21 คน คิดเป็นร้อยละ 37.5 รองลงมาคือค่าตอบแทนต่อเดือนตั้งแต่ 25,001 ขึ้นไป จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 25 รายได้ 5,000 – 10,000 บาท จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 19.6 ค่าตอบแทนต่อเดือน 20,001 – 25,000 บาท จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 10.7 ค่าตอบแทนต่อเดือนต่ำกว่า 5,000 บาท จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 5.4 และค่าตอบแทนต่อเดือน 15,001 – 20,000 บาท จำนวน 1 คน คิดเป็นร้อยละ 1.8 ตามลำดับ

7.4 สายใต้

พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยเกือบ 1 ใน 3 มีค่าตอบแทนต่อเดือนตั้งแต่ 25,001 บาทขึ้นไป จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 30.8 รองลงมาคือค่าตอบแทนต่อเดือน 10,001 – 15,000 บาท จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 28.8 ค่าตอบแทนต่อเดือน 5,000 – 10,000 บาท จำนวน 9 คน คิดเป็นร้อยละ 17.3 ค่าตอบแทนต่อเดือน 20,001 – 25,000 บาท จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 15.4 และค่าตอบแทนต่อเดือน 15,001 – 20,000 บาท จำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 6.7

7.5 รวมทั้ง 4 สาย

พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยทั้ง 4 สายเกือบ 1 ใน 3 มีค่าตอบแทนต่อเดือนตั้งแต่ 25,001 บาทขึ้นไปจำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 32.5 รองลงมาคือ ค่าตอบแทนต่อเดือน 10,001 – 15,000 บาท จำนวน 65 คน คิดเป็นร้อยละ 28.5 ค่าตอบแทนต่อเดือน 5,000 – 10,000 บาท จำนวน 53 คนคิดเป็นร้อยละ 23.2 ค่าตอบแทนต่อเดือน 20,001 – 25,000 บาท จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 8.8 ค่าตอบแทนต่อเดือน 15,001 – 20,000 บาท จำนวน 11 คน คิดเป็นร้อยละ 4.8 และค่าตอบแทนต่อเดือนต่ำกว่า 5,000 บาทจำนวน 4 คน คิดเป็นร้อยละ 1.8 ตามลำดับ

4.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย และความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย (Employee Engagement)

ส่วนนี้นำเสนอความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งได้แก่ ผลตอบแทนที่เป็นเงิน ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา รวมทั้งสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน

ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรในการศึกษาโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยกำหนดเป็นคะแนนสำหรับข้อคำถามในแต่ละปัจจัย เพื่อให้สามารถทราบระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านต่างๆ แสดงผลการวิเคราะห์ได้ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟ

แห่งประเทศไทยสายตะวันออกเฉียงเหนือ

| ปัจจัย | \bar{X} | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|---------------------------------------|-----------|------|------------------|
| ผลตอบแทนที่เป็นเงิน | 3.14 | .937 | ปานกลาง |
| ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน | 3.51 | .742 | ค่อนข้างสูง |
| โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา | 3.44 | .709 | ค่อนข้างสูง |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องหัวหน้างาน | 3.33 | .662 | ปานกลาง |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องทีมงาน | 3.67 | .590 | ค่อนข้างสูง |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องงาน | 3.56 | .515 | ค่อนข้างสูง |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องผู้บริหาร | 3.10 | .763 | ปานกลาง |

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่าพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยในสายตะวันออกเฉียงเหนือ มีความคิดเห็นในด้านผลตอบแทนที่เป็นเงิน สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องหัวหน้างาน และเรื่องผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14, 3.33 และ 3.10 ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนา สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องทีมงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51, 3.44, 3.67 และ 3.56 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.3 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยสายชานเมือง

| ปัจจัย | \bar{X} | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|---------------------------------------|-----------|------|------------------|
| ผลตอบแทนที่เป็นเงิน | 3.27 | .976 | ปานกลาง |
| ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน | 3.36 | .927 | ปานกลาง |
| โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา | 3.22 | .829 | ปานกลาง |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องหัวหน้างาน | 3.30 | .803 | ปานกลาง |
| สภาพแวดล้อมในการทำงาน เรื่องทีมงาน | 3.63 | .703 | ค่อนข้างสูง |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องงาน | 3.58 | .669 | ค่อนข้างสูง |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องผู้บริหาร | 2.90 | .824 | ปานกลาง |

จากตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่าพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยในสายชานเมือง มีความคิดเห็นในด้านผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องหัวหน้างาน สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องงาน และ

สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.27, 3.36, 3.22, 3.63, 3.58 และ 2.90 ตามลำดับ ส่วนความคิดเห็นด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องทีมงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.63

ตารางที่ 4.4 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยสายเหนือ

| ปัจจัย | \bar{X} | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|---------------------------------------|-----------|------|------------------|
| ผลตอบแทนที่เป็นเงิน | 3.36 | .734 | ปานกลาง |
| ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน | 3.45 | .848 | ค่อนข้างสูง |
| โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา | 3.32 | .862 | ปานกลาง |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องหัวหน้างาน | 3.32 | .757 | ปานกลาง |
| สภาพแวดล้อมในการทำงาน เรื่องทีมงาน | 3.64 | .786 | ค่อนข้างสูง |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องงาน | 3.53 | .541 | ค่อนข้างสูง |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องผู้บริหาร | 2.93 | .726 | ปานกลาง |

จากตารางที่ 4.4 แสดงให้เห็นว่าพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยในสายเหนือ มีความคิดเห็นในด้านผลตอบแทนที่เป็นเงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องหัวหน้างาน สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36, 3.32, 3.32, 3.53 และ 2.93 ตามลำดับ ส่วนความคิดเห็นในด้านผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน และสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องทีมงานพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 และ 3.64

ตารางที่ 4.5 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยสายใต้

| ปัจจัย | \bar{X} | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|---------------------------------------|-----------|------|------------------|
| ผลตอบแทนที่เป็นเงิน | 3.55 | .781 | ค่อนข้างสูง |
| ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน | 3.91 | .835 | ค่อนข้างสูง |
| โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา | 3.49 | .800 | ค่อนข้างสูง |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องหัวหน้างาน | 3.50 | .708 | ค่อนข้างสูง |
| สภาพแวดล้อมในการทำงาน เรื่องทีมงาน | 3.77 | .567 | ค่อนข้างสูง |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องงาน | 3.67 | .481 | ค่อนข้างสูง |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องผู้บริหาร | 3.23 | .672 | ปานกลาง |

จากตารางที่ 4.5 แสดงให้เห็นว่าพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยในสายได้มีความคิดเห็นในเรื่องผลตอบแทนที่เป็นเงิน ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนา สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องหัวหน้างาน สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องทีมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55, 3.91, 3.49, 3.50, 3.77 และ 3.67 ตามลำดับ ส่วนระดับความคิดเห็นต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23

ตารางที่ 4.6 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยรวมทั้ง 4 สาย

| ปัจจัย | \bar{X} | S.D. | ระดับความคิดเห็น |
|---------------------------------------|-----------|------|------------------|
| ผลตอบแทนที่เป็นเงิน | 3.32 | .875 | ปานกลาง |
| ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน | 3.55 | .860 | ค่อนข้างสูง |
| โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา | 3.56 | .803 | ค่อนข้างสูง |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องหัวหน้างาน | 3.36 | .734 | ปานกลาง |
| สภาพแวดล้อมในการทำงาน เรื่องทีมงาน | 3.67 | .666 | ค่อนข้างสูง |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องงาน | 3.58 | .558 | ค่อนข้างสูง |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องผู้บริหาร | 3.03 | .757 | ปานกลาง |

จากตารางที่ 4.6 แสดงให้เห็นว่าพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยรวมทั้ง 4 สาย มีความคิดเห็นในด้านผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องทีมงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องงาน อยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55, 3.56, 3.67 และ 3.58 ตามลำดับ ส่วนความคิดเห็นในด้านผลตอบแทนที่เป็นเงิน สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องหัวหน้างาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องผู้บริหาร อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32, 3.36 และ 3.03 ตามลำดับ

ตารางที่ 4.7 ระดับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย แยกตามเส้นทางรถไฟ 4 สาย และรวมทั้ง 4 สาย

| เส้นทางเดินรถไฟ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
|--|-----------|------|-------------|
| 1. สายอีสาน (สายตะวันออกเฉียงเหนือ) | | | |
| ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ | 3.80 | .549 | ค่อนข้างสูง |
| ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึกลึก | 4.32 | .536 | สูง |
| ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม | 4.25 | .414 | สูง |
| ความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงาน | 4.11 | .400 | ค่อนข้างสูง |
| 2. สายชานเมือง | | | |
| ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ | 3.82 | .750 | ค่อนข้างสูง |
| ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึกลึก | 4.17 | .905 | ค่อนข้างสูง |
| ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม | 4.18 | .637 | ค่อนข้างสูง |
| ความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงาน | 4.05 | .685 | ค่อนข้างสูง |
| 3. สายเหนือ | | | |
| ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ | 3.82 | .541 | ค่อนข้างสูง |
| ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึกลึก | 4.32 | .496 | สูง |
| ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม | 4.25 | .443 | สูง |
| ความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงาน | 4.12 | .425 | ค่อนข้างสูง |
| 4. สายใต้ | | | |
| ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ | 3.89 | .670 | ค่อนข้างสูง |
| ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึกลึก | 4.29 | .530 | สูง |
| ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม | 4.28 | .503 | สูง |
| ความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงาน | 4.15 | .488 | ค่อนข้างสูง |

ตารางที่ 4.7 ระดับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย แยกตามเส้นทางรถไฟ 4 สาย และรวมทั้ง 4 สาย (ต่อ)

| เส้นทางเดินรถไฟ | \bar{X} | S.D. | ระดับ |
|---|-----------|------|-------------|
| 5. รวมทั้ง 4 สาย | | | |
| ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ | 3.83 | .630 | ค่อนข้างสูง |
| ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก | 4.27 | .643 | สูง |
| ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม | 4.23 | .506 | สูง |
| ความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงาน | 4.11 | .512 | ค่อนข้างสูง |

จากตารางที่ 4.7 พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟทั้ง 4 สาย (สายอีสาน สายชานเมือง สายเหนือ สายใต้) และรวมทั้ง 4 สาย มีความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยอธิบายความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยรายด้านจำแนกตามเส้นทางเดินรถไฟได้ดังนี้

1. สายอีสานหรือสายตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟสายตะวันออกเฉียงเหนือมีความทุ่มเทต่อองค์กรด้านการรับรู้ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง และมีความทุ่มเทต่อองค์กรด้านพฤติกรรม และความทุ่มเทต่อองค์กรด้านอารมณ์ความรู้สึกอยู่ในระดับสูง

2. สายชานเมือง พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟสายชานเมืองมีความทุ่มเทต่อองค์กรด้านการรับรู้ ความทุ่มเทต่อองค์กรด้านอารมณ์ความรู้สึก และความทุ่มเทต่อองค์กรด้านพฤติกรรมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

3. สายเหนือ พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟสายเหนือมีความทุ่มเทต่อองค์กรด้านการรับรู้ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วนความทุ่มเทต่อองค์กรด้านอารมณ์ความรู้สึก และมีความทุ่มเทต่อองค์กรด้านพฤติกรรมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

4. สายใต้ พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟสายใต้มีความทุ่มเทต่อองค์กรด้านอารมณ์ความรู้สึก ความทุ่มเทต่อองค์กรด้านพฤติกรรมอยู่ในระดับสูง และมีความทุ่มเทต่อองค์กรด้านการรับรู้อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

5. รวมทั้ง 4 สาย พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟรวมทั้ง 4 สายมีความทุ่มเทต่อองค์กรด้านอารมณ์ความรู้สึก ความทุ่มเทต่อองค์กรด้านพฤติกรรมอยู่ในระดับสูง และมีความทุ่มเทต่อองค์กรด้านการรับรู้ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง

4.3 การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟต่างกันมีความทุ่มเทต่อองค์การโดยรวมของพนักงานแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.1 พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟต่างกันมีความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านการรับรู้แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.2 พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟต่างกันมีความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึกแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 1.3 พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟต่างกันมีความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านพฤติกรรมแตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา สภาพแวดล้อมในการทำงานสามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์การโดยรวมของพนักงาน

สมมติฐานที่ 2.1 ผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา สภาพแวดล้อมในการทำงานสามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านการรับรู้

สมมติฐานที่ 2.2 ผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา สภาพแวดล้อมในการทำงานสามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก

สมมติฐานที่ 2.3 ผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา สภาพแวดล้อมในการทำงานสามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงาน ด้านพฤติกรรม

การวิเคราะห์เพื่อทดสอบสมมติฐานในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สถิติวิเคราะห์แบบ One Way ANOVA ในการหาความแตกต่างเรื่องความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยในแต่ละเส้นทางรถไฟและใช้การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ทั้งนี้เพื่อหาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย โดยปัจจัยดังกล่าวประกอบด้วย ปัจจัยด้านผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานซึ่งแบ่งออกเป็น 4 ด้านย่อยได้แก่ หัวหน้างาน ทีมงาน งาน และผู้บริหาร

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้สัญลักษณ์และการแสดงผลในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

| | | |
|-------------------------------|-----|---|
| Pay | คือ | ผลตอบแทนที่เป็นเงิน |
| Ben | คือ | ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน |
| Develop | คือ | โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา |
| Lead | คือ | สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องหัวหน้างาน |
| Team | คือ | สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องทีมงาน |
| Work | คือ | สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องลักษณะงาน |
| Manager | คือ | สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องผู้บริหาร |
| ENC | คือ | ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ |
| ENF | คือ | ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก |
| ENB | คือ | ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม |
| ENG_T | คือ | ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานโดยรวม |
| F | คือ | ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F - test |
| Sig. | คือ | ระดับความมีนัยสำคัญทางสถิติ |
| R | คือ | ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุ |
| R ² | คือ | ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ |
| R ² _{adj} | คือ | ค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว |
| Beta | คือ | ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน |
| F _{Overall} | คือ | ค่าสถิติ F- test ของสมการพยากรณ์ |
| b | คือ | ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ |
| a | คือ | ค่าคงที่ของสมการพยากรณ์ |
| SE _b | คือ | ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐานของ b |

การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟต่างกัน มีความทุ่มเทต่อองค์การโดยรวมของพนักงานแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.8 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความทุ่มเทต่อองค์การโดยรวมของพนักงาน จำแนกตามเส้นทางเดินรถไฟทั้ง 4 สาย

| เส้นทางเดินรถไฟสาย | \bar{X} | S.D. | F | Sig. |
|--------------------|-----------|------|------|------|
| อีสาน | 4.11 | .400 | .345 | .793 |
| ชานเมือง | 4.05 | .685 | | |
| เหนือ | 4.12 | .425 | | |
| ใต้ | 4.15 | .488 | | |

จากตารางที่ 4.8 พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานอยู่ในเส้นทางเดินรถไฟแตกต่างกัน 4 สายได้แก่ สายอีสาน (ตะวันออกเฉียงเหนือ) สายชานเมือง สายเหนือ และสายใต้ มีความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 1.1 พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟต่างกัน มีความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านการรับรู้แตกต่างกัน

ตารางที่ 4.9 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านการรับรู้ จำแนกตามเส้นทางเดินรถไฟทั้ง 4 สาย

| เส้นทางเดินรถไฟสาย | \bar{X} | S.D. | F | Sig. |
|--------------------|-----------|------|------|------|
| อีสาน | 3.80 | .549 | .205 | .893 |
| ชานเมือง | 3.82 | .750 | | |
| เหนือ | 3.82 | .541 | | |
| ใต้ | 3.89 | .670 | | |

จากตารางที่ 4.9 พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานอยู่ในเส้นทางรถไฟแตกต่างกัน 4 สายได้แก่ สายอีสาน (ตะวันออกเฉียงเหนือ) สายชานเมือง สายเหนือ และสายใต้ มีความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านการรับรู้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 1.2 พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟต่างกัน มีความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึกแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.10 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก จำแนกตามเส้นทางเดินรถไฟทั้ง 4 สาย

| เส้นทางเดินรถไฟสาย | \bar{X} | S.D. | F | Sig. |
|--------------------|-----------|------|------|------|
| อีสาน | 4.31 | .536 | .704 | .550 |
| ชานเมือง | 4.17 | .905 | | |
| เหนือ | 4.32 | .496 | | |
| ใต้ | 4.29 | .530 | | |

จากตารางที่ 4.10 พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานอยู่ในเส้นทางเดินรถไฟแตกต่างกัน 4 สายได้แก่ สายตะวันออกเฉียงเหนือ สายชานเมือง สายเหนือ และสายใต้ มีความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึกไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 1.3 พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟต่างกัน มีความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านพฤติกรรมแตกต่างกัน

ตารางที่ 4.11 เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านพฤติกรรมจำแนกตามเส้นทางเดินรถไฟทั้ง 4 สาย

| เส้นทางเดินรถไฟสาย | \bar{X} | S.D. | F | Sig. |
|--------------------|-----------|------|------|------|
| อีสาน | 4.24 | .413 | .424 | .736 |
| ชานเมือง | 4.18 | .637 | | |
| เหนือ | 4.25 | .443 | | |
| ใต้ | 4.28 | .503 | | |

จากตารางที่ 4.11 พบว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานอยู่ในเส้นทางเดินรถไฟแตกต่างกัน 4 สายได้แก่ สายอีสาน (ตะวันออกเฉียงเหนือ) สายชานเมือง สายเหนือ และสายใต้ มีความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านพฤติกรรมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 2 ผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้ และพัฒนา สภาพแวดล้อมในการทำงานสามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย

ก่อนการทดสอบสมมติฐานที่ 2 จะต้องทำการตรวจสอบข้อกำหนด (Assumption) ของการวิเคราะห์ถดถอยพหุที่ว่าตัวแปรอิสระทุกตัวจะต้องไม่มีความสัมพันธ์กันสูงเกิน .80 ก่อน โดยทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระซึ่งได้แก่ปัจจัยด้านผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อดูว่าตัวแปรอิสระเหล่านั้นมีความสัมพันธ์กันสูงเกิน .80 หรือไม่ เพราะถ้าตัวแปรอิสระต่างๆไม่เป็นอิสระต่อกันแล้วจะทำให้แยกอิทธิพลของตัวแปรหนึ่งออกจากอีกตัวแปรหนึ่งไม่ได้ และจะทำให้สามารถใช้เทคนิคการวิเคราะห์ดังกล่าวได้ ซึ่งถ้าเกิดปัญหานี้ขึ้น จะต้องแก้ไขด้วยการตัดตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กันสูงออกไป (สุชาติ, 2540)

ตารางที่ 4.12 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย (เส้นทางเดินรถไฟรวมทั้ง 4 สาย)

| | Pay | Ben | Develop | Lead | Team | Work | Manager |
|---------|--------|--------|---------|--------|--------|--------|---------|
| Pay | - | - | - | - | - | - | - |
| Ben | .468** | - | - | - | - | - | - |
| Develop | .374** | .319** | - | - | - | - | - |
| Lead | .266** | .285** | .686** | - | - | - | - |
| Team | .009 | .153* | .278** | .456** | - | - | - |
| Work | .389** | .426** | .580** | .588** | .392** | - | - |
| Manager | .368** | .404** | .544** | .669** | .390** | .563** | - |

** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.12 ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน ปัจจัยด้านโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ซึ่งมี 4 ด้านย่อยคือ หัวหน้างาน ทีมงาน งาน และผู้บริหาร พบว่า ปัจจัยด้านผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาและปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกและเชิงลบกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และ .01 โดยผลการวิจัยครั้งนี้กำหนดให้ตัวแปรจะต้องไม่มีค่าความสัมพันธ์สูงเกิน .80 ซึ่งจากตารางพบว่าไม่มีตัวแปรอิสระใดที่มีค่าความสัมพันธ์สูงเกิน .80 จึงสามารถนำตัวแปรเหล่านี้ไปวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณต่อไป

ตารางที่ 4.13 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กร โดยรวมของพนักงาน

| ตัวแปรพยากรณ์ | b | SE _b | Beta | t | Sig. |
|---|----------------------|--------------------------------------|-------------------------------|------------|------|
| ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน(Pay) | .015 | .035 | .026 | .433 | .665 |
| ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน(Ben) | .050 | .035 | .084 | 1.430 | .154 |
| โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา(Develop) | .019 | .046 | .030 | .419 | .679 |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องหัวหน้างาน(Lead) | -.046 | .057 | -.066 | -.815 | .416 |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องทีมงาน(Team) | .028 | .044 | .038 | .650 | .516 |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องงาน (Work) | .510 | .064 | .555 | 7.992 | .000 |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องผู้บริหาร(Manager) | .088 | .049 | .131 | 1.826 | .016 |
| ค่าคงที่ | 1.769 | .192 | | | |
| R = 686 | R ² = 471 | R ² _{adj} = .454 | F _{Overall} = 27.941 | Sig. =.000 | |

จากตารางที่ 4.13 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กร โดยรวมของพนักงาน ตัวแปรทั้งหมด ได้แก่ ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน(หัวหน้างาน ทีมงาน งานผู้บริหาร) สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กร โดยรวมของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กร โดยรวมของพนักงานได้ร้อยละ 45.4 (R²_{adj} = .454) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุเท่ากับ .686 เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ได้คือสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องงาน (Work) และสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องผู้บริหาร (Manager) ส่วนตัวแปรที่เหลือ คือ ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน(Pay) ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน(Ben) โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา(Develop) สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องหัวหน้างาน(Lead) และสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องทีมงาน (Team) ไม่สามารถพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กร โดยรวมของพนักงานได้ เมื่อนำตัวแปรทั้งหมดที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กร โดยรวมของพนักงาน มาเขียนเป็นสมการ จะได้สมการการถดถอยพหุคูณในรูปของคะแนนดิบดังนี้

$$\text{ENG_T} = 1.769 + .015 (\text{Pay}) + .050 (\text{Ben}) + .019 (\text{Develop}) - .046 (\text{Lead}) + .028 (\text{Team}) + .510 (\text{Work}) + .088 (\text{Manager})$$

สมมติฐานที่ 2.1 ผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา สภาพแวดล้อมในการทำงานสามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้

ตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้

| ตัวแปรพยากรณ์ | b | SE _b | Beta | t | Sig. |
|---|-----------------------|--------------------------------------|-------------------------------|-------------|------|
| ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน(Pay) | .024 | .041 | .034 | .583 | .560 |
| ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน(Ben) | .040 | .042 | .056 | .980 | .328 |
| โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา(Develop) | .073 | .055 | .094 | 1.346 | .180 |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องหัวหน้างาน(Lead) | -.049 | .067 | -.058 | -.735 | .463 |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องทีมงาน(Team) | .109 | .053 | .115 | 2.066 | .040 |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องงาน (Work) | .461 | .076 | .408 | 6.095 | .000 |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องผู้บริหาร(Manager) | .214 | .058 | .257 | 3.708 | .000 |
| ค่าคงที่ | .823 | .228 | | | |
| R = .714 | R ² = .509 | R ² _{adj} = .494 | F _{Overall} = 32.631 | Sig. = .000 | |

จากตารางที่ 4.14 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ ตัวแปรทั้งหมด ได้แก่ ผลตอบแทนที่เป็นเงิน ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (หัวหน้างาน ทีมงาน งาน ผู้บริหาร) สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรโดย

รวมของพนักงานได้ร้อยละ 49.4 ($R^2_{adj} = .494$) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ .714 เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ได้ คือ สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องทีมงาน (Team) สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องงาน (Work) และสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องผู้บริหาร (Manager) ส่วนตัวแปรที่เหลือ คือ ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน(Pay) ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน(Ben) โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา(Develop) และสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องหัวหน้างาน(Lead) ไม่สามารถพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ได้ เมื่อนำตัวแปรทั้งหมดที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ มาเขียนเป็นสมการ จะได้สมการการถดถอยพหุคูณในรูปของคะแนนดิบดังนี้

$$\text{ENC} = .823 + .024 (\text{Pay}) + .040 (\text{Ben}) + .073 (\text{Develop}) - .049 (\text{Lead}) + .109 (\text{Team}) + .416 (\text{Work}) + .214 (\text{Manager})$$

สมมติฐานที่ 2.2 ผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา สภาพแวดล้อมในการทำงานสามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก

ตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก

| ตัวแปรพยากรณ์ | b | SE _b | Beta | t | Sig. |
|---|-----------------------|--------------------------------------|-------------------------------|-------------|------|
| ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน(Pay) | -.047 | .048 | -.001 | -.010 | .992 |
| ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน(Ben) | .043 | .049 | .058 | .899 | .369 |
| โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา(Develop) | .049 | .064 | .062 | .778 | .437 |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องหัวหน้างาน(Lead) | -.067 | .079 | -.077 | -.862 | .390 |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องทีมงาน(Team) | -.037 | .061 | -.039 | -.615 | .539 |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องงาน (Work) | .577 | .088 | .500 | 6.537 | .000 |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องผู้บริหาร(Manager) | .125 | .067 | .147 | 1.853 | .043 |
| ค่าคงที่ | 1.874 | .266 | | | |
| R = .599 | R ² = .359 | R ² _{adj} = .339 | F _{Overall} = 17.626 | Sig. = .000 | |

จากตารางที่ 4.15 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก ตัวแปรทั้งหมด ได้แก่ ผลตอบแทนที่เป็นเงิน ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน (หัวหน้างาน ทีมงาน งาน ผู้บริหาร) สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึกได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึกได้ร้อยละ 33.9 ($R^2_{adj} = .339$) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุเท่ากับ .599 เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ได้คือสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องงาน (Work) และสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องผู้บริหาร (Manager) ส่วนตัวแปรที่เหลือ คือ ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน(Pay) ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน(Ben) โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา(Develop) สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องหัวหน้างาน(Lead) และสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องทีมงาน(Team) ไม่สามารถพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึกได้ เมื่อนำตัวแปรทั้งหมดที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก มาเขียนเป็นสมการ จะได้สมการการถดถอยพหุคูณในรูปแบบของคะแนนดิบดังนี้

$$\begin{aligned} \text{ENF} &= 1.874 - .047 (\text{Pay}) + .043 (\text{Ben}) + .049 (\text{Develop}) - .067 (\text{Lead}) - .037 (\text{Team}) \\ &\quad + .577 (\text{Work}) + .125 (\text{Manager}) \end{aligned}$$

สมมติฐานที่ 2.3 ผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา สภาพแวดล้อมในการทำงานสามารถร่วมกันพยากรณ์การเกิดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม

ตารางที่ 4.16 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม

| ตัวแปรพยากรณ์ | b | SE _b | Beta | t | Sig. |
|---|-----------------------|--------------------------------------|-------------------------------|-------------|------|
| ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน(Pay) | .015 | .039 | .028 | .408 | .684 |
| ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน(Ben) | .059 | .039 | .101 | 1.508 | .133 |
| โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา(Develop) | -.032 | .052 | -.051 | -.621 | .535 |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องหัวหน้างาน(Lead) | -.034 | .064 | -.051 | -.547 | .585 |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องทีมงาน(Team) | -.085 | .050 | .000 | -.002 | .999 |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องงาน (Work) | .516 | .072 | .569 | 7.215 | .000 |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องผู้บริหาร(Manager) | -.015 | .054 | -.024 | -.289 | .773 |
| ค่าคงที่ | 2.398 | .216 | | | |
| R = 564 | R ² = .318 | R ² _{adj} = .296 | F _{Overall} = 14.646 | Sig. = .000 | |

จากตารางที่ 4.16 การวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณของตัวแปรพยากรณ์ที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม ตัวแปรทั้งหมด ได้แก่ ผลตอบแทนที่เป็นเงิน ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน(หัวหน้างาน ทีมงาน งาน ผู้บริหาร) สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรมได้ร้อยละ 29.6 (R²_{adj} = .296) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุเท่ากับ .564 เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ได้คือสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องงาน (Work) ส่วนตัวแปรที่เหลือ คือ ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน(Pay) ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน(Ben) โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา(Develop) สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องหัวหน้างาน (Lead) สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องทีมงาน(Team) และสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องผู้บริหาร

(Manager) ไม่สามารถพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรมได้ เมื่อนำตัวแปรทั้งหมดที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม มาเขียนเป็นสมการ จะได้สมการการถดถอยพหุคูณในรูปของคะแนนดิบดังนี้

$$\text{ENB} = 2.398 + .015 (\text{Pay}) + .059 (\text{Ben}) - .032 (\text{Develop}) - .034 (\text{Lead}) - .085 (\text{Team}) + .516 (\text{Work}) - .015 (\text{Manager})$$

ตารางที่ 4.17 สรุปผลการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน

| ตัวแปรอิสระ | ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน | | | |
|---|-------------------------------|-----------|--------|----------|
| | โดยรวม | การรับรู้ | อารมณ์ | พฤติกรรม |
| ผลตอบแทนที่เป็นเงิน(Pay) | - | - | - | - |
| ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน(Ben) | - | - | - | - |
| โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา(Develop) | - | - | - | - |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องหัวหน้างาน(Lead) | - | - | - | - |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องทีมงาน(Team) | - | ✓ | - | - |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องงาน(Work) | ✓ | ✓ | ✓ | ✓ |
| สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องผู้บริหาร(Manager) | ✓ | ✓ | ✓ | - |

4.4 อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่องความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย อธิบายได้ดังนี้
ด้านผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน

- ผลตอบแทนที่เป็นเงิน พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟ ทั้งสายอีสานหรือตะวันออกเฉียงเหนือ สายชานเมือง สายเหนือ และรวมทั้ง 4 สาย มีความคิดเห็นด้านผลตอบแทนที่เป็นเงินอยู่ในระดับปานกลาง คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.14, 3.27, 3.36, และ 3.32 ตามลำดับ หมายความว่า พนักงานมีความคิดเห็นด้านผลตอบแทนที่เป็นเงินที่ตนเองได้รับจากองค์การระดับหนึ่งเท่านั้น แสดงให้เห็นว่าพนักงานเหล่านั้นยังรู้สึกว่าการตอบแทนที่เป็นเงินที่ได้รับนั้นยังน้อยไป เมื่อเทียบกับหน่วยงานของเอกชนในระดับความรู้ ความสามารถเท่ากัน และหน้าที่ความรับผิดชอบ เนื่องจากการรถไฟแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจ จึงมีผลตอบแทนที่เป็น

เงินหรือเงินเดือน ค่าจ้างที่น้อยกว่าองค์การเอกชน และรัฐวิสาหกิจยังมีเงินเดือนเป็นไปตามลำดับชั้นในแต่ละปี ซึ่งบุคคลที่มีผลงานดีก็ยังคงเป็นไปตามกระบวนการพิจารณาเงินเดือนจากผู้บังคับบัญชาที่จะต้องใช้เวลาในการพิจารณา แต่ทั้งนี้เงินเดือนจะมีการปรับขึ้นให้ทุกปีและมีเงินสำหรับค่าทำงานในวันหยุดให้ ซึ่งผู้ที่อายุงานมากขึ้นก็จะได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นรวมถึงผู้ที่ขยันทำงานก็จะมีผลตอบแทนพิเศษให้เช่นกัน แต่ถึงอย่างไรผู้ที่มียุงานมากและประสบการณ์การทำงานที่มากเงินเดือนที่ได้รับก็ยังน้อยกว่าเอกชน ทำให้พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นว่าผลตอบแทนที่เป็นเงินที่ได้รับยังไม่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและหน้าที่ ความรับผิดชอบที่ตนเองได้รับ แต่พนักงานทุกคนอยู่เพราะต้องการความมั่นคงในหน้าที่การงาน ส่วนสายใต้มีความคิดเห็นด้านผลตอบแทนที่เป็นเงินอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 แสดงว่าพนักงานส่วนใหญ่ที่ทำงานในสายใต้มีความพึงพอใจต่อผลตอบแทนที่เป็นเงินในระดับที่ดีกว่าพนักงานที่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟในสายอื่นๆ อาจเป็นเพราะว่าค่าครองชีพในพื้นที่ที่พนักงานเหล่านั้นอยู่ต่ำกว่าที่อื่นๆ รวมทั้งเมื่อเทียบผลตอบแทนที่เป็นเงินกับอาชีพอื่นๆ ในพื้นที่เดียวกันอาจจะได้รับมากกว่า จึงเป็นผลให้พนักงานมีความคิดเห็นต่อผลตอบแทนที่เป็นเงินดีกว่า แต่ทั้งนี้ค่าความคิดเห็นก็ไม่ไ้ได้มากกว่าพนักงานที่อยู่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟสายอื่นๆมากนัก เพราะโดยรวมทั้ง 4 สายนั้นพนักงานก็มีความคิดเห็นต่อผลตอบแทนที่เป็นเงินอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Greenberg, J.(2004) ที่พบว่า การที่พนักงานได้รับผลตอบแทนที่เป็นเงินที่เหมาะสมยุติธรรมนั้นจะส่งผลให้พนักงานรู้สึกพอใจกับสิ่งที่ได้รับ และจะสนับสนุนให้องค์การประสบความสำเร็จและจะอยู่กับองค์กร ดังนั้นการรถไฟแห่งประเทศไทย จำเป็นที่จะต้องมีการปรับปรุงผลตอบแทนที่เป็นเงินกับพนักงานให้เหมาะสมกับสภาพความเป็นอยู่ในปัจจุบันตามค่าครองชีพที่เปลี่ยนไปรวมทั้งให้เหมาะสมกับเศรษฐกิจของประเทศไทยด้วย

- ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟทั้งสายอีสานหรือตะวันออกเฉียงเหนือ สายเหนือ สายใต้และรวมทั้ง 4 สายมีความคิดเห็นด้านผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงินอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51, 3.45, 3.91 และ 3.55 ตามลำดับ หมายความว่า พนักงานมีความคิดเห็นด้านผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงินที่ตนเองได้รับจากองค์การระดับที่ดีหรือมีความพึงพอใจ อาจเนื่องมาจากพนักงานส่วนใหญ่ได้รับผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงินจากองค์การอย่างเพียงพอ ซึ่งผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงินของการรถไฟแห่งประเทศไทยถือว่าดีเมื่อเทียบกับหลายๆองค์กร และมีเหมือนกับข้าราชการรวมทั้งมีมากกว่าเอกชนหลายแห่ง ส่วนสายชานเมือง มีความคิดเห็นในด้านผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงินอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 หมายความว่า พนักงานมีความคิดเห็นด้านผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงินที่ตนเองได้รับจากองค์การระดับหนึ่งเท่านั้น อาจเป็นเพราะเห็นว่าผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงินที่ได้รับไม่เพียงพอต่อความต้องการ ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงินที่ได้รับได้แก่ บ้านพัก ค่ารักษาพยาบาล ค่าเล่าเรียนบุตร เงินกู้ยืมซื้อบ้าน

ๆ เช่นบางคนมีบ้านเป็นของตัวเองจึงไม่จำเป็นต้องใช้ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงินนี้ หรือในสายงานเมืองมีพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยจำนวนมากแต่มีบ้านพักไม่เพียงพอต่อความต้องการทำให้พนักงานหลายคนต้องหาที่พักเองหรือพนักงานที่เป็นโสดก็อยู่รวมกันหลายคน รวมทั้งบ้านพักมีสภาพเก่าทรุดโทรมเมื่อเทียบกับบ้านพักของหน่วยงานราชการอื่นๆที่บ้านพักมีการปรับปรุงซ่อมแซมหรือสร้างใหม่ให้น่าอยู่มากขึ้น ซึ่งการรถไฟแห่งประเทศไทยมีภาวะขาดทุนต่อเนื่องมาหลายปีทำให้ไม่มีงบประมาณที่จะนำมาปรับปรุงเรื่องบ้านพักอาศัยมากนัก ทั้งนี้รวมถึงหลายคนที่เป็นโสดก็ไม่จำเป็นต้องใช้ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงินเรื่องค่าเล่าเรียนบุตร และหลายคนต้องการสถานพยาบาลที่เบิกได้เป็นของเอกชนเพื่อความสะดวกในการเข้ารับการรักษา เป็นต้น แต่ทั้งนี้พนักงานโดยส่วนใหญ่ทั้งสายตะวันออกเฉียงเหนือ สายเหนือ สายใต้ และรวมทั้ง 4 สายนั้น มีความคิดเห็นในด้านผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงินอยู่ในระดับค่อนข้างสูง นั้นแสดงว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความพึงพอใจและได้รับผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงินเพียงพอต่อความต้องการ แต่อย่างไรก็ดีต้องการการรถไฟแห่งประเทศไทย ควรปรับปรุงผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงินให้เพียงพอต่อความต้องการกับพนักงานในพื้นที่ที่ยังได้รับผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงินในด้านต่างๆที่ไม่เพียงพอต่อความต้องการ

ด้านโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟสายชานเมือง และสายเหนือ มีความคิดเห็นในด้านโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.22 และ 3.32 ตามลำดับ หมายความว่า พนักงานมีความคิดเห็นในด้านโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาในระดับหนึ่งเท่านั้น เนื่องจาก พนักงานในแต่ละคนจะได้รับการสนับสนุนให้ได้รับการฝึกอบรมไม่เท่าเทียมและทั่วถึงกัน เพราะไม่มีการวางแผนการฝึกอบรมให้พนักงานแต่ละคนอย่างชัดเจนและต่อเนื่อง ทั้งนี้พนักงานที่จะได้รับการฝึกอบรมนั้นขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานจะส่งรายชื่อเข้าร่วมอบรมในแต่ละหลักสูตรที่การรถไฟแห่งประเทศไทยจัดขึ้น ส่วนพนักงานที่ได้ไปฝึกอบรมเพิ่มความรู้ ความสามารถ เมื่อฝึกอบรมเสร็จหลายคนก็ไม่ได้นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการทำงาน เนื่องจากมีการทำงานแบบราชการคือความคิดหรือความรู้ใหม่ๆที่เสนอขึ้นไปจะต้องผ่านผู้บังคับบัญชาหลายขั้นตอน บางทีก็ไม่ได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา และพนักงานส่วนหนึ่งก็ไม่ได้รับการสนับสนุนให้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น ทั้งที่มีผลงานที่ดีและได้รับการฝึกอบรมเพิ่มเติมมาแล้วรวมทั้งผู้บังคับบัญชาจะเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ใกล้ชิดหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่คอยเอาใจใส่และดูแลผู้บังคับบัญชา ทั้งนี้เนื่องมาจากการรถไฟแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรที่เกิดมานานมากแล้ว ระบบอุปถัมภ์ยังคงมีอยู่และถือว่าเป็นวัฒนธรรมหนึ่งของการรถไฟแห่งประเทศไทย ดังนั้นพนักงานที่ใกล้ชิดผู้บังคับบัญชาหรือไม่ได้มี โอกาสดูแลผู้บังคับบัญชาอาจทำให้เสียโอกาสในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ส่วนสายตะวันออกเฉียงเหนือ สายใต้ และรวมทั้ง 4 สาย มีความคิดเห็นในด้านโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44, 3.91 และ 3.56 ตามลำดับ

หมายความว่า พนักงานทั้ง 3 สายมีความคิดเห็นต่อด้าน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาในระดับที่ดีกว่าเส้นทางการเดินรถไฟสายอื่นๆ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากพนักงานรู้สึกพึงพอใจกับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาทั้งในเรื่องการได้รับการฝึกอบรม และการได้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของตน แต่ก็ต้องถือว่าอยู่ในระดับที่ค่อนข้างสูงแต่ไม่ถึงกับอยู่ในระดับสูง

ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มี 4 ด้านย่อยดังนี้

- หัวหน้างาน พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟสายตะวันออกเฉียงเหนือ สายชานเมือง สายเหนือ และรวมทั้ง 4 สาย มีความคิดเห็นในด้านหัวหน้างานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.33, 3.30, 3.32 และ 3.36 ตามลำดับ อธิบายได้ว่าพนักงานมีความคิดเห็นที่หัวหน้างานมีการแจ้งข้อมูลข่าวสาร ให้ข้อแนะนำในการทำงาน ส่งเสริมให้ได้รับการพัฒนา ส่งเสริมให้ได้รับความก้าวหน้า รับฟังความคิดเห็น ให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้ความสำคัญเป็นกันเองกับพนักงาน ชี้แจงวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานอย่างชัดเจนกับพนักงาน ให้อำนาจการตัดสินใจเรื่องงานกับพนักงาน และให้การยกย่องชมเชยเมื่อพนักงานทำงานได้ดี ซึ่งหัวหน้างานมีการทำเรื่องต่างๆ ที่กล่าวมาว่าอยู่บ่อยๆ แต่ไม่ได้ให้ความสำคัญกับเรื่องต่างๆ มากจนทำให้พนักงานเหล่านั้นรู้สึกว่าหัวหน้างานได้เต็มที่และทุ่มเทอย่างจริงใจรวมทั้งการที่หัวหน้างานส่งเสริมให้พนักงานได้รับความก้าวหน้าก็คือ หัวหน้างานเสนอชื่อพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองให้ได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง แต่อำนาจการตัดสินใจทั้งหมดอยู่ที่ผู้บริหารทำให้ถึงแม้หัวหน้างานจะสนับสนุนหรือส่งเสริมพนักงานเพียงใดพนักงานเหล่านั้นก็อาจไม่ได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งควรจะมีการเปลี่ยนระบบการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งโดยกระจายอำนาจการตัดสินใจมาให้หัวหน้างานระดับล่างมากขึ้น ทั้งนี้เพราะหัวหน้างานมีความใกล้ชิดและเห็นพฤติกรรมการทำงานของพนักงานอย่างแท้จริง ส่วนสายใต้ มีความคิดเห็นในด้านหัวหน้างานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 หมายความว่า พนักงานในสายใต้มีความคิดเห็นในด้านหัวหน้างานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง อธิบายได้ว่า พนักงานมีความคิดเห็นที่หัวหน้างานมีการแจ้งข้อมูลข่าวสาร ให้ข้อแนะนำในการทำงาน ส่งเสริมให้ได้รับการพัฒนา ส่งเสริมให้ได้รับความก้าวหน้า รับฟังความคิดเห็น ให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานของพนักงาน ให้ความสำคัญเป็นกันเองกับพนักงาน ชี้แจงวัตถุประสงค์การปฏิบัติงานอย่างชัดเจนกับพนักงาน ให้อำนาจการตัดสินใจเรื่องงานกับพนักงาน และให้การยกย่องชมเชยเมื่อพนักงานทำงานได้ดี อยู่ในระดับค่อนข้างสูงนั้น อาจเนื่องมาจากการที่พนักงานเหล่านั้นรู้สึกสนิทสนมกับหัวหน้างานจนสามารถพูดคุยกันได้ทุกเรื่องทำให้ง่ายต่อการสื่อสารกันระหว่างพนักงานกับหัวหน้างาน ทั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ The Gallup (2003) ที่พบว่า การที่หัวหน้าให้ความสำคัญแก่พนักงาน โดยการยกย่องชมเชยในงานที่ออกมาดีนั้นเป็นสิ่งที่ช่วยเพิ่มกำลังใจที่จะทุ่มเททำงานให้สำเร็จ รวมทั้งการมีหัวหน้าที่คอยดูแล

เอาใจใส่ เพราะความไม่พอใจของพนักงานนั้นบางครั้งไม่ได้เป็นเพราะตัวองค์กร หากแต่หัวหน้าไม่เคยสนใจลูกน้อง การไม่เอาใจใส่ของหัวหน้าทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่อยากมีส่วนร่วมในงานและไม่อยากสร้างผลผลิตให้แก่องค์กร ในทางตรงกันข้าม ถ้าพนักงานได้รับการดูแล ให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงานจากหัวหน้าก็จะทำให้พนักงานเต็มใจและยินดีทำงานอย่างเต็มที่

- ทีมงาน พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟสายตะวันออกเฉียงเหนือ สายชานเมือง สายเหนือ สายใต้และรวมทั้ง 4 สายมีความคิดเห็นในด้านทีมงานโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยเฉลี่ยเท่ากับ 3.67, 3.63, 3.64, 3.77 และ 3.67 ตามลำดับ ซึ่งอธิบายได้ว่าพนักงานส่วนใหญ่ในทุกเส้นทางเดินรถไฟ มีความคิดเห็นที่ทีมงาน/กลุ่มงานที่พวกเขาทำงานอยู่นั้น ให้การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ให้ความเคารพกัน ไม่มีความขัดแย้งกันรุนแรงในการทำงานและยังเห็นว่าทีมงาน/กลุ่มงานของพวกเขาเป็นผู้มีความสามารถ และให้ความสำคัญกับงานที่มีคุณภาพ นั้นแสดงให้เห็นว่า พนักงานที่ทำงานมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน การประสานงานที่ดี และการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันถือเป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีมให้ประสบความสำเร็จ ซึ่งเรื่องของทีมงานเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุขในสถานที่ทำงานและเต็มใจที่ทำงานให้กับองค์กรเนื่องจากมีทีมงานที่ดี ซึ่งลักษณะการทำงานของพนักงานให้บริการในแต่ละสถานีจะประกอบไปด้วย นายสถานีซึ่งเป็นหัวหน้า ผู้ช่วยนายสถานีและเสมียนจำหน่ายตั๋วเป็นลูกน้อง หรือผู้ได้บังคับบัญชา โดยการทำงานจะต้องมีการประสานงานกันตลอด เพราะงานที่รับผิดชอบจะต้องเกี่ยวข้องกัน ซึ่งผู้ร่วมงานทั้งหมดจะต้องทราบข้อมูลร่วมกันและจะต้องชี้แจงให้ผู้ให้บริการทราบข้อมูลเดียวกัน ดังนั้นถ้าใครคนใดคนหนึ่งได้รับข้อมูลจากสถานีอื่น จะต้องรายงานให้หัวหน้าทราบรวมถึงผู้ร่วมงานคนอื่นทราบ และถ้าเกิดปัญหาขึ้นจะต้องช่วยกันประสานงานกับหน่วยอื่นของการรถไฟแห่งประเทศไทยที่เกี่ยวข้องเพื่อช่วยแก้ไขปัญหาและสามารถชี้แจงข้อมูลรายละเอียดที่ชัดเจนได้ เช่น กรณีรถไฟเสียเวลา จะต้องแจ้งให้กับผู้โดยสารทราบอย่างชัดเจน หรือกรณีรถดกราง ณ สถานีหรือบริเวณที่รับผิดชอบอยู่ ผู้ที่ปฏิบัติงานอยู่ ณ สถานีนั้นจะต้องช่วยกันรับผิดชอบประสานงานเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวให้เสร็จเรียบร้อย ด้วยเวลาที่สั้นที่สุด ทำให้แต่ละสถานีนั้นจะต้องทำงานร่วมกันแบบทีมงาน ซึ่งจากค่าเฉลี่ยที่ได้ แสดงให้เห็นว่า พนักงานให้บริการในแต่ละสถานีนั้นมีการทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Development Dimensions International-DDI (2005) พบว่า การที่พนักงานได้รับการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานทั้งในเรื่อง ความเข้าใจซึ่งกันและกัน การร่วมกันแก้ปัญหาอย่างรวดเร็ว ทำให้พนักงานเกิดสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานได้

- งาน พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟสายตะวันออกเฉียงเหนือ สายชานเมือง สายเหนือ สายใต้ และรวมทั้ง 4 สายเหนือ มีความคิดเห็นในเรื่องอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.56, 3.58, 3.53, 3.67 และ 3.58 ซึ่งอธิบายได้ว่า พนักงาน

คิดเห็นว่ามีความสุขกับงานที่ทำ และรับทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในงานอย่างชัดเจน การที่พนักงานทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในงานของตนเองอย่างชัดเจนทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่องานที่ทำได้ และรับทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในงานอย่างค่อนข้างชัดเจน ถึงแม้จะรู้สึกว่าการที่ทำงานที่มีความซ้ำซากจำเจอยู่บ้าง ซึ่งลักษณะงานของพนักงานผู้ให้บริการนั้นมีดังนี้ 1) จำหน่วยตัวให้กับผู้ใช้บริการรวมถึงบริการจองตั๋วล่วงหน้า 2) ชี้แจงรายละเอียดเกี่ยวกับเวลาที่ขบวนรถมาถึง มีขบวนรถไปถึงสถานีปลายทางในเวลาใดบ้างและเรียกว่าขบวนรถอะไร เช่น ขบวนรถสายชานเมืองขบวนรถที่ 341 รับส่งผู้โดยสารระหว่างสถานีกรุงเทพฯปลายทางสถานีชุมทางแก่งคอย จะเข้าสถานีสระบุรีเวลา 18.30 น. เป็นต้น 3) ให้สัญญาณไฟกับขบวนรถไฟที่เข้าจอดและออกจากสถานี 4) ให้คำแนะนำการใช้บริการของการรถไฟแห่งประเทศไทย 5) ดูแลความปลอดภัยและความสะอาดบริเวณสถานี 6) แจ้งเวลาขบวนรถออกจากสถานีให้สถานีต่อไปทราบ ซึ่งความคิดเห็นในด้านงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง อธิบายได้ว่า พนักงานได้รับทราบและเข้าใจในหน้าที่ความรับผิดชอบในงานของตนเองอย่างชัดเจน มีอิสระในการตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบอย่างเต็มที่ ไม่คิดว่างานที่ทำมีความซ้ำซากจำเจมากนัก มีความสุขกับงานที่ทำ รู้สึกว่างานที่ตนทำอยู่ท้าทายต่อความสามารถ และได้รับทราบข้อมูลการปฏิบัติงานจากงานที่ทำ ซึ่งมีการศึกษาของ Tower Perrin (2003), Edward, L.G. (1998) และ Development Dimensions International-DDI (2005) พบว่าพนักงานจะแสดงความพึงพอใจและแสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ เมื่อพวกเขาได้รับงานที่ท้าทาย ลักษณะงานที่น่าสนใจ มีขอบเขตความรับผิดชอบของงานที่ชัดเจน

- ผู้บริหาร พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟสายตะวันออกเฉียงเหนือ สายชานเมือง สายเหนือ สายใต้ และรวมทั้ง 4 สาย มีความคิดเห็นในเรื่องผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.10, 2.90, 2.93, 3.23 และ 3.03 แสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องผู้บริหาร ในความคิดเห็นของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยทั้งเรื่องการให้การสนับสนุนเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ความเป็นอยู่ที่ดีในการทำงานของพนักงาน ความปลอดภัยในการทำงาน การดูแลเอาใจใส่จากผู้บริหาร การได้รับข้อมูลข่าวสารจากผู้บริหารอย่างทั่วถึง รวมทั้งความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหารนั้น พนักงานได้รับและเข้าใจสิ่งเหล่านี้ไม่มากนัก ทำให้พนักงานมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ซึ่งเรื่องผู้บริหารเป็นเรื่องที่สำคัญและจำเป็นที่จะต้องทำให้พนักงานรู้สึกดีต่อสิ่งที่ได้รับจากผู้บริหาร เพราะผู้บริหารมีผลที่จะทำให้พนักงานรักองค์กรและพร้อมที่จะทำทุกอย่างเพื่อองค์กรได้ ถ้าพวกเขาพอใจต่อสิ่งที่ผู้บริหารทำให้ ซึ่งสอดคล้องกับ การศึกษาของ Burke (2003) ที่กล่าวว่า การที่ผู้บริหารให้ความยุติธรรม และการสนับสนุนช่วยเหลือพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน จะทำให้พนักงานคงอยู่กับองค์กร มีผลการปฏิบัติที่ดี และเกิดผลกำไรให้กับองค์กรได้ และ Institute for Employment Studies [ISJ] (2004) กล่าวว่า การสร้างทัศนคติที่ดีของพนักงานเกิดจากการที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นว่ามีความ

ห่วงใยเอาใจใส่ต่อสุขภาพ และการจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีแก่พนักงาน และบรรดาผู้บริหารแสดงให้เห็นว่า พนักงานนั้นมีคุณค่าสำหรับองค์กร

ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย

- ความทุ่มเทต่อองค์กร โดยรวมของพนักงานในสายตะวันออกเฉียงเหนือ สายชานเมือง สายเหนือ สายใต้ และรวมทั้ง 4 สาย มีความคิดเห็นในด้านความทุ่มเทต่อองค์กร โดยรวม ของพนักงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11, 4.05, 4.12, 4.15 และ 4.11 อธิบายได้ว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยเต็มใจที่จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้การรถไฟแห่งประเทศไทยบรรลุเป้าหมาย พยายามรักษาภาพพจน์ของการรถไฟแห่งประเทศไทยให้ดียิ่งขึ้น และจะแนะนำบริการของการรถไฟแห่งประเทศไทยให้กับคนรู้จัก ฯลฯ สิ่งเหล่านี้คือสิ่งที่บ่งบอกได้ว่าพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยพร้อมจะทำทุกอย่างเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ และจะอยู่กับองค์กรนี้ตลอดไปจนเกษียณอายุ

- ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ ในสายตะวันออกเฉียงเหนือ สายชานเมือง สายเหนือ สายใต้ และรวมทั้ง 4 สาย มีความคิดเห็นในด้านความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้อยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80, 3.82, 3.82, 3.89 และ 3.83 อธิบายได้ว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย รู้ถึงภาระหน้าที่ความรับผิดชอบหรือเข้าใจถึงบทบาทตนเองว่ามีความสัมพันธ์ต่อเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการรถไฟแห่งประเทศไทยอย่างไร ทราบความคาดหวังของการรถไฟแห่งประเทศไทย คิดว่าการรถไฟแห่งประเทศไทยเป็นนายจ้างที่ดี มีจริยธรรม รับผิดชอบต่อสังคม รับรู้ถึงชื่อเสียงของการรถไฟแห่งประเทศไทยในทางที่ดี และเข้าใจว่าแผนกตนเองจะช่วยเหลือการรถไฟแห่งประเทศไทยอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จ

- ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก ในสายตะวันออกเฉียงเหนือ สายเหนือ สายใต้ และรวมทั้ง 4 สาย มีความคิดเห็นในด้านความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึกอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32, 4.32, 4.29 และ 4.27 ตามลำดับ ส่วน สายชานเมืองมีความคิดเห็นด้านความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึกอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 อธิบายได้ว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย มีความภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่น ๆ ว่าเป็นส่วนหนึ่งของการรถไฟแห่งประเทศไทย มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทเพื่อให้การรถไฟแห่งประเทศไทยบรรลุเป้าหมาย และมีความภาคภูมิใจในงานทำงานกับการรถไฟแห่งประเทศไทย

- ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม ในสายตะวันออกเฉียงเหนือ สายเหนือ สายใต้ และรวมทั้ง 4 สาย มีความคิดเห็นในด้านความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรมอยู่ในระดับสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25, 4.25, 4.28 และ 4.23 ตามลำดับ ส่วนสายชานเมือง

มีความคิดเห็นด้านความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 อธิบายได้ว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย จะชื่นชมยกย่องการรถไฟแห่งประเทศไทยให้คนรู้จักและครอบครัวฟังเสมอ จะพยายามช่วยเหลือการรถไฟแห่งประเทศไทยในทุก ๆ เรื่อง เมื่อไหร่ก็ตามที่สามารถทำได้ สมัยครใจที่จะทำสิ่งอื่นนอกเหนือจากงานของตน จะเสนอแนะความคิดเห็นและแนวทางเพื่อปรับปรุงงานในทีมหรือแผนกของท่านอยู่เสมอ พยายามรักษาภาพพจน์ของการรถไฟแห่งประเทศไทยให้ดีอยู่เสมอ พยายามพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ใหม่ๆ และความเชี่ยวชาญในงาน(วิชาชีพ)อยู่เสมอ มักแนะนำบริการของการรถไฟแห่งประเทศไทยแก่คนที่รู้จัก และจะอยู่กับการรถไฟแห่งประเทศไทยตลอดไปจนเกษียณอายุราชการ

จากผลการวิเคราะห์ แสดงให้เห็นว่าพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟทั้ง 4 สาย มีระดับความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงาน อยู่ในระดับค่อนข้างสูงและเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า พนักงานมีระดับความทุ่มเทต่อองค์กรทั้งด้านการรับรู้ อารมณ์ความรู้สึก และด้านพฤติกรรมอยู่ในระดับค่อนข้างสูงถึงระดับสูง ซึ่งอธิบายได้ว่าพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานเป็นพนักงานของการรถไฟแห่งประเทศไทยรู้ว่างานที่ตนเองทำอยู่มีความสำคัญ ต่อเป้าหมายของการรถไฟแห่งประเทศไทย โดยที่พนักงานเหล่านี้จะแสดงพฤติกรรมที่ดีต่อองค์กร ทั้งการพูดถึงองค์กรในทางที่ดี และจะอธิบายเรื่องเกี่ยวกับองค์กรเมื่อมีคนอื่นเข้าใจผิด จะพยายามช่วยเหลืองานอื่นๆของการรถไฟแห่งประเทศไทยทุกครั้งที่สามารถทำได้ จะแนะนำบริการของการรถไฟแห่งประเทศไทยให้ผู้อื่นรู้จัก และจะอยู่กับการรถไฟแห่งประเทศไทยจนเกษียณอายุ ซึ่งการที่พนักงานรู้สึกอย่างนี้ เนื่องมาจากการรถไฟแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรขนาดใหญ่ และมีความมั่นคงเพราะเป็นรัฐวิสาหกิจ ทำให้พนักงานไม่ต้องการลาออก หรือถูกไล่ออก รวมทั้งมีความรู้สึกที่ดีและมีความผูกพันเมื่อทำงานนานขึ้นซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ The Gallup Organization (2002) Burke (2003) International Survey Research [ISR] (2004) และ Sudipta Dev (2005) และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ Woodruffe (2005) กล่าวว่า พนักงานที่มีความทุ่มเทต่อองค์กรจะปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพช่วยให้อัตราของความเสียหาย ของเสียลดลง มีความสามารถในการผลิตเพิ่มขึ้น และต้องการที่จะพยายามทำสิ่งที่ดีที่สุดในแต่ละสถานการณ์

การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟต่างกันมีความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานแตกต่างกัน

ผลการวิจัย พบว่า ความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงาน ไม่มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานอยู่ในเส้นทางเดินรถไฟแตกต่างกัน มีความ

ทุ่มต่อองค์การโดยรวมของพนักงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ซึ่งปฏิเสธตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.1 พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟต่างกันมีความทุ่มต่อองค์การของพนักงานด้านการรับรู้แตกต่างกัน

ผลการวิจัยพบว่า ความทุ่มต่อองค์การของพนักงานด้านการรับรู้ ไม่มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานอยู่ในเส้นทางเดินรถไฟแตกต่างกันมีความทุ่มต่อองค์การด้านการรับรู้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ซึ่งปฏิเสธตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.2 พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟต่างกันมีความทุ่มต่อองค์การของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึกแตกต่างกัน

ผลการวิจัยพบว่า ความทุ่มต่อองค์การของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก ไม่มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานอยู่ในเส้นทางเดินรถไฟแตกต่างกันมีความทุ่มต่อองค์การด้านอารมณ์ความรู้สึกไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ซึ่งปฏิเสธตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมติฐานที่ 1.3 พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟต่างกันมีความทุ่มต่อองค์การของพนักงานด้านพฤติกรรมแตกต่างกัน

ผลการวิจัยพบว่า ความทุ่มต่อองค์การของพนักงานด้านพฤติกรรม ไม่มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานอยู่ในเส้นทางเดินรถไฟแตกต่างกันมีความทุ่มต่อองค์การด้านพฤติกรรมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ซึ่งปฏิเสธตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

ผลจากการทดสอบสมมติฐานทั้ง 4 ข้อ อธิบายได้ว่า ทั้งนี้เนื่องจาก พนักงานของการรถไฟแห่งประเทศไทยมีการหมุนเวียนเปลี่ยนหน้าที่ความรับผิดชอบ โดยทุกคนมีโอกาสจะได้โยกย้ายไปประจำในสถานีต่างๆทั่วทุกสายของเส้นทางรถไฟทั่วประเทศ และ Career path ของตำแหน่งงานที่ทำการวิจัยนั้น จำเป็นจะต้องย้ายไปประจำในสถานีอื่นๆ ซึ่งในแต่ละสถานีก็จะมีลำดับขั้นของตำแหน่งไม่เท่ากัน เช่น สถานีที่ใหญ่กว่าอยู่ในแหล่งชุมชนมากกว่าก็จะมีขั้นของตำแหน่งที่สูงขึ้น ฉะนั้นพนักงานที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งหรือเลื่อนขั้นจะต้องได้ย้ายไปประจำสถานีที่ใหญ่ขึ้น และในกรณีที่พนักงานมีความคิดหรือไม่มีผลงานเป็นที่น่าพอใจ ก็อาจจะได้ย้ายไปประจำการที่สถานีที่เล็กลงหรืออยู่ไกลจากที่เดิมเพื่อเป็นการลงโทษ

ดังนั้น พนักงานของการรถไฟแห่งประเทศไทย ทุกคนมีโอกาสจะได้ย้ายไปประจำสถานีทุกแห่งทั่วประเทศ ซึ่งถือว่า พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยทุกคนในทุกเส้นทางเดินรถไฟทั่วประเทศเป็นพนักงานในองค์การเดียวกัน มีนโยบายการทำงานเดียวกัน รวมถึงมีทัศนคติ ค่านิยม

คล้ายๆกัน มีแนวทางในการปฏิบัติงานในทิศทางเดียวกัน จึงทำให้ไม่มีความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวม (ด้านการรับรู้ ด้านอารมณ์ความรู้สึก ด้านพฤติกรรม) แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 ผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา สภาพแวดล้อมในการทำงานสามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงาน

ผลการวิจัยพบว่า ผลตอบแทนที่เป็นเงิน ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน(หัวหน้างาน ทีมงาน งาน ผู้บริหาร) สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานได้ร้อยละ 45.4 ($R^2_{adj} = .454$) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุเท่ากับ .686 เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ได้คือสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องงาน (Work) และสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องผู้บริหาร (Manager) ส่วนตัวแปรที่เหลือ คือ ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน (Pay) ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน (Ben) โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา(Develop) สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องหัวหน้างาน (Lead) และสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องทีมงาน(Team) ไม่สามารถพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานได้ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องผู้บริหารมีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานอยู่ในเส้นทางเดินรถไฟ 4 สาย

สมมติฐานที่ 2.1 ผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา สภาพแวดล้อมในการทำงานสามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้

ผลการวิจัยพบว่า ผลตอบแทนที่เป็นเงิน ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน(หัวหน้างาน ทีมงาน งาน ผู้บริหาร) สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานได้ร้อยละ 49.4 ($R^2_{adj} = .494$) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุเท่ากับ .714 เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ได้คือสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องทีมงาน (Team) สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องงาน (Work) และสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องผู้บริหาร (Manager) ส่วนตัวแปรที่เหลือ คือ ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน(Pay) ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน (Ben) โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา (Develop) และสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องหัวหน้างาน(Lead) ไม่สามารถพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรพนักงานด้านการรับรู้ได้ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้โดยปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงาน

เรื่องงาน สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องผู้บริหาร และสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องทีมงาน มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้

สมมติฐานที่ 2.2 ผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา สภาพแวดล้อมในการทำงานสามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก

ผลการวิจัยพบว่า ผลตอบแทนที่เป็นเงิน ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน(หัวหน้างาน ทีมงาน งาน ผู้บริหาร) สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึกได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึกได้ร้อยละ 33.9 ($R^2_{adj} = .339$) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุเท่ากับ .599 เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ได้คือสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องงาน (Work) และสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องผู้บริหาร (Manager) ส่วนตัวแปรที่เหลือ คือ ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน (Pay) ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน (Ben) โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา (Develop) สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องหัวหน้างาน (Lead) และสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องทีมงาน (Team) ไม่สามารถพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึกได้ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องงาน และสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องผู้บริหาร มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก

สมมติฐานที่ 2.3 ผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา สภาพแวดล้อมในการทำงานสามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม

ผลการวิจัยพบว่า ผลตอบแทนที่เป็นเงิน ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน(หัวหน้างาน ทีมงาน งาน ผู้บริหาร) สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรมได้ร้อยละ 29.6 ($R^2_{adj} = .296$) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุเท่ากับ .564 เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ได้คือสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องงาน (Work) ส่วนตัวแปรที่เหลือ คือ ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน (Pay) ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน (Ben) โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา (Develop) สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องหัวหน้างาน (Lead) สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องทีมงาน (Team) และสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องผู้บริหาร (Manager) ไม่สามารถพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรมได้ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ โดยปัจจัยสภาพแวดล้อม

ล้อมในการทำงานเรื่องงาน มีอิทธิพลในเชิงบวกต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม

อธิบายได้ว่า ปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องงาน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความมีอิสระในการปฏิบัติงาน การได้รับข้อมูลการปฏิบัติงานย้อนกลับจากผู้บังคับบัญชา (Feedback) การได้ทำงานที่ท้าทายความสามารถ มีความสุขจากงานที่ทำ และการได้รับทราบหน้าที่ความรับผิดชอบในงานของตนเองอย่างชัดเจน สิ่งเหล่านี้เป็นตัวกำหนดความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงาน ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก และความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม เนื่องมาจาก การที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและมีอิสระในการปฏิบัติงานนั้นทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่า และมีความสามารถที่คนอื่นเห็นคุณค่าและไว้วางใจให้ตัดสินใจได้เอง ส่วนการที่ได้รับข้อมูลการปฏิบัติงานย้อนกลับจากผู้บังคับบัญชานั้นทำให้พนักงานได้รับทราบข้อบกพร่องและความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชาที่มีต่อตัวพนักงานเอง ทั้งนี้ยังสามารถช่วยให้พนักงานได้ปรับปรุงงานในส่วนที่ยังบกพร่องอยู่ เพื่อพัฒนา ทักษะความรู้ในงานต่อไป และความสุขจากงานที่ทำ แสดงว่าพนักงานส่วนใหญ่ได้ทำงานที่ตนเองชอบ และไม่รู้สึกอึดอัดจากการทำงาน และการที่ได้รับทราบหน้าที่ความรับผิดชอบในงานของตนเองอย่างชัดเจน ทำให้พนักงานมีจุดมุ่งหมายในงานของตนที่ชัดเจนเช่นกันเพราะรู้ว่าตัวเองจะต้องทำอะไรบ้าง สิ่งเหล่านี้สอดคล้องกับการศึกษาของ The Gallup Organization (2003) ที่กล่าวว่า การที่พนักงานจะมีความทุ่มเทต่อองค์กรจะต้องได้รับในด้านความต้องการพื้นฐานเป็นขั้นแรก คือ รู้ว่าถูกคาดหวังอะไรบ้างในการทำงาน ดังนั้น องค์กรจึงควรระบุเป้าหมายและขั้นตอนการทำงานอย่างชัดเจน ซึ่งแนวทางที่จะทำให้พนักงานรู้ว่าควรทำอย่างไรและเพื่ออะไร และด้านความก้าวหน้าในงาน คือ การให้ข้อมูลป้อนกลับหรือคำแนะนำแก่พนักงานถึงการปฏิบัติงานที่ผ่านมาจะช่วยให้พนักงานปรับปรุงงานของตนให้ดีขึ้น และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Development Dimensions International-DDI (2005) ที่พบว่า การที่พนักงานมีความทุ่มเทต่อองค์กรสูง เกิดจาก 1) คุณค่าของบุคคล (Individual Value) คือ เมื่อพนักงานมีความรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีส่วนร่วมภายในองค์กร ได้รับมอบอำนาจ และ 2) ความน่าสนใจในงาน (Focused Work) คือ เมื่อพนักงานรู้ถึงทิศทางของงานอย่างชัดเจน การปฏิบัติงานที่รู้ว่าใครรับผิดชอบอะไรต่อผลงานที่ออกมา และสอดคล้องกับการศึกษาของ Institute for Employment Studies-IES (2004) พบว่า การที่พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน (involvement in decision making) จะทำให้พนักงานเกิดความทุ่มเทต่อองค์กรได้ และที่สำคัญที่ตัวแปรสภาพแวดล้อมในเรื่องงานมีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงาน ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก และความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรมนั้น เพราะว่างานของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยมีความชัดเจน มีแนวทางในการปฏิบัติ

แบบเดียวในทุกพื้นที่ ทำให้พนักงานไม่รู้สึกลับสนหรือต้องปรับตัวในเรื่องงานมากเมื่อต้องย้ายไปประจำในสถานที่อื่นๆ และพนักงานเห็นว่าลักษณะงานที่ดีมีอิทธิพลจะทำให้พวกเขามีความทุ่มเทต่อองค์การในทุกด้าน เรื่องอื่นเช่นผลตอบแทนที่เป็นเงิน ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องหัวหน้างาน และทีมงานเป็นสิ่งสำคัญแต่ไม่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย เพราะผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาเป็นปัจจัยที่ทุกหน่วยงานมีและเป็นพื้นฐานที่พนักงานควรจะได้รับอยู่แล้ว

ส่วนการที่สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องผู้บริหารสามารถอธิบายความทุ่มเทต่อองค์การโดยรวมของพนักงาน ความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านการรับรู้ และความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึกได้ อาจเนื่องมาจากการที่พนักงานได้รับทราบข้อมูลข่าวสารจากผู้บริหาร การที่พนักงานได้รับการสนับสนุนเครื่องมือ อุปกรณ์ที่จำเป็น ในการปฏิบัติงาน การที่พนักงานได้รับการดูแลเอาใจใส่จากผู้บริหาร การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยการทำงานของพนักงาน การให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน ความน่าเชื่อถือของผู้บริหาร และการที่พนักงานได้รับการสนับสนุนจากผู้บริหารให้คิดวิธีการทำงานใหม่ๆ สิ่งเหล่านี้เป็นตัวกำหนดความทุ่มเทต่อองค์การโดยรวมของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย Tower Perrin (2003) ที่พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงาน อันดับแรกคือ ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจในสภาพความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน และ ผู้บริหารระดับสูงมีการสื่อสารที่ชัดเจนถึงวิสัยทัศน์เพื่อความสำเร็จในอนาคต โดย Tower Perrin มีการตั้งข้อสังเกตว่าใน 10 อันดับมี 2 ข้อที่เกี่ยวกับ ผู้บริหารระดับสูง แสดงให้เห็น บทบาทของการเป็นผู้นำของบริหารระดับสูง มีอิทธิพลในการสร้างความทุ่มเทต่อองค์การของพนักงานในสถานที่ทำงานมากที่สุด และสอดคล้องกับการศึกษาของ Greenberg, J. (2004) และ Edward, L. G. (1998) ที่พบว่า ปัจจัยในเรื่องภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นเรื่องที่สำคัญและเป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานเกิดความทุ่มเทต่อองค์การได้ กล่าวคือ ผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีความสามารถและมีความน่าเชื่อถือต่อความรู้สึกของพนักงาน และที่สำคัญที่ตัวแปรสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์การโดยรวมของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยนั้น เพราะผู้บริหารของการรถไฟแห่งประเทศไทยมีบทบาทและอำนาจการตัดสินใจในทุกเรื่องโดยเฉพาะเรื่องการโยกย้ายและพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง พิจารณำาเห็นใจความดีความชอบ การปรับขึ้นเงินเดือนของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ทำให้พนักงานทุกคนรู้สึกว่าการก้าวหน้าในอาชีพการงานก็ต้องขึ้นอยู่กับผู้บริหารเป็นหลัก โดยการปฏิบัติงานให้มีผลงานที่ดีนั้นเป็นส่วนหนึ่งในการที่จะได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งคือ หัวหน้างานแต่หัวหน้างานไม่สามารถเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้พวกเขาได้ สามารถทำได้เพียงแค่สนับสนุน หมายความว่า หัวหน้างานมีหน้าที่เสนอชื่อพนักงานที่มี

ผลงานดีเด่น แต่อำนาจการตัดสินใจที่จะเลือกใครอยู่ที่ผู้บริหารเท่านั้น ดังนั้นเรื่องผู้บริหารจึงมีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวม ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้และความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก

ส่วนการที่สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องทีมงานสามารถอธิบายความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ได้ อาจเนื่องมาจาก เนื่องจากพนักงานมีวัฒนธรรมการทำงานที่เป็นกันเอง ช่วยเหลือกัน มีความสามัคคีปรองดองกัน และมีการประสานงานที่ดีต่อกัน ทั้งนี้เพราะงานที่จะต้องรับรู้ปัญหาและช่วยเหลือกันในกรณีเช่นรถตกราง รถไฟชนกับรถยนต์มีผู้โดยสารบาดเจ็บ เป็นต้น รวมถึงการจะต้องเปลี่ยนเวรกันทำงาน ซึ่งงานจะเป็นลักษณะเดียวกัน แต่เปลี่ยนคนทำงานในแต่ละช่วงเวลา ดังนั้นพนักงานที่ทำงานในสถานเดียวกันจะต้องรับผิดชอบงานต่อกัน ทำให้ทุกคนสนิทสนมกัน ซึ่งสอดคล้องกับจากการวิจัยของ The Gallup (2003) ที่พบว่า พนักงานนั้นมีความคาดหวังต่อทีมงานที่มีคุณภาพ สัมพันธภาพที่ดีของเพื่อนร่วมงาน เพราะเสมือนงานของทีมงานนั้นเป็นความสำเร็จของตัวเองเช่นกัน และทีมงานที่ดีย่อมเป็นสิ่งส่งเสริมความก้าวหน้าในการทำงานให้แก่ตนเองด้วย และการศึกษาของ Institute for Employment Studies- IES (2004) ที่พบว่า การที่พนักงานได้รับข้อมูลข่าวสารจากเพื่อนร่วมงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้น เมื่อพนักงานต้องการข้อมูลในการทำงาน ข้อมูลนั้นสามารถหาได้ง่ายและรวดเร็ว และการมีช่องทางในการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ และที่สำคัญที่ตัวแปรสภาพแวดล้อมในเรื่องทีมงานมีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ เพราะพนักงานทุกคนรู้สึกว่าเป็นสิ่งสำคัญที่พวกเขาต้องการให้หมดไป และเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้พวกเขาไม่เบื่อกับการทำงานเพราะมีบรรยากาศในการทำงานที่ดีเป็นกันเองช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ดังนั้นเรื่องทีมงานจึงเป็นเรื่องที่อิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้

ส่วนปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ได้แก่

1) ผลตอบแทนที่เป็นเงิน การที่ปัจจัยในเรื่องผลตอบแทนที่เป็นเงินไม่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟนั้น เนื่องจากการรถไฟแห่งประเทศไทย เป็นองค์กรที่ให้บริการทางด้านการขนส่งตลอด 24 ชั่วโมงโดยไม่มีวันหยุดทำการ เพราะเป็นระบบขนส่งที่จำเป็นต่อประชาชน ดังนั้นพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย จะต้องพลัดเปลี่ยนเวรกันทำงานในช่วงวันหยุด และสำหรับตำแหน่งงานนายสถานี ผู้ช่วยนายสถานี เสมียนจำหน่ายตั๋วจะไม่มีวันหยุดเสาร์อาทิตย์ แต่จะมีวันหยุด 1 ครั้งในรอบ 1 เดือน ซึ่งในวันหยุดพนักงานจะได้รับค่าตอบแทนซึ่งเรียกว่าค่าตอบแทนวันหยุด โดยจะได้รับในอัตราพิเศษ แต่พนักงานก็ต้องเหนื่อยเพิ่มขึ้น ดังนั้นการรถไฟแห่งประเทศไทยควรปรับผลตอบแทนที่เป็นเงินเพิ่มขึ้นตามสถานะของเศรษฐกิจไทย โดยที่พนักงานไม่ต้องทำงานหนักเพื่อได้เงินพิเศษและมีเวลาพักผ่อนได้อยู่กับครอบครัวมากขึ้น

2) ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน การที่ปัจจัยในเรื่องผลตอบแทนที่เป็นเงินไม่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟนั้น เนื่องจากการรถไฟแห่งประเทศไทยเป็นรัฐวิสาหกิจ ซึ่งมีเงินสนับสนุนจากรัฐบาล ทำให้การรถไฟแห่งประเทศไทยสามารถจัดความต้องการพื้นฐาน คือสวัสดิการต่างๆให้กับพนักงานได้และดีกว่าหน่วยงานของเอกชนในหลายๆแห่ง ดังเช่น บ้านพักการรถไฟ ค่าเล่าเรียนบุตร ค่ารักษาพยาบาล เป็นต้น ดังนั้นพนักงานจึงรู้สึกว่าได้รับผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงินเพียงพอ หรือไม่ก็รู้สึกว่าดีกว่าหน่วยงานอื่นๆอีกหลายแห่ง และที่สำคัญคือสวัสดิการที่พนักงานได้รับเป็นสิ่งที่มีความมั่นคงแล้วซึ่งหลายๆคนได้รับจนรู้สึกเป็นเรื่องปกติที่พวกเขาควรได้รับและเป็นเรื่องพื้นฐานที่ควรได้รับอยู่แล้ว ยกเว้นพนักงานที่เคยทำงานที่อื่นมาก่อนและที่ทำงานก่อนหน้านี้ไม่มีสวัสดิการหรือไม่ได้รับผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงินต่างๆเหมือนของการรถไฟแห่งประเทศไทยก็อาจจะทำให้พวกเขาเหล่านั้นรู้สึกดีกับสิ่งที่ได้รับ สรุปได้คือผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงินเป็นสิ่งที่พนักงานไม่ได้ให้ความสำคัญมากเพียงพอที่จะมีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน

3) โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา การที่ปัจจัยเรื่องโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนาไม่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยนั้น เนื่องจากพนักงานรู้สึกว่าได้รับการสนับสนุนให้ฝึกอบรมอย่างพอเพียงแล้ว และสามารถนำความรู้ที่ได้มาปรับใช้ในงาน แต่ถึงในบางครั้งที่จะไม่ได้นำความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำงานมากเท่าไรนักแต่พนักงานก็รู้สึกดีที่ได้รับโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆเพิ่มเติม ส่วนบางคนอาจจะไม่ได้รับโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆเพิ่มเติมมากนักแต่พวกเขาก็รู้สึกได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสมแล้ว แต่ทั้งนี้ระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งนั้นก็ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงาน ความอาวุโสและอำนาจการตัดสินใจของผู้บริหารเท่านั้น ซึ่งก็เหมือนกับระบบราชการโดยทั่วไป

4) สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องหัวหน้างาน การที่ปัจจัยในเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องหัวหน้างานไม่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยนั้น เนื่องจากที่ผ่านมาพนักงานรู้สึกพอใจทั้งในเรื่องความเป็นกันเองระหว่างตนเองกับหัวหน้างาน การได้รับคำแนะนำจากหัวหน้างาน การได้รับการส่งเสริมในเรื่องความก้าวหน้าในงาน แต่เรื่องการได้พิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งตามความเหมาะสมกับความสามารถของตนเองนั้นหัวหน้างานได้เพียงเสนอชื่อพนักงานที่มีผลงานดีขึ้นไปให้ผู้บริหารพิจารณา ซึ่งหลายครั้งพนักงานที่มีผลงานดีไม่ได้รับการพิจารณาบำเหน็จความดีความชอบ ซึ่งมีผลให้พนักงานรู้สึกเสียขวัญและกำลังใจและคิดว่าหัวหน้างานไม่สามารถพิจารณาให้ตำแหน่งหรือบำเหน็จแก่พวกเขาได้ ทำให้ปัจจัยในเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องหัวหน้างานไม่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน

บทที่ 5

สรุป

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาเกี่ยวกับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความทุ่มเทต่อองค์กรและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย

5.1 บทสรุป

5.1.1 กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานของการรถไฟแห่งประเทศไทย ตำแหน่งนายสถานี ผู้ช่วยนายสถานี และเสมียนจำหน่ายตั๋วในเส้นทางเดินรถไฟ 4 สาย

จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงาน ในสายตะวันออกเฉียงเหนือ สายชานเมือง สายเหนือ และสายใต้ จำนวน 249 คน โดยแบ่งเป็นสายตะวันออกเฉียงเหนือ 66 คน สายชานเมือง 64 คน สายเหนือ 60 คน สายใต้ 59 คน แต่ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์จำนวน 228 คน คิดเป็นร้อยละ 91.56

5.1.2 การเลือกกลุ่มตัวอย่าง

การสุ่มตัวอย่าง คือ ใช้วิธีการคัดเลือกแบบอิงทฤษฎีความน่าจะเป็น โดยใช้เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi Stage Sampling) ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 คือ แบ่งกลุ่มตัวอย่างออกเป็น 4 สาย คือ กลุ่มพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟสายตะวันออกเฉียงเหนือ สายชานเมือง สายเหนือ และสายใต้ ตามสัดส่วนประชากรในแต่ละสาย

ขั้นตอนที่ 2 แต่ละสายของเส้นทางเดินรถไฟแบ่งออกเป็นกลุ่มสถานีที่ให้บริการ 3 กลุ่ม คือ **กลุ่มที่ 1** สถานีที่อยู่ในตัวเมืองหรือตัวจังหวัดมีขนาดใหญ่มีจำนวนผู้ใช้บริการมาก และมีพนักงานมากเช่นกัน **กลุ่มที่ 2** สถานีที่มีขนาดปานกลางมีจำนวนผู้ใช้บริการและพนักงานน้อยกว่ากลุ่มแรก **กลุ่มที่ 3** สถานีที่มีขนาดเล็กมีจำนวนผู้ใช้บริการและพนักงานน้อยกว่ากลุ่มที่สอง

ขั้นตอนที่ 3 สุ่มเลือกสถานีในแต่ละกลุ่ม และแต่ละเส้นทางเดินรถไฟทั้ง 4 สาย โดยการจับสลากเลือกในแต่ละกลุ่มตามสัดส่วน ซึ่งการสุ่มได้แต่ละสถานีในแต่ละกลุ่มให้ถือว่าพนักงานทั้งหมดในสถานีนั้นเป็นตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 4 เมื่อสุ่มเลือกสถานีครบแล้ว จากนั้นนับจำนวนให้ครบตามจำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละเส้นทางเดินรถไฟทั้ง 4 สาย

5.1.3 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม

แบบสอบถาม ประกอบไปด้วย 1) คำถามเกี่ยวกับข้อมูลลักษณะส่วนบุคคล จำนวน 7 ข้อ 2) คำถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย (ผลตอบแทนที่เป็นเงิน ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา และสภาพแวดล้อมในการทำงานทั้ง 4 เรื่อง ได้แก่ หัวหน้างาน งาน ทีมงาน และผู้บริหาร) จำนวน 50 ข้อ 3) คำถามเกี่ยวกับความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน จำนวน 15 ข้อ

5.1.4 วิธีการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บข้อมูลด้วยตนเอง และทางไปรษณีย์โดยขอความอนุเคราะห์ข้อมูลกับนายสถานีในสถานีที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้ข้อมูลกลับคืนมา 249 ชุด แต่มีข้อมูลจากพนักงานที่สมบูรณ์ 228 ชุด (คิดเป็นร้อยละ 91.56) เป็นแหล่งข้อมูลในการวิเคราะห์ จากนั้นทำการวิเคราะห์ตามกระบวนการสถิติโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) และการวิเคราะห์การถดถอยแบบพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาความทู่่มเต่ต้องค้การของพนักงานการรดิไฟแห่งประเทศไทย สามารถสรุปลผลของการศึกษาได้ดังนี้

1. ความทู่่มเต่ต้องค้การของพนักงานการรดิไฟแห่งประเทศไทย พบว่า

1.1 พนักงานการรดิไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางการรดิไฟสายอีสานหรือสายตะวันออกเฉียงเหนือ สายชานเมือง สายเหนือ สายใต้ และรวมทั้ง 4 สาย มีความทู่่มเต่ต้องค้การโดยรวมของพนักงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูง คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11, 4.05, 4.12, 4.15 และ 4.11 ตามลำดับ

1.2 พนักงานการรดิไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางการรดิไฟสายอีสานหรือสายตะวันออกเฉียงเหนือ สายชานเมือง สายเหนือ สายใต้ และรวมทั้ง 4 สาย มีความทู่่มเต่ต้องค้การของพนักงานด้านการรับรู้ที่อยู่ในระดับค่อนข้างสูง คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80, 3.82, 3.82, 3.89 และ 3.83 ตามลำดับ

1.3 พนักงานการรดิไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางการรดิไฟสายอีสานหรือสายตะวันออกเฉียงเหนือ สายเหนือ สายใต้ และรวมทั้ง 4 สาย มีความทู่่มเต่ต้องค้การของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึกอยู่ในระดับสูง คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32, 4.32, 4.29 และ 4.27 ส่วนพนักงานการรดิไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางการรดิไฟสายชานเมือง มีความทู่่มเต่ต้องค้การของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึกอยู่ในระดับค่อนข้างสูงคือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17

1.4 พนักงานการรดิไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางการรดิไฟสายอีสานหรือสายตะวันออกเฉียงเหนือ สายเหนือ สายใต้ และรวมทั้ง 4 สาย มีความทู่่มเต่ต้องค้การของพนักงานด้านพฤติกรรมอยู่ในระดับสูง คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25, 4.25, 4.28 และ 4.23 ส่วนพนักงานการรดิไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางการรดิไฟสายชานเมืองมีความทู่่มเต่ต้องค้การของพนักงานด้านพฤติกรรมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18

2. ความทู่่มเต่ต้องค้การของพนักงานการรดิไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางการรดิไฟที่แตกต่างกัน พบว่า

2.1 พนักงานการรดิไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานอยู่ในเส้นทางการรดิไฟแตกต่างกัน 4 สาย ได้แก่ สายอีสาน (ตะวันออกเฉียงเหนือ) สายชานเมือง สายเหนือ และสายใต้ มีความทู่่มเต่ต้องค้การของพนักงานโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

2.2 พนักงานการรดิไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานอยู่ในเส้นทางการรดิไฟแตกต่างกัน 4 สาย ได้แก่ สายอีสาน (ตะวันออกเฉียงเหนือ) สายชานเมือง สายเหนือ และสายใต้ มีความทู่่มเต่ต้องค้การของพนักงานด้านการรับรู้ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

2.3 พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานอยู่ในเส้นทางเดินรถไฟแตกต่างกัน 4 สาย ได้แก่ สายตะวันออกเฉียงเหนือ สายชานเมือง สายเหนือ และสายใต้ มีความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึกไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

2.4 พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานอยู่ในเส้นทางเดินรถไฟแตกต่างกัน 4 สาย ได้แก่ สายอีสาน (ตะวันออกเฉียงเหนือ) สายชานเมือง สายเหนือ และสายใต้ มีความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .05

3. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย

3.1 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวม (ENG_T) ของพนักงานพบว่า ผลตอบแทนที่เป็นเงิน ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน(หัวหน้างาน ทีมงาน งาน ผู้บริหาร) สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานได้ร้อยละ 45.4 ($R^2_{adj} = .454$) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุเท่ากับ .686 เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ได้คือสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องงาน (Work) และสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องผู้บริหาร (Manager) ส่วนตัวแปรที่เหลือ คือ ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน (Pay) ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน (Ben) โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา(Develop) สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องหัวหน้างาน (Lead) และสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องทีมงาน(Team) ไม่สามารถพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานได้

3.2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ (ENC) พบว่า ผลตอบแทนที่เป็นเงิน ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน(หัวหน้างาน ทีมงาน งาน ผู้บริหาร) สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานได้ร้อยละ 49.4 ($R^2_{adj} = .494$) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุเท่ากับ .714 เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ได้คือสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องทีมงาน (Team) สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องงาน (Work) และสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องผู้บริหาร (Manager) ส่วนตัวแปรที่เหลือ คือ ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน(Pay) ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน (Ben) โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา (Develop) และสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องหัวหน้างาน(Lead) ไม่สามารถพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ได้

3.3 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก (ENF) พบว่า ผลตอบแทนที่เป็นเงิน ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน(หัวหน้างาน ทีมงาน งาน ผู้บริหาร) สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึกได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึกได้ร้อยละ 33.9 ($R^2_{adj} = .339$) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุเท่ากับ .599 เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ได้คือสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องงาน (Work) และสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องผู้บริหาร (Manager) ส่วนตัวแปรที่เหลือ คือ ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน (Pay) ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน(Ben) โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา (Develop) สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องหัวหน้างาน (Lead) และสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องทีมงาน (Team) ไม่สามารถพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึกได้

3.4 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเกิดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน ด้านพฤติกรรม (ENB) พบว่า ผลตอบแทนที่เป็นเงิน ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน(หัวหน้างาน ทีมงาน งาน ผู้บริหาร) สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรมได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 สามารถร่วมกันพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรมได้ร้อยละ 29.6 ($R^2_{adj} = .296$) และมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุเท่ากับ .564 เมื่อพิจารณารายละเอียดพบว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ได้คือสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องงาน (Work) ส่วนตัวแปรที่เหลือ คือ ค่าตอบแทนที่เป็นเงิน(Pay) ผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน (Ben) โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา (Develop) สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องหัวหน้างาน (Lead) สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องทีมงาน (Team) และสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องผู้บริหาร (Manager) ไม่สามารถพยากรณ์ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรมได้

5.2 ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1.1 ผลตอบแทนที่เป็นเงินและผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน

พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อเรื่องผลตอบแทนที่เป็นเงินที่ได้รับในระดับปานกลาง แต่มีความคิดเห็นต่อผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงินที่ได้รับในระดับค่อนข้างสูง อาจมีสาเหตุมาจากค่าครองชีพที่สูงขึ้นจากภาวะน้ำมันที่แพงขึ้น ดังนั้นจึงควรปรับผลตอบแทนที่เป็นเงินให้เหมาะสมและยุติธรรมต่อความรู้ ความสามารถและหน้าที่ความรับผิดชอบ และสอดคล้อง

คล้อยกับการค่าใช้จ่าย ณ ปัจจุบัน แต่ทั้งนี้ เนื่องจาก การรถไฟแห่งประเทศไทย เป็นรัฐวิสาหกิจที่มี ภาวะขาดทุนมาตลอด จึงส่งผลให้พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยได้รับผลตอบแทนที่เป็นเงินที่ ยิ่งน้อยและยังไม่สามารถปรับผลตอบแทนที่เป็นเงินให้มากขึ้นได้ เมื่อเปรียบเทียบกับรัฐวิสาหกิจ ประเภทอื่น และบริษัทเอกชนต่างๆ ที่มีผลกำไรมาก ส่วนในเรื่องผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงินที่ได้รับ นั้น พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่ยกเว้นพนักงานสายชานเมือง มีความคิดเห็นอยู่ใน ระดับค่อนข้างสูง อาจเนื่องมาจากพนักงานได้รับผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงินเพียงพอและตรงกับ ความต้องการพอสมควร ทั้งนี้เพราะการรถไฟแห่งประเทศไทยมีการจัดผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงิน ไม่ ว่าจะเป็นบ้านพัก ค่ารักษาพยาบาล การลดราคาค่าเดินทางด้วยรถไฟฯ ค่าเล่าเรียนบุตร และเงินทุน กู้ยืมต่างๆ เป็นต้น เหล่านี้ต้องถือว่าเป็นสิ่งที่มีมากกว่าองค์กรเอกชนหลายๆ แห่ง และเป็นปัจจัย พื้นฐานที่ทุกคนต้องการ ดังนั้นเมื่อพนักงานได้รับผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงินดังกล่าว ก็ทำให้ พนักงานคิดเห็นต่อเรื่องนี้ในระดับที่ค่อนข้างสูง ส่วนสายชานเมืองนั้น อาจเป็นเพราะผลประโยชน์ ที่ไม่ใช่เงินไม่ตรงกับความต้องการหรือการได้รับสิทธิไม่เท่าเทียมกัน เช่น เรื่องบ้านพัก ที่มีไม่เพียง พอต่อความต้องการ

ดังนั้น เพื่อให้พนักงานมีความคิดเห็นต่อผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงินที่ได้รับในระดับสูงก็ควร จะจัดสรรให้ตรงกับความต้องการ หรือมีความยืดหยุ่นต่อผลประโยชน์ที่ไม่ใช่เงินที่จะให้กับ พนักงานแต่ละคน ที่มีความต้องการไม่เหมือนกัน

1.2 โอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา

พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อเรื่องโอกาสในการเรียนรู้ และพัฒนาอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งการที่องค์กรส่งเสริมพนักงานให้ได้รับการพัฒนาและฝึก อบรม จะทำให้พนักงานมีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น และพนักงานยังรู้สึกว่าคุณค่าต่อองค์กร เพราะองค์กรเห็นความสำคัญ รวมทั้งการส่งเสริมให้ได้รับความก้าวหน้าในอาชีพการงาน เช่น เลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่เหมาะสมให้กับพนักงานที่มีผลงานดี และมีความอาวุโสสมควรที่จะได้รับ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ซึ่งองค์กรควรให้ความสำคัญกับพนักงานทุกคนเท่าเทียมกัน ไม่เลือก ปฏิบัติ เพราะจะทำให้พนักงานขาดขวัญและกำลังใจในการทำงาน ดังนั้นควรจัดให้มีการฝึกอบรม พัฒนาพนักงานอย่างต่อเนื่อง และเมื่อพนักงานได้รับการฝึกอบรมกลับมา ก็ควรสนับสนุนให้ พนักงานได้รับความรู้ความสามารถที่ได้รับมาใช้ในการทำงาน เช่น ให้เสนอแนวความคิดพัฒนา องค์กรด้านใหม่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร รวมทั้งส่งเสริมให้ได้รับหน้าที่ที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถที่เพิ่มขึ้น สิ่งเหล่านี้จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร และจะพยายามทำงาน ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

1.3 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

พนักงานการรถไฟการรถไฟแห่งประเทศไทย ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อเรื่องหัวหน้างาน และเรื่องผู้บริหารอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งทั้ง 2 เรื่องเป็นสิ่งที่สำคัญที่จะมีผลต่อความรู้สึกและพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ดังนั้น ในเรื่องของหัวหน้างานและผู้บริหาร ควรที่จะพัฒนาในเรื่องของภาวะผู้นำที่ดี เพื่อที่จะได้เป็นที่รักและเคารพนับถือของพนักงาน เพราะหัวหน้างานและผู้บริหารจะต้องมีความเป็นกันเองกับลูกน้องหรือพนักงาน ให้อำนาจการตัดสินใจแก่พนักงานเพื่อให้เขารู้สึกว่ามีความสำคัญ ยกย่องชมเชยเมื่อพนักงานปฏิบัติงานได้ดี ให้การสนับสนุนทั้งในเรื่องเครื่องมือ อุปกรณ์ในการทำงาน และความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ผู้บริหารควรจะต้องให้ความสำคัญในเรื่องความเป็นอยู่ที่ดีกับพนักงาน และการเป็นตัวอย่างที่ดีแก่พนักงานเพื่อให้พนักงานเกิดความศรัทธา และที่สำคัญการรถไฟแห่งประเทศไทยควรปรับนโยบายเรื่องการให้บำเหน็จความดีความชอบแก่พนักงาน โดยมอบอำนาจการตัดสินใจ(Empowerment) แก่หัวหน้างานในระดับต่างลงมา ได้แก่ หัวหน้างานที่ทำงานใกล้ชิดกับพนักงาน โดยตรง เพื่อที่จะได้ช่วยเสริมให้หัวหน้างานมีความสำคัญและพนักงานเกิดขวัญกำลังใจที่ดีในการปฏิบัติงาน เพราะเมื่ออำนาจการตัดสินใจไม่ได้อยู่ที่ผู้บริหารแต่เพียงผู้เดียว ก็จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารเพราะพวกเขามีโอกาสได้รับความเป็นธรรมในการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมากขึ้น

ส่วนเรื่องทีมงานและเรื่องงาน พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ในเรื่องทีมงานนั้น เป็นหน้าที่ของหัวหน้างาน ที่จะส่งเสริมให้พนักงานทำงานร่วมกันเป็นทีมได้ดี นั่นคือ ควรจัดกิจกรรมส่งเสริมให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันและรักใคร่สามัคคีกัน เช่น การจัดการกิจกรรมสำคัญของไทยให้พนักงานทุกคนมีส่วนร่วมในกิจกรรมดังกล่าว รื่นเริงสังสรรค์ภายในเขตพื้นที่การทำงานเดียวกัน หรือภายในสถานีเดียวกัน และจัดให้มีการประชุมเพื่อสรุปผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาและปัญหาที่พบในแต่ละเดือนมาคุยกันเพื่อหาทางแก้ไข และปรับปรุงผลการทำงานให้ดีขึ้น เพื่อลดข้อผิดพลาดอาจจะจัดทุก 2 เดือนหรือ 3 เดือน ทั้งนี้ขึ้นกับความพร้อมและความสะดวกที่สามารถจัดได้ ซึ่งเรื่องทีมงานเป็นเรื่องสำคัญ เนื่องจากพนักงานเหล่านี้เป็นพนักงานที่ต้องทำงานติดต่อกันและให้ความสะดวกแก่ผู้ใช้บริการ จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่ดี เพื่อให้การประสานงานเป็นไปด้วยความเรียบร้อย สุดท้ายคือเรื่องงาน ทั้งนี้งานของพนักงานที่ประจำอยู่สถานี เป็นงานที่ค่อนข้างซ้ำซาก เพราะเป็นรูปแบบงานเดิมๆที่ต้องปฏิบัติเหมือนเดิมทุกวัน และเป็นงานที่ต้องคอยตอบคำถามผู้ใช้บริการด้วยคำถามเดิมๆ และบ่อยๆ แต่ก็ เป็นสิ่งที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้น ควรจัดให้พนักงานได้รับการฝึกอบรม เช่นในเรื่องการให้บริการที่ดีแก่ลูกค้าเพื่อสร้างความประทับใจ ทั้งนี้เพื่อให้พนักงานได้ตระหนักถึงผลที่จะตามมาจากการให้บริการที่ดี เช่น ลูกค้ากลับมาใช้บริการอีก หรืออาจเพิ่มลูกค้ารายใหม่ เพื่อทำให้องค์การอยู่รอด และ

มีผลกำไรเพิ่มขึ้นได้ ซึ่งเมื่อพนักงานได้รับทราบถึงผลที่จะตามมาจากงานที่ทำหรือรับทราบหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนแล้ว อาจจะทำให้พวกเขารู้สึกดีต่องานที่ทำอยู่และทำงานด้วยความเต็มใจและเต็มที่

1.4 ความทุ่มเทต่อองค์กร โดยรวมของพนักงาน

พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยที่ทำงานในเส้นทางเดินรถไฟทั้งสายตะวันออกเฉียงเหนือ สายชานเมือง สายเหนือ สายใต้ และรวมทั้ง 4 สายมีความคิดเห็นต่อเรื่องความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีอยู่แล้ว แต่ควรทำให้มีมากขึ้นและอยู่ติดตัวกับพนักงานตลอดไปทุกคน เพื่อให้เป็นค่านิยมและทัศนคติที่มีต่อองค์กรในแนวทางเดียวกัน คือ พนักงานทุกคนรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นพนักงานของการรถไฟแห่งประเทศไทย รับรู้ว่าการรถไฟแห่งประเทศไทยเป็นองค์กรที่ดีมีชื่อเสียง ซึ่งพนักงานทุกคนพร้อมที่จะทำงานให้กับการรถไฟแห่งประเทศไทยอย่างเต็มกำลังความสามารถ โดยจะทุ่มเทพล้ำกาย พลังใจให้กับการรถไฟแห่งประเทศไทย เพื่อให้การรถไฟแห่งประเทศไทย ยังคงอยู่ และสามารถทำกำไรได้ในอนาคตอันใกล้ ดังนั้น ถ้าต้องการให้พนักงานมีความทุ่มเทต่อองค์กรตลอดไปและมีมากขึ้น องค์กรก็ควรปรับปรุงและเพิ่มเติมปัจจัยต่างๆ ที่มีผลต่อความทุ่มเทให้ตรงกับความต้องการและเหมาะสมกับพนักงาน

1.5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กร โดยรวม ด้านการรับรู้ ด้านอารมณ์ความรู้สึก และด้านพฤติกรรมของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย

จากผลการวิจัยของเส้นทางเดินรถไฟรวมทั้ง 4 สาย (สายตะวันออกเฉียงเหนือ สายชานเมือง สายเหนือ สายใต้) พบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กร โดยรวมของพนักงาน ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก และความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม คือ สภาพแวดล้อมในการทำงาน เรื่องงาน สภาพแวดล้อมในเรื่องผู้บริหาร และสภาพแวดล้อมในเรื่องทีมงาน ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญกับปัจจัยทั้ง 3 ได้แก่

1) สภาพแวดล้อมในเรื่องงานมีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กร โดยรวมของพนักงาน ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก และความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านพฤติกรรม ดังนั้นการรถไฟแห่งประเทศไทยควรหันมาให้ความสนใจกับเรื่องของลักษณะงานที่พนักงานทำ ถึงแม้ว่าพนักงานจะมีระดับความคิดเห็นในเรื่องงานอยู่ในระดับค่อนข้างสูงก็ตาม การรถไฟแห่งประเทศไทยก็ควรให้ความสำคัญเพิ่มขึ้นเพื่อให้พนักงานมีความคิดเห็นในเรื่องงานในระดับสูงและเรื่องงานเป็นเรื่องที่พนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยให้เหตุผลว่ามีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพวกเขา

ตลอดไป ข้อเสนอแนะที่การรถไฟแห่งประเทศไทยควรทำเพิ่มเติมและให้ดีขึ้น คือ ควรกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้ชัดเจน อธิบายถึงผลที่จะตามมาจากงานที่ทำ ให้อิสระในการคิดตัดสินใจในการแก้ไขปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นระหว่างการปฏิบัติงาน และให้อิสระในการคิดวิธีการทำงาน ให้ข้อมูลเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานย้อนกลับแก่พนักงาน ในเรื่องงานที่ซ้ำซากจำเจ ก็ให้ใช้วิธีการฝึกอบรมให้เห็นถึงความสำคัญของงานที่รับผิดชอบอยู่

2) สภาพแวดล้อมในเรื่องผู้บริหารมีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรโดยรวมของพนักงาน ความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ และความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านอารมณ์ความรู้สึก ดังนั้นการรถไฟแห่งประเทศไทยควรหันมาให้ความสนใจกับเรื่องของผู้บริหาร ซึ่งจากระดับความคิดเห็นของพนักงานในเรื่องผู้บริหารนั้นอยู่ในระดับปานกลางแสดงว่าเป็นเรื่องที่พนักงานให้ความสำคัญและการรถไฟแห่งประเทศไทยควรปรับปรุงแก้ไขในเรื่องนี้ ดังนั้นจึง ควรพัฒนาในเรื่องภาวะผู้นำ ว่าผู้นำควรจะทำตัวอย่างไรเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี และจะมีวิธิตูแลพนักงานอย่างไรให้พวกเขาารู้สึกดี ทั้งในเรื่องการดูแลเอาใจใส่ความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน ให้ความสนใจในเรื่องความปลอดภัยในการทำงาน การให้ความเป็นกันเองกับ โดยการพูดคุยถามทุกข์สุขของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้พนักงานรู้สึกว่าพวกเขาไม่ได้ถูกทอดทิ้ง ซึ่งการที่ผู้บริหารพยายามให้ความสนใจกับพนักงานในระดับล่างแม้เพียงการพูดคุยด้วยเท่านั้นก็สร้างความประทับใจให้กับพนักงานได้แล้ว รวมถึงการให้การสนับสนุนเครื่องมือ อุปกรณ์ต่างๆที่จำเป็นในการทำงาน การที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนการทำงานของพนักงาน โดยพนักงานสามารถคิดวิธีการทำงานใหม่ๆ และเสนอต่อผู้บริหารได้ โดยผู้บริหารจะต้องแสดงความรู้ ความสามารถ หรือวิสัยทัศน์ เพื่อให้พนักงานเกิดความเชื่อถือและเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารว่าสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ และผู้บริหารควรที่จะให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน เพื่อจะได้เป็นข้อมูลในการปรับปรุงวิธีการทำงานของพนักงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น รวมถึงจะได้ส่งเสริมพนักงานตามความรู้ ความสามารถที่พนักงานแต่ละคนมีอยู่ได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม และที่สำคัญคือ การให้ความยุติธรรมในเรื่องการโยกย้ายตำแหน่งหรือพิจารณาบำเหน็จความดีความชอบแก่พนักงาน เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการทำงานแก่พนักงาน รวมถึงให้อำนาจการตัดสินใจแก่หัวหน้างานในระดับต่างลงมาในเรื่องดังกล่าว

3) สภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องทีมงานมีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ ดังนั้นการรถไฟแห่งประเทศไทยควรหันมาใส่ใจกับเรื่องทีมงานถึงแม้ว่าพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยจะมีความคิดเห็นต่อเรื่องทีมงานในระดับค่อนข้างสูงก็ตาม นั้นหมายความว่าพนักงานรู้สึกว่าทีมงานที่พวกเขาร่วมงานอยู่มีความรับผิดชอบต่องานทำ มีความเอื้อเฟื้อช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีการติดต่อประสานงานที่ดี แต่พวกเขาก็ไม่ได้มีความคิดเห็นในด้านนี้

อยู่ในระดับสูง ฉะนั้นการรถไฟแห่งประเทศไทยควรปรับปรุงการทำงานเป็นทีมให้ดีขึ้นเพื่อให้พนักงานมีความคิดเห็นในด้านนี้อยู่ในระดับสูง รวมทั้งเรื่องทีมงานเป็นเรื่องที่พนักงานให้ความสนใจและเห็นว่าเป็นสิ่งที่จะทำให้พวกเขาเกิดความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานด้านการรับรู้ได้ ดังนั้นสิ่งที่การรถไฟแห่งประเทศไทยควรเพิ่มเติมได้แก่ การให้ความรู้และให้เข้ารับการฝึกอบรมการทำงานเป็นทีม เพื่อให้การทำงานเป็นทีมเกิดประสิทธิภาพมากขึ้น โดยที่พนักงานรู้และเข้าใจถึงผลดีของการมีทีมงาน ให้ความเป็นธรรมในเรื่องการพิจารณาตำแหน่งและขึ้นเงินเดือนเพื่อเป็นแรงจูงใจให้กับพนักงานที่ทำงานดี และเป็นแรงกระตุ้นให้กับพนักงานที่ยังมีผลการปฏิบัติงานไม่ดีปรับปรุงการปฏิบัติ และจัดมอบรางวัล ค่ายก่องชมเชยหรือเกียรติบัตรแก่สถานที่ที่มีผลการปฏิบัติงานดี สถานที่สะอาด พนักงานทุกคนกระตือรือร้นในการทำงานและให้บริการแก่ผู้โดยสารเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจให้กับพนักงาน รวมทั้งสนับสนุนให้จัดงานรื่นเริงสังสรรค์ในเทศกาลต่างๆ การจัดแข่งขันกีฬาระหว่างพนักงานด้วยกันเพื่อสร้างความสัมพันธ์ไมตรีที่ดีระหว่างกัน

ซึ่งปัจจัยสภาพแวดล้อมในการทำงานเรื่องงาน เรื่องผู้บริหารและเรื่องทีมงานเป็นเรื่องที่พนักงานต้องการให้มีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและพัฒนา เพราะ 3 เรื่องนี้มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย

2. ข้อเสนอแนะจากผู้วิจัย

สำหรับข้อเสนอแนะที่ผู้วิจัยได้รับจากการศึกษาเรื่องความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทยสามารถสรุปเสนอแนะสำหรับการศึกษาวิจัยในประเด็นที่เกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

- 1) ควรมีการศึกษาในเรื่องความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ในอุตสาหกรรมหรือธุรกิจประเภทอื่นๆ เพื่อเป็นประโยชน์สำหรับธุรกิจประเภทอื่นๆ
- 2) ควรมีการศึกษาความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ในเชิงเปรียบเทียบระหว่างธุรกิจประเภทเดียวกัน เช่น เปรียบเทียบความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมรถยนต์ในแต่ละยี่ห้อ หรือ เปรียบเทียบความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงานในโรงพยาบาลของรัฐบาลกับโรงพยาบาลเอกชน เป็นต้น
- 3) ในการวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาถึงผลลัพธ์ของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ที่มีต่อปัจจัยอื่น เช่น ผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การรับรู้คุณภาพการบริการของลูกค้า เพื่อตรวจสอบหาพฤติกรรมการทำงานกับผลของความทุ่มเทต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement) ว่าสอดคล้องกันหรือไม่ และสามารถนำแนวทางเพื่อไปพัฒนาองค์กรต่อไป

รายการอ้างอิง

รายการอ้างอิง

- การรถไฟแห่งประเทศไทย. (2546). การรถไฟแห่งประเทศไทยปีงบประมาณ 2546 [ออนไลน์]. ได้มาจาก: [http://203.155.220.217/pipd/07Stat\(Th\)/Stat\(th\)46/04Traffic/04Traffic_T/25_t](http://203.155.220.217/pipd/07Stat(Th)/Stat(th)46/04Traffic/04Traffic_T/25_t)
- การรถไฟแห่งประเทศไทย. (2549ก). ประวัติการรถไฟแห่งประเทศไทย [ออนไลน์]. ได้มาจาก: <http://www.railway.co.th/about/history.asp>
- การรถไฟแห่งประเทศไทย. (2549ข). วิสัยทัศน์ [ออนไลน์]. ได้มาจาก: <http://www.railway.co.th/about/vision.asp>
- การรถไฟแห่งประเทศไทย. (2549ค). โครงสร้างการรถไฟแห่งประเทศไทย [ออนไลน์]. ได้มาจาก: <http://www.railway.co.th/about/charp.asp>
- การรถไฟแห่งประเทศไทย. (2549ง). แผนที่แสดงเส้นทางรถไฟ [ออนไลน์]. ได้มาจาก: <http://www.railway.co.th/line/map.asp>
- กองบริหารงานบุคคล. (2548). บัญชีอัตรากำลังพนักงานการรถไฟแห่งประเทศไทย. กรุงเทพฯ: กองบริหารงานบุคคลการรถไฟแห่งประเทศไทย.
- จิตตินันท์ เดชะคุปต์. (2540). เอกสารการสอนชุดวิชา จิตวิทยาการบริการหน่วยที่ 1-7. พิมพ์ครั้งที่ 3. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์. (2547). ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- สหภาพแรงงานรัฐวิสาหกิจรถไฟแห่งประเทศไทย. (2546). คำแถลงการณ์ของนายกรัชมมนตรีพันธ์ ดำรงโท ดร.ทักษิณ ชินวัตร. ส่องทาง. 11(ตุลาคม): 4.
- สุชาติ ประเสริฐรัฐสินธุ์. (2540). ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 10. กรุงเทพฯ: เพื่อฟ้าพรินติ้ง จำกัด.
- สุวิมล ราชชนนบริบาล. (2546). ปัญหาของรัฐวิสาหกิจไทย [ออนไลน์]. ได้มาจาก: <http://www.polsci.chula.ac.th/pa/newresearch4.html>
- สมชาติ กิจยรรยง. (2536). สร้างบริการ สร้างความประทับใจ. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น.
- Ayers, K. E. (2004). The high cost of a lack of engagement. **Integro Directions Newsletter**. Summers: 3.

- Babakus, E. Yavas, U. Karatepe, O. M. and Avci, T. (2003). **The effect of management commitment to service quality on employees' affective and performance outcome.** Academy of Marketing Science. 3(31): 272-286.
- Blessing White. (2005). **Employee Engagement report 2005** [On-line]. Available: [http://www.shrm.org/hrresources/se/read_published/Employee%20Engagement%20Report%202005 .pdf](http://www.shrm.org/hrresources/se/read_published/Employee%20Engagement%20Report%202005.pdf)
- Burke. (2004). **Employee engagement** [On-line]. Available: [http://www.burke.com/eos/prac/Employee Engagement.htm](http://www.burke.com/eos/prac/Employee%20Engagement.htm).
- Development Dimensions International-DDI. (2005). **Employee engagement: The key to realizing competitive advantage** [On-line]. Available: [http://www.ddi.com /pdf /ddi_employee engagement _mg.pdf](http://www.ddi.com/pdf/ddi_employee_engagement_mg.pdf)
- Edward, L. G. (2003). **The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results.** The United State of America:McGraw-Hill.
- Erickson, B. (2004). **“Nuture times nurture: how organization can optimize their people’s contributions”** [On-line]. Available: <tp://www.gpworldwide.com/quick/nov2004/art5.asp>.
- Glen, C. (2006). Key skill retention and motivation: the war for talent still rages and retention is the high ground. **Industrial and Commercial Training** 38(1): 37-45.
- Greeberg, J. (2004). **Increasing employee retention through employee engagement** [On-line]. Available:[http://ezinearticle.com/?Increasing-Employee-Though-Employee-Engagement &id =10575](http://ezinearticle.com/?Increasing-Employee-Though-Employee-Engagement&id=10575).
- Gubman, E. (2003). **Increasing and Measuring and Engagement** [On-line]. Available: http://www.gubmanconsulting.com/writing_increasring.html.
- Heskett, J. L. (1988). **Lessons in the service sector.** อ้างถึงใน จิตตินันท์ เดชะคุปต์. (2540). **เอกสารการสอนชุดวิชาจิตวิทยาการบริการหน่วยที่ 8-14.** พิมพ์ครั้งที่3. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- Heskett, J. L., Sasser, W. E., Jr. and Schlesinger, L. A. (1997). **The service profit chain.** New York: The Free Press.
- Hewitt Associates. (2003). **Overview** [Online]. Available: <http://was4.hewitt.com/hewitt/about/overview/index.htm>

- Hewitt Associates. (2003). **Best employers in India 2002 study** [On-line]. Available: <http://www.hewittasia.com/hewitt/op/india/bea2002/1htm>
- Hewitt Associates. (2004). **Research brief employee engagement higher at double-digit growth Company** [On-line]. Available: <http://was4.hewitt.com/resource/rptpubs/subrptubs/double-digitgrowth/pdfs>.
- Hewitt Associates. (2004). **Best employers in Canada** [On-line]. Available: <http://www.hrpro.org/files/Studyfinding.pdf>
- Hewitt Associates. (2005). **Employees Determine sixth annual list of 50 best employers in Canada.** [Online]. Available:<http://www.hewitt.com/bestemployerscanada>
- Institute for Employment Studies-IES. (2004). **Employee engagement** [On-line]. Available: <http://www.employment-studies.co.uk/news/129theme.php>.
- International Survey Research[ISR]. (2004). **Engagement** [On-line]. Available: www.isrsurveys.com.
- James, R.J. and James, K. H. (2003). **Race effects on Employee Engagement and Turnover Intention** [On-line]. Available: <http://cobacourses.creighton.edu/MAM/2004/papers/JonesOBPROC115.doc>
- Johnson, W.C. and Sirikit,A. (2002). **Service quality in the Thai telecommunication industry: a tool for achieving a sustainable competitive advantage** [On-line]. Available: <http://www.emeraldinsight.com/0025-1747.htm>
- Lau, R. S. M. (2000). **Quality of work life and performance- an ad hoc investigation of two key elements in the service profit chain model** [On-line]. Available: International Journal of Service Industry Management.
- Penna. (2004). **Creating an engaged workforce in a high tech environment-evotec OAI** [Online]. Available: <http://www.e-penna.com/casestudies/Evotec.pdf>
- Robinson, D., Perryman, S., and Hayday, S. (2004). **The drivers of employee engagement.** [On-line]. Available: <http://www.employee-tudies.co.uk/summary/summary.php?id=408>.
- Sudipta Dev. (2005). **Employee engagement: Why the concept of employee engagement has become so significant in IT organizations today** [On-line]. Available: <http://www.expresscomputeronline.com/20050829/technologylife01.shtml>

- Taylor, N. S. (2003). **Traditional job satisfaction is not explain the behavior of employees.** [On-line]. Available: www.management-issues.com.
- The Gallup Organization. (2003). **Gallup poll: employee engagement = business success** [On-line]. Available: http://www.bepublicservice.ca/awards/ai/ai_index/emp_engage/gallup.html.
- The Gallup Organization. (2003). **Understanding employee engagement** [Online]. Available: <http://www.frequentlyasked.info/articles/?q=node/88>
- Tower Perrin. (2003). **Working today: understanding. what drive employee engagement** [On-line]. Available: <http://www.towerperrin.com/hrservice/webcache/towers/United States/publications/Reports/Talent Report 2003/Talent 2003 pdf>.
- Tsaur, S. H., and Lin, T. C. (2003). **Promoting service quality in tourist hotels: the role of HRM practices and service behavior** [On-line]. Available: Tourism Management.
- Wetware. (2004). **Engagement thorough diversity with inclusion** [On-line]. Available: http://www.rochesterdiversitycouncil.com/docs/dc2004_RobinsonRev.pdf
- Woodriffe, C. (2006). The crucial importance of employee engagement. **Human Resource Management International Digest** 14(1): 3-5.
- Yamane, T. (1973). **Statistics: an introductory analysis.** อ้างถึงใน บุญธรรม กิจปรีดาวิสุทธิ. (2547). ระเบียบวิจัยทางสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.

ภาคผนวก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

| | | |
|--|--|--|
| | | |
|--|--|--|

หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของวิทยานิพนธ์ ของนักศึกษาปริญญาโท หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี
 2. ผู้วิจัยขอรับรองว่าการตอบแบบสอบถามของท่านจะไม่มีผลในทางลบต่อตัวท่าน และองค์การของท่าน เพราะข้อมูลที่ได้จะนำไปประมวลผล และนำเสนอในภาพรวมเท่านั้น โดยคำตอบในแบบสอบถามจะถือเป็นความลับเพื่อการประมวลผลสำหรับการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น ซึ่งจะมีเพียงผู้วิจัยและอาจารย์ที่ปรึกษาที่เห็นข้อมูลในแบบสอบถาม
 3. ดังนั้น ขอความกรุณาตอบข้อคำถามทุกข้อ การตอบแบบสอบถามนี้ไม่มีถูกหรือผิด ขอให้ท่านตอบคำถามตามความคิดเห็นของท่านจริงๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์ที่สุด ซึ่งจะนำไปสู่ผลการวิจัยที่ถูกต้อง
 4. แบบสอบถามฉบับนี้ประกอบด้วยชุดคำถาม 2 ส่วน
 - ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานต่อการใช้
 - ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม
 5. หลังจากกรอกแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว กรุณานำแบบสอบถามใส่ซองสีน้ำตาลแล้วปิดผนึก และส่งแบบสอบถามคืนให้ผู้วิจัย โดยท่านสามารถส่งแบบสอบถามได้ที่ นายสถานี และกรุณาส่งคืนแบบสอบถาม ระหว่างวันที่ 20 กันยายน 2548 – วันที่ 15 พฤศจิกายน 2548
- สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้ ในความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม ครั้งนี้

นางสาววิกันษา นนสะดู
นักศึกษาระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการ
มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

คำอธิบายความหมาย

| | | |
|----------------------|----------------|---|
| เห็นด้วยมากที่สุด | แทนด้วยหมายเลข | 5 |
| เห็นด้วย | แทนด้วยหมายเลข | 4 |
| ไม่แน่ใจ | แทนด้วยหมายเลข | 3 |
| ไม่เห็นด้วย | แทนด้วยหมายเลข | 2 |
| ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง | แทนด้วยหมายเลข | 1 |

ส่วนที่ 1

คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นของพนักงานต่อการรถไฟฯ

คำแนะนำ โปรดพิจารณาข้อความที่สอบถาม และกรุณาเติมเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับ
ความคิดเห็น ของท่านมากที่สุด

| ข้อ | ข้อความ | เห็นด้วย มากที่สุด | เห็น ด้วย | ไม่ แน่ใจ | ไม่เห็น ด้วย | ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง |
|-----|---|-----------------------|--------------|--------------|-----------------|------------------------------|
| 1 | การรถไฟฯ ให้คำตอบแทน ที่เหมาะสม กับความรู้ความสามารถของท่าน | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 2 | การรถไฟฯ ให้คำตอบแทน ที่เหมาะสม กับหน้าที่ ความรับผิดชอบ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 3 | การรถไฟฯ ของท่านจ่ายค่าตอบแทนที่ ยุติธรรม | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 4 | การรถไฟฯ มีคำตอบแทนสำหรับผู้ที่มีผล การปฏิบัติงานดี | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 5 | โดยรวมท่านพึงพอใจต่อคำตอบแทนที่ ได้รับ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 6 | การรถไฟฯ จัดสวัสดิการ(ค่ารักษา พยาบาล ประกันสังคม บ้านพัก ฯลฯ) ที่ ตรงกับความต้องการของท่าน | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | | | | | | |

| ข้อ | ข้อความ | เห็นด้วย มากที่สุด | เห็น ด้วย | ไม่ แน่ใจ | ไม่เห็น ด้วย | ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง |
|-----|--|-----------------------|--------------|--------------|-----------------|------------------------------|
| 7 | การรณไฟฟ้าจัดสวัสดิการให้พนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียม | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 8 | การรณไฟฟ้าจัดสวัสดิการให้พนักงานทุกคนอย่างทั่วถึง | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 9 | โดยรวมแล้วท่านพึงพอใจต่อสวัสดิการที่ได้รับ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 10 | การรณไฟฟ้าเปิดโอกาสให้ท่านได้เลื่อนตำแหน่งในระดับที่สูงขึ้น | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 11 | การรณไฟฟ้าจัดให้มีการฝึกอบรมพัฒนาพนักงานที่ชัดเจนและต่อเนื่อง | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 12 | การรณไฟฟ้าสนับสนุนและส่งเสริมให้ท่านไปพัฒนาตนเอง (ฝึกอบรม อบรม) เพื่อเพิ่มความรู้ ทักษะ ประสิทธิภาพในการทำงาน | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 13 | การรณไฟฟ้าสนับสนุนและส่งเสริมให้ท่านนำความรู้ที่ได้รับจากการฝึกอบรม อบรม มาใช้ในการทำงาน | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 14 | ท่านพึงพอใจต่อความก้าวหน้าในงานที่ได้รับจากการรณไฟฟ้า | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 15 | ท่านพึงพอใจต่อ โอกาสที่ได้รับจากการรณไฟฟ้าในการพัฒนาความรู้/ทักษะ ในการทำงาน | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 16 | หัวหน้างานแจ้งข่าวสารและให้ข้อมูลในการทำงานเสมอๆ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 17 | หัวหน้างานให้ข้อเสนอแนะในการทำงานแก่ท่านได้เป็นอย่างดี | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| | | | | | | |

| ข้อ | ข้อความ | เห็นด้วย มากที่สุด | เห็น ด้วย | ไม่ แน่ใจ | ไม่เห็น ด้วย | ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง |
|-----|--|-----------------------|--------------|--------------|-----------------|------------------------------|
| 18 | หัวหน้างานส่งเสริมให้ท่านได้รับการพัฒนา ความรู้ ความสามารถ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 19 | หัวหน้างานส่งเสริมให้ท่านมีความก้าว หน้าในงาน | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 20 | หัวหน้างานรับฟังความคิดเห็นของท่าน | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 21 | หัวหน้างานแสดงให้เห็นว่าท่านมีคุณค่าต่อ การรถไฟฯ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 22 | หัวหน้างานให้ความสำคัญกับผลการ ปฏิบัติงานที่ดี | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 23 | หัวหน้างานให้ความเป็นกันเองกับ พนักงาน เช่น สามารถเข้าพบได้เมื่อ ต้องการ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 24 | หัวหน้างานชี้แจงวัตถุประสงค์การปฏิบัติงาน ของการรถไฟฯให้ท่านรับรู้อย่างชัดเจน | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 25 | หัวหน้างาน ให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เกี่ยวกับเรื่องที่มีผลต่องาน | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 26 | หัวหน้างานให้การยกย่องชมเชยท่าน เมื่อท่าน ทำงานได้ดี | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 27 | ทีมงาน/กลุ่มงานยอมรับความคิดเห็นของ ท่าน | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 28 | ทีมงาน/กลุ่มงานให้การช่วยเหลือซึ่งกัน และกัน | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 29 | ทีมงาน/กลุ่มงานของท่านมีความสามัคคี ปรองดองกัน | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 30 | ทีมงาน/กลุ่มงานของท่านให้ความเคารพซึ่ง กันและกัน | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 31 | ทีมงาน/กลุ่มงานของท่านไม่มีความขัด แย้งกันอย่างรุนแรงในการทำงาน | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| ข้อ | ข้อความ | เห็นด้วย มากที่สุด | เห็น ด้วย | ไม่ แน่ใจ | ไม่เห็น ด้วย | ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง |
|-----|---|-----------------------|--------------|--------------|-----------------|------------------------------|
| 32 | ทีมงาน/กลุ่มงานของท่านมีการทำงานเป็นทีมที่ดี | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 33 | ทีมงาน/กลุ่มงานของท่านมีการประสานงานที่ดี | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 34 | ทีมงาน/กลุ่มงานของท่านเป็นผู้มีความสามารถที่จะทำงานให้ได้ดี | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 35 | ทีมงาน/กลุ่มงานของท่านให้ความสำคัญกับคุณภาพของงาน | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 36 | งานที่ท่านทำมีความท้าทายต่อความสามารถ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 37 | ท่านทราบถึงหน้าที่ความรับผิดชอบในงานของท่านอย่างความชัดเจน | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 38 | ท่านมีอิสระอย่างเต็มที่ในการทำงานเกี่ยวกับการคิดวิธีการทำงานและการแก้ไขปัญหา | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 39 | ท่านได้รับข้อมูลอย่างสม่ำเสมอเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของท่าน | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 40 | งานของท่านมีความหลากหลาย ไม่ซ้ำซากจำเจ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 41 | ท่านมีความสุขกับงานที่ทำ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 42 | ท่านทราบถึงความรับผิดชอบที่จะตามมาจากผลงานที่ทำ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 43 | ท่านทราบถึงเป้าหมายและนโยบายปีนี้ของการรถไฟฯ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 44 | ผู้บริหารระดับสูงแจ้งข้อมูลข่าวสารที่สำคัญในการทำงานให้พนักงานได้ทราบอย่างทั่วถึง | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| ข้อ | ข้อความ | เห็นด้วย มากที่สุด | เห็น ด้วย | ไม่ แน่ใจ | ไม่เห็น ด้วย | ไม่เห็น ด้วย อย่างยิ่ง |
|-----|--|-----------------------|--------------|--------------|-----------------|------------------------------|
| 45 | ท่านได้รับการสนับสนุนเครื่องมืออุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 46 | ผู้บริหารระดับสูงให้ความสนใจกับความเป็นอยู่ที่ดีในการทำงานของพนักงาน | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 47 | ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญเรื่องความปลอดภัยในการทำงานของพนักงาน | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 48 | ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงาน | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 49 | ท่านเชื่อมั่นในความสามารถของผู้บริหารระดับสูง | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 50 | ผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนให้พนักงานคิดวิธีการทำงานใหม่ๆ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 51 | การรถไฟฯ มีชื่อเสียงในทางที่ดี และเป็นที่ยอมรับของสังคม | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 52 | ท่านรู้ว่าการรถไฟฯคาดหวังเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของท่าน | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 53 | ท่านรู้สึกภูมิใจที่ได้บอกกับคนอื่นว่าท่านเป็นพนักงานของการรถไฟฯ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 54 | ท่านรู้ว่าแผนกของท่านมีส่วนช่วยให้การรถไฟฯทำงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 55 | ท่านรู้สึกภาคภูมิใจในงานของท่าน | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 56 | ท่านพูดชื่นชมยกย่องการรถไฟฯให้คนรู้จักและครอบครัวฟังเสมอ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

| ข้อ | ข้อความ | เห็นด้วยมากที่สุด | เห็นด้วย | ไม่แน่ใจ | ไม่เห็นด้วย | ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง |
|-----|--|-------------------|----------|----------|-------------|----------------------|
| 57 | การรถไฟฟ้า กระตุ้นให้ท่านสามารถทำงานได้เต็มศักยภาพ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 58 | ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อให้การรถไฟฟ้าบรรลุเป้าหมาย | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 59 | ท่านจะพยายามช่วยเหลืองานอื่นๆ ของการรถไฟฟ้า (นอกเหนือจากงานประจำ) ทุกครั้งที่สามารถทำได้ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 60 | ท่านจะเสนอแนะความคิดเห็น และแนวทางเพื่อปรับปรุงงานในทีมหรือแผนกของท่านอยู่เสมอ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 61 | ท่านพยายามรักษาภาพพจน์ของการรถไฟฟ้าให้ดียู่เสมอ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 62 | ท่านพยายามพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้ใหม่ๆ และความเชี่ยวชาญในงาน(วิชาชีพ)อยู่เสมอ | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 63 | ท่านมักแนะนำบริการของการรถไฟฟ้าแก่คนที่รู้จัก | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |
| 64 | การรถไฟฟ้าได้ชื่อว่าเป็นนายจ้างที่ดีมีความรับผิดชอบต่อสังคม | 5 | 4 | 3 | 2 | 1 |

ประวัติผู้เขียน

นางสาววิกันยานนสะคู เกิดวันที่ 10 กันยายน พ.ศ. 2523 ที่จังหวัดนครราชสีมา จบการศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนปลายที่โรงเรียนหนองแขงวิทยา จังหวัดสระบุรี ระดับปริญญาตรีสาขาวิชา เทคโนโลยีสารสนเทศ (สารสนเทศศึกษา) มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ในปีการศึกษา 2545 ภาย หลังสำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี ได้สอบเข้าศึกษาต่อในระดับปริญญาโทหลักสูตรการจั ดการมหัพัตต สาขาวิชาเทคโนโลยีการจัดการ โดยเน้นด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human Resources Management) ณ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี ในปีการศึกษา 2546 ระหว่างศึกษาต่อ ได้ทำงานกับสถาบันรับรองมาตรฐานไอเอสโอตำแหน่งเจ้าหน้าที่ทรัพยากรบุคคล ปัจจุบัน ทำงานในตำแหน่งนักวิชาการศึกษาที่มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา