



แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่  
ของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)  
**GUIDELINE TO DEVELOPMENT OF FACTORS INFLUENCING  
THE EXISTENCE RATE OF EMPLOYEE AND WORKER OF  
AIRPORT OF THAILAND PUBLIC COMPANY LIMITED**



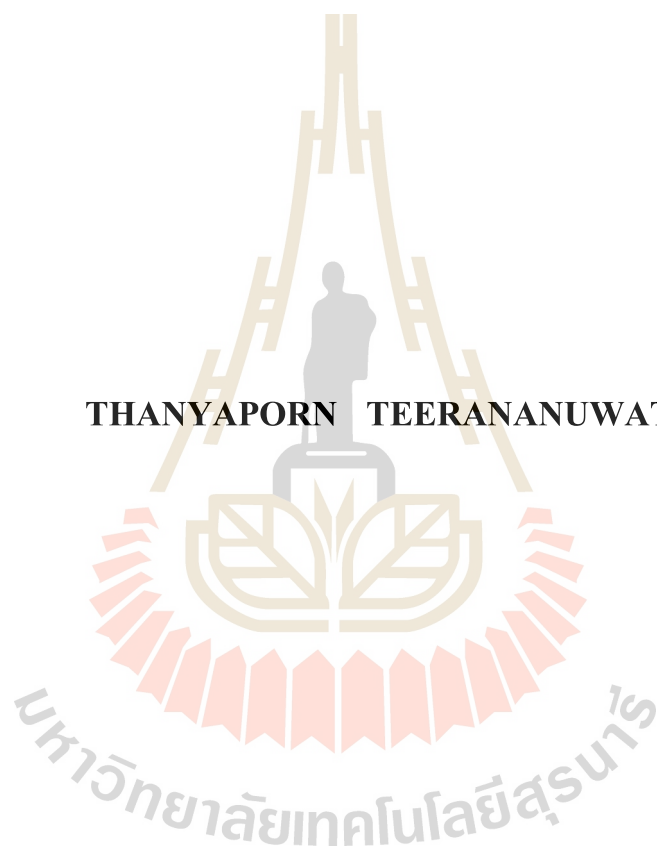
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการการบิน  
สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี  
ปีการศึกษา 2557

แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง  
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต  
สาขาวิชาการจัดการการบิน  
สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี  
ปีการศึกษา 2557

**GUIDELINE TO DEVELOPMENT OF FACTORS INFLUENCING  
THE EXISTENCE RATE OF EMPLOYEE AND WORKER OF  
AIRPORT OF THAILAND PUBLIC COMPANY LIMITED**



**THIS THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE  
REQUIREMENTS FOR THE DEGREE OF MASTER OF MANAGEMENT  
AVIATION MANAGEMENT  
CIVIL AVIATION TRAINING CENTER THAILAND  
ACADEMIC YEAR 2014**



แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง  
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

สถาบันการบินพลเรือน สถาบันสมทบมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี อนุมัติให้นับ  
วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาโทบริหารธุรกิจ

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

(อ. น.ต. ดร.วิวัฒนา มานนท์)  
ประธานกรรมการ

อารีรัตน์ เต็มยศ

(อ. ดร.อารีรัตน์ เต็มยศ)

กรรมการ (อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์)

(อ. ร.ท. ดร.ประพนธ์ จิตตะปุคตะ)

กรรมการ

(อ. น.ต. ดร.วิวัฒนา มานนท์)  
รองผู้อำนวยการฝ่ายวิชาการ  
สถาบันการบินพลเรือน

(อ. น.ต. ดร.วิวัฒนา มานนท์)  
ผู้อำนวยการ  
หลักสูตรการจัดการมหาบัณฑิต

ชั้นยพร ตรีณานวัตร : แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงาน และลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (GUIDELINE TO DEVELOPMENT OF FACTORS INFLUENCING THE EXISTENCE RATE OF EMPLOYEE AND WORKER OF AIRPORT OF THAILAND PUBLIC COMPANY LIMITED)

อาจารย์ที่ปรึกษา : อ. ดร.อารีรัตน์ เส้นสด, 167 หน้า

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อ 1) เพื่อศึกษาสภาวะปัจจุบัน ในการดำเนินกิจการบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มี อิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) 3) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงาน ลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยผู้วิจัยเลือกใช้รูปแบบการวิจัยเชิง พรรณา หรือเชิงบรรยาย ( Descriptive research) ด้วยการเก็บข้อมูลแบบสอบถามจาก พนักงานและลูกจ้างของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 373 คน สถิติที่ ใช้ในการวิเคราะห์ คือ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ทดสอบ T-test ทดสอบความแตกต่างระหว่างค่าเฉลี่ยที่มีประชากร 2 กลุ่ม ใช้ F-test (ANOVA) ที่มี มากกว่า 2 กลุ่ม ใช้ Pearson correlation ทดสอบความสัมพันธ์

ผลจากการศึกษาพบว่า พนักงานและลูกจ้างของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุอยู่ในช่วง 21-35 ปี วุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ตำแหน่งงานระดับ 4 ลงมา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 10 ปี สถานภาพโสด และ อัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง 15,000 - 30,000 บาท ความคิดเห็นต่อสภาวะปัจจุบันในการดำเนิน กิจการบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญอยู่ในระดับ ปานกลาง คือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กร ปัจจัยด้านระบบ การปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ และปัจจัยด้านค่านิยมร่วม

นอกจากนั้น แนวทางการพัฒนาองค์กรสำหรับผู้บริหาร คือ พัฒนาการวางแผน ปรับกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ นโยบายขององค์กร ให้สอดคล้องกับสภาวะปัจจุบันที่เป็นอยู่ พัฒนา องค์กรในด้านการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานและลูกจ้างให้เหมาะสมกับงานและ ให้เกิด ความเท่าเทียมกัน และพัฒนาการกระจายทรัพยากรไปสู่ภูมิภาค

สาขาวิชาการจัดการการบิน

ลายมือชื่อนักศึกษา \_\_\_\_\_

ปีการศึกษา 2557

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษา \_\_\_\_\_

ลายมือชื่ออาจารย์ที่ปรึกษาร่วม \_\_\_\_\_

THANYAPORN TEERANANUWAT : GUIDELINE TO DEVELOPMENT OF FACTORS  
 INFLUENCING THE EXISTENCE RATE OF EMPLOYEE AND WORKER OF AIRPORT OF  
 THAILAND PUBLIC COMPANY LIMITED

THESIS ADVISOR : AREERAT SENSOD, Ph.D., 167 PP

This research aims to (1) study the current state of the operation of Airports of Thailand Public Company Limited (AOT) (2) to study the factors that influence the persistence of AOT employees and workers (3) to propose guidelines to development of factors influencing the existence rate of AOT employees and workers. The researcher utilized to collect data from 373 AOT employees and workers as a descriptive research. The statistical method was to analyze the frequency, percentage, average, standard deviation, and the statistical T-test was utilized to test the difference between the two groups of the population. The multiple groups were tested by the F-test (ANOVA), and Pearson correlation was used to analyze the relationship.

The study was found that most of AOT employees and workers are single female – aged 21-35, holding Bachelor’s degree, and working in Position 4. Working duration is less than 10 years, and the range of salary is 15,000 – 30,000 baht monthly. The current state of AOT operation was subjected to the moderate importance of the following factors: working skills, knowledge, competencies, shared values.

In addition, the conclusion of guidelines to development is (1) to develop planning and adjust strategies, vision, and policy to correspond with the current state (2) to develop trainings in the organization for employees and workers to be proper in particular jobs and on the same direction, and (3) to develop the distribution of resources to regional areas.

Aviation Management	Student’s Signature	_____
Academic Year 2014	Advisor’s Signature	_____
	Co-Advisor’s Signature	_____

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลงด้วยดี ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ บุคคล และกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ช่วยเหลือ อย่างดียิ่ง ทั้งในด้านวิชาการ และด้านการดำเนินงานวิจัย อาทิเช่น

อ. ดร.อารีรัตน์ เส้นสด อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

อ. พล.อ.ต.หญิง ดร.จิราภรณ์ ศรีศิริ และอ.วีระศักดิ์ ชื่นบุญใส อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

ขอขอบพระคุณ อ. น.ต. ดร.วัฒนา มานนท์ รองผู้อำนวยการสถาบันการบินพลเรือน และพนักงานสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัยทุกท่าน เป็นอย่างสูงที่กรุณาสละเวลาอันมีค่าของท่าน ที่กรุณาให้คำปรึกษาด้านวิชาการในครั้งนี้

ขอขอบคุณ เพื่อนร่วมเรียนระดับปริญญาโทที่ให้กำลังใจ และให้คำปรึกษาโดยตลอด

ท้ายนี้ ขอกราบ ขอบพระคุณบิดา มารดา ที่ให้การเลี้ยงดูอบรมและส่งเสริมการศึกษาเป็นอย่างดี จนทำให้ผู้วิจัยประสบความสำเร็จในชีวิต

ธัญพร ศิรณานวัตร

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี

## สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1 รายงานประจำปี 2557 บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	4
3.1 แสดงการใช้สถิติเชิงพรรณนา	43
3.2 แสดงลักษณะเฉพาะของมาตราวัด	45
3.3 แสดงสถิติเชิงอนุมาน	47
4.1 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ	49
4.2 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ	50
4.3 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามวุฒิการศึกษาก่อนเข้าทำงาน	51
4.4 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามวุฒิการศึกษาหลังเข้าทำงาน	52
4.5 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน	54
4.6 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน	55
4.7 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพสมรส	57
4.8 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอัตราเงินเดือน	58
4.9 แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความสำคัญของความคิดเห็นต่อสภาวะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม	60
4.10 แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความสำคัญของความคิดเห็นต่อสภาวะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้านทิศทาง วิสัยทัศน์และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (Strategic alignment)	61
4.11 แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความสำคัญของความคิดเห็นต่อสภาวะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ (Leadership)	62



## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.12	แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความสำคัญของความคิดเห็นต่อสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้านวัฒนธรรมองค์กร	63
4.13	แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความสำคัญของความคิดเห็นต่อสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Infrastructure)	65
4.14	แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความสำคัญของความคิดเห็นต่อสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Personnel management)	67
4.15	แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความสำคัญของความคิดเห็นต่อสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้านการสื่อสารภายในองค์กร (Communication)	69
4.16	แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความสำคัญของปัจจัยการพัฒนางานองค์กรที่อิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม	71
4.17	แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความสำคัญของปัจจัยการพัฒนางานองค์กรที่อิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	73
4.18	แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความสำคัญของปัจจัยการพัฒนางานองค์กรที่อิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)	74

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.19	แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความสำคัญของปัจจัยการพัฒนางานองค์กรที่อิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)	75
4.20	แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความสำคัญของปัจจัยการพัฒนางานองค์กรที่อิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในปัจจัยด้านบุคลากร (Staff)	76
4.21	แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความสำคัญของปัจจัยการพัฒนางานองค์กรที่อิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในปัจจัยด้านทักษะความรู้ความสามารถ (Skill)	77
4.22	แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความสำคัญของปัจจัยการพัฒนางานองค์กรที่อิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style)	79
4.23	แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความสำคัญของปัจจัยการพัฒนางานองค์กรที่อิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในปัจจัยด้านค่านิยมร่วม (Shared values)	80
4.24	แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับเพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	81
4.25	แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) แตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ (ผลการวิเคราะห์แปรปรวนแบบทางเดียว)	83

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.26	แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์)	86
4.27	แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ)	87
4.28	แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (วัฒนธรรมองค์กร)	88
4.29	แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน)	89
4.30	แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับวุฒิการศึกษาก่อนเข้าทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) แตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ (ผลการวิเคราะห์แปรปรวนแบบทางเดียว)	90
4.31	แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับวุฒิการศึกษาก่อนเข้าทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน)	92
4.32	แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับวุฒิการศึกษาก่อนเข้าทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล)	93
4.33	แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับวุฒิการศึกษาปัจจุบันที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) แตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ (ผลการวิเคราะห์แปรปรวนแบบทางเดียว)	94

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.34	แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับวุฒิการศึกษาปัจจุบันที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์)	96
4.35	แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับวุฒิการศึกษาปัจจุบันที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล)	97
4.36	แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) แตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ (ผลการวิเคราะห์แปรปรวนแบบทางเดียว)	98
4.37	แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล)	100
4.38	แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (การสื่อสารภายในองค์กร)	101
4.39	แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) แตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ (ผลการวิเคราะห์แปรปรวนแบบทางเดียว)	102
4.40	แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์)	105
4.41	แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ)	106

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.42	แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (วัฒนธรรมองค์กร)	107
4.43	แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน)	109
4.44	แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล)	110
4.45	แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) แตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ (ผลการวิเคราะห์แปรปรวนแบบทางเดียว)	111
4.46	แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ)	113
4.47	แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (วัฒนธรรมองค์กร)	114
4.48	แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน)	116
4.49	แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) แตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ (ผลการวิเคราะห์แปรปรวนแบบทางเดียว)	117

## สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า
4.50 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ)	119
4.51 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน)	120
4.52 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล)	122
4.53 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอายุ วุฒิการศึกษา ก่อนเข้าทำงาน วุฒิการศึกษาปัจจุบัน ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน สถานภาพสมรส และอัตราเงินเดือน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	123
4.54 แสดงการทดสอบสมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับระดับความสำคัญของสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของ บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) กับ การพัฒนาองค์กรของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	129
4.55 แสดงการทดสอบสมมติฐานในแต่ละด้าน	130
4.56 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระดับความสำคัญของสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของ บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) กับการพัฒนาองค์กรของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	133

## สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1.1 Model of McKinsey 7-S Framework	16
3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย	39
4.1 แสดงข้อมูลประชากรศาสตร์เกี่ยวกับเพศ	50
4.2 แสดงข้อมูลประชากรศาสตร์เกี่ยวกับอายุ	51
4.3 แสดงข้อมูลประชากรศาสตร์เกี่ยวกับวุฒิการศึกษาก่อนเข้าทำงาน	52
4.4 แสดงข้อมูลประชากรศาสตร์เกี่ยวกับวุฒิการศึกษาปัจจุบัน	54
4.5 แสดงข้อมูลประชากรศาสตร์เกี่ยวกับตำแหน่งงาน	55
4.6 แสดงข้อมูลประชากรศาสตร์เกี่ยวกับระยะเวลาการปฏิบัติงาน	56
4.7 แสดงข้อมูลประชากรศาสตร์เกี่ยวกับสถานภาพสมรส	58
4.8 แสดงข้อมูลประชากรศาสตร์เกี่ยวกับอัตราเงินเดือน	59



# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

สถานะการแข่งขันทางเศรษฐกิจ ปัจจุบัน เป็นที่ประจักษ์ ว่าอุตสาหกรรมการบินนั้น เป็นอุตสาหกรรมแบบหนึ่ง ที่ให้ความสำคัญเป็นอย่างมาก เพราะอุตสาหกรรมการบิน ประกอบด้วยการผลิต ซึ่งเป็นสายงานด้านการค้นคว้า วิจัย พัฒนาการประกอบการซื้อขายอากาศยาน เครื่องยนต์ต่าง ๆ เพื่อให้มีเครื่องบินหรืออากาศยานในการคมนาคม ทั้งนี้ยังประกอบด้วย สายงานการขนส่งทางอากาศเชิงพาณิชย์ โดยเป็นสายการบินให้ผู้ให้บริการเลือกใช้ในการคมนาคมทางอากาศ ยังเป็นสายงานการบินทั่วไป กล่าวได้ว่าเป็นการบินเชิงธุรกิจแต่ไม่ใช่ลักษณะของการบินพาณิชย์และการบินทหาร ตัวอย่างเช่น การบินสำรวจ การบินส่วนบุคคล การบินเพื่อการเกษตร เป็นต้น ทำให้เห็นว่าอุตสาหกรรมการบินนั้น มิใช่แต่เพียง การคมนาคมเท่านั้น แต่ยังรวมถึงองค์ประกอบอื่น ๆ ที่จะทำให้เกิดการคมนาคมขนส่งทางอากาศขึ้นอีกด้วย ซึ่งอุตสาหกรรมการบินในปัจจุบัน เป็นปัจจัยสำคัญต่อประเทศต่าง ๆ อันจะแสดงถึง การพัฒนาทางด้านการบินของประเทศนั้น ๆ และยังเป็นอุตสาหกรรมที่สร้างรายได้เป็นอย่างมาก เนื่องด้วยการพัฒนาทางด้านเทคโนโลยีที่เพิ่มมากขึ้น และสามารถตอบสนองถึงความสะดวกสบายของผู้ใช้บริการมากขึ้น และในขณะนี้ผลวิเคราะห์ได้แสดงว่า อุตสาหกรรมการบินในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิกมีการขยายตัวอย่างรวดเร็ว พร้อมทั้งมีการเพิ่มปริมาณของอุตสาหกรรมการบินในเขตเอเชียแปซิฟิก มีขนาดใหญ่เป็นอันดับ 1 (สถาบันวิจัยประชากรและสังคม มหาวิทยาลัยมหิดล2556) จึงเห็นได้ว่า การเพิ่มขึ้นของอุตสาหกรรมการบิน จะเกิดขึ้นได้นั้น มิได้ขึ้นอยู่กับเพียงความต้องการของผู้ใช้บริการเพียงอย่างเดียว เท่านั้น ถ้าหากอุตสาหกรรมการบินสามารถดำเนินการอยู่ต่อไปได้ก็จำเป็นที่จะต้องอาศัยการบริหารและการควบคุมการดำเนินงานของบุคลากรที่อยู่ในองค์กรของอุตสาหกรรมการบิน เพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดคือความพึงพอใจของผู้ใช้บริการและการดำเนินกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

ซึ่งประเทศไทย ตั้งอยู่ในภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก นับเป็นเขตที่มีความสำคัญใน การขยายตัวทางด้านอุตสาหกรรมการบินที่ใหญ่ที่สุด จึงได้รับผลกระทบหลายอย่างต่ออุตสาหกรรมการบินของประเทศไทยไม่ว่าจะเป็นในด้านของความมั่นคงที่ได้รับผลกระทบจากปัจจัยทางด้านเศรษฐกิจ และในด้านปัจจัยด้านการเมือง เป็นต้น แต่ประเทศไทยนั้นก็ยังมีข้อได้เปรียบเป็นอย่างมาก ในด้านของภูมิศาสตร์ และสภาพแวดล้อม ฉะนั้นจึงเห็นได้ว่าปัจจัยที่มีผลกระทบต่ออุตสาหกรรม



การบินของประเทศไทยก็มีทั้งปัจจัยที่เป็นข้อได้เปรียบเสียเปรียบต่าง ๆ ทำให้สิ่งที่สำคัญที่สุดต่ออุตสาหกรรมการบินของประเทศไทย คือ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ และพร้อมที่จะนำความรู้ ความสามารถของตน มาร่วมกันพัฒนาองค์กร/หน่วยงานให้เข้มแข็ง และเป็นเลิศทางด้านอุตสาหกรรมการบินในเขตภูมิภาคเอเชีย

ประกอบกับ ปัจจุบันการแข่งขันด้านอุตสาหกรรมการบินที่เข้มข้นมากขึ้น จึงทำให้แต่ละองค์กรของอุตสาหกรรมการบินของประเทศไทย จะต้องหาวิธีการในการพัฒนาองค์กรของตน เพื่อนำมาเป็น ข้อได้เปรียบในการแข่งขันอันรุนแรงนี้ ซึ่ง ทำให้การพัฒนาขององค์กรต่าง ๆ ก็มีความจำเป็นจะต้องพึ่งพามูลค่าที่อยู่ในองค์กร เพื่อให้บุคลากรที่มีศักยภาพเหล่านั้น ร่วมกันพัฒนาองค์กรของตน ไปยังเป้าหมายสูงสุด (คู่มือการพัฒนาองค์กร ตามกรอบการประเมินผลภาคราชการแบบบูรณาการมิติภายในด้านการพัฒนาองค์กร. สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2557)

ทั้งนี้ องค์กรรัฐวิสาหกิจของประเทศไทยในการกำกับดูแลของกระทรวงคมนาคม มีความพร้อม และความมั่นคงในการบริหารจัดการองค์กรทางด้านทรัพยากรบุคคลเป็นอย่างดีและโดดเด่น นั่นคือ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งเป็นองค์กรที่ผู้คนส่วนใหญ่ให้ความสนใจที่จะเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งภายใต้ของชื่อองค์กรนี้ แต่ด้วยเหตุผลประการใดที่ทำให้พนักงานและลูกจ้างบางกลุ่มยังคงกล่าวว่า “คนในอยากออก คนนอกอยากเข้า” และ “ทำงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจไม่ดีเท่ากับทำงานในส่วนงานราชการ” พร้อมทั้งความคิดที่มีความแตกต่างระหว่างพนักงานกับลูกจ้างหรือผู้ร่วมงานภายในองค์กร (ผลการสัมภาษณ์เบื้องต้น ของพนักงานและลูกจ้างท่าอากาศยานภูเก็ต, 2555 รวมทั้งพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ณ หลักสูตรการจัดการการบินมหาบัณฑิต สถาบันการบินพลเรือน, 2556-2557) ซึ่งประเด็นดังกล่าวนี้ น่าจะส่งผลไม่มากนักน้อยแก่องค์กรในอนาคต ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ดังกล่าวได้มีแนวทางในการจัดระเบียบ ควบคุม เยียวยา ปัญหาที่เกิดขึ้นตลอดเวลา เพื่อให้อุตสาหกรรมการบินของไทยยังสามารถดำเนินต่อไปได้อย่างยั่งยืน

จากการศึกษาเบื้องต้นพบว่า คณะผู้บริหารและพนักงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในการบริหารจัดการท่าอากาศยานเป็นอย่างดี รวมถึงมีการวางแผนการพัฒนาท่าอากาศยาน และการปรับปรุงท่าอากาศยานให้อยู่ในระดับมาตรฐานสากล มีศักยภาพสามารถรองรับความต้องการของลูกค้าได้ ดังนั้นเพื่อให้การบริหารงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) สามารถแข่งขันได้ในระดับสากล และมีโอกาสมากที่จะเป็นศูนย์กลางทางการบินในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) จึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ในการแข่งขัน ซึ่งประกอบด้วย

### 1.1.1 การพัฒนาท่าอากาศยานเพื่อการแข่งขัน

การเปิดให้บริการท่าอากาศยานสุวรรณภูมินั้น เป็นการวางแผนยุทธศาสตร์ที่สำคัญของชาติในการเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันของประเทศ เมื่อวันที่ 28 กันยายน พ.ศ. 2549 ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ได้เปิดให้บริการในเชิงพาณิชย์อย่างเต็มรูปแบบ เป็นท่าอากาศยานหลักที่เป็นศูนย์กลางการบิน (Hub) ของภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ รองรับเส้นทางการบินจากทั่วทุกมุมโลก เป็นประตูสู่ประเทศในแถบเอเชียใต้และเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ ( Gateway to the golden land) ซึ่งจะช่วยเชื่อมโยงในการพัฒนาเศรษฐกิจของภูมิภาค โดยท่าอากาศยานสุวรรณภูมิจะเป็นท่าอากาศยานนานาชาติแห่งใหม่ที่มีความทันสมัย มีความเพียบพร้อมไปด้วยสิ่งอำนวยความสะดวก ระบบเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่มีประสิทธิภาพสูง การรักษาความปลอดภัยที่ได้มาตรฐานระดับสากล และสามารถให้บริการสายการบิน และผู้โดยสารอย่างมีคุณภาพในระดับสากล โดยในเบื้องต้นจะมีศักยภาพในการรองรับผู้โดยสารได้ 45 ล้านคนต่อปี และเมื่อพัฒนาเต็มพื้นที่แล้วจะสามารถรองรับผู้โดยสารได้สูงถึง 100 ล้านคนต่อปี พร้อมทั้งยกระดับคุณภาพและการบริการของท่าอากาศยานที่มีผู้โดยสารติดอันดับ 1 ใน 10 ของโลกโดยจัดทำแผนกลยุทธ์ เพื่อนำไปสู่การจัดอันดับของท่าอากาศยาน พร้อมทั้งคุณภาพในการให้บริการระดับสากล ปีงบประมาณ 2549-2551 และเพื่อให้ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิสามารถแข่งขันกับท่าอากาศยานอื่น ๆ ในระดับสากลได้

### 1.1.2 บทบาทของท่าอากาศยานในการพัฒนาระบบโลจิสติกส์ของประเทศ

การเปิดให้บริการของท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ จะเป็นส่วนหนึ่งของการขับเคลื่อนระบบโลจิสติกส์ที่สำคัญของประเทศไทย โดยท่าอากาศยานสุวรรณภูมิได้มีการบริหารจัดการด้านการขนส่งสินค้าทางอากาศ เป็นแบบเขตปลอดอากร (Free zone) เพื่ออำนวยความสะดวกสบายในการขนส่งทางอากาศและการบริหารจัดการสินค้าทางอากาศให้มีความรวดเร็วยิ่งขึ้น เป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการขนส่งสินค้าทางอากาศ ซึ่งสามารถเพิ่มปริมาณสินค้าทางอากาศที่ขนส่งผ่านท่าอากาศยานสุวรรณภูมิมากยิ่งขึ้นและเพิ่มศักยภาพในการแข่งขันของประเทศไทยในอุตสาหกรรมขนส่งทางอากาศ ในส่วนบทบาทที่สำคัญของท่าอากาศยานภูมิภาค บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) จะเร่งพัฒนายุทธศาสตร์เพื่อสนับสนุนระบบโลจิสติกส์และการท่องเที่ยว พร้อมทั้งขยายเครือข่ายเส้นทางบินให้ครอบคลุมทั่วโลกเพื่อทำให้ประเทศไทยเป็นศูนย์กลางโลจิสติกส์ในการขนส่งสินค้าทางอากาศในกลุ่มของประเทศจีเอ็มเอสและเอเชียใต้ รวมทั้งการพัฒนาท่าอากาศยานเชิงใหม่และท่าอากาศยานภูเก็ตให้กลายเป็นประตูสู่ภูมิภาค อีกด้วย (ลักษณะการประกอบธุรกิจ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน), 2556)

องค์กรในอุตสาหกรรมการบินนั้น จะประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายได้ โดยหลักของการจัดการทรัพยากรมนุษย์กล่าวไว้ว่า เป็นการร่วมกันทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้สำเร็จ โดยมีจุดมุ่งหมายร่วมกันและมีสิ่งสำคัญที่สุดคือ การทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ด้วย “การบริหารคน”

เพราะ “คน” ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่สุดในองค์กร เนื่องจาก “คน” สามารถวางแผนในการดำเนินงานเป็นผู้จัดการงานในองค์กรให้สำเร็จ และเป็นผู้ทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างแท้จริง (สมพร ขุนเพชร, 2555)

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ตระหนักดีว่าบุคลากรเป็นทรัพยากรที่สำคัญ และมีความสัมพันธ์โดยตรงกับคุณภาพการดำเนินงานในด้านต่าง ๆ ขององค์กร จึงมีความชัดเจนในการพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรอย่างต่อเนื่องให้มีทักษะ ความรู้ความสามารถ เพิ่มพูนในงาน มีความคิดสร้างสรรค์ เพื่อให้บุคลากรมีศักยภาพที่เติบโตไปพร้อม ๆ กับองค์กร โดยตลอดระยะเวลาที่ผ่านมา บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้กำหนดกลยุทธ์เพื่อสร้างและพัฒนาศักยภาพให้ทั้งกลุ่มผู้บริหาร พนักงานและลูกจ้างที่ปฏิบัติงานในด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ตลอดจนการฟื้นฟูสภาพการเป็นพนักงาน และลูกจ้าง นอกจากนี้บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ยังมุ่งเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน เพื่อให้การดำเนินธุรกิจเติบโตอย่างยั่งยืนและมีความพร้อมในการแข่งขันได้ในระดับสากล

บุคลากรของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีจำนวนทั้งสิ้น 5,498 คน (ไม่รวมกรรมการผู้อำนวยการใหญ่ ซึ่งจัดอยู่ในประเภทผู้บริหารสัญญาจ้าง คือ ผู้บริหารสูงสุดที่ปฏิบัติงานตามสัญญาจ้างที่มีวาระ 4 ปีหรืออายุครบ 60 ปี แล้วแต่วาระใดถึงกำหนดก่อนและไม่รวมแรงงานจัดจ้างภายนอก(Outsource worker) แบ่งเป็นพนักงานและลูกจ้างประจำ ซึ่งเป็นพนักงานที่มีการว่าจ้างเต็มเวลา (Full-time) จำนวน 4,565 คน และลูกจ้างชั่วคราว (ระยะเวลาการจ้างปี) จำนวน 933 คน (ข้อมูลบุคลากร ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ.2557) มีข้อมูลรายละเอียดดังตารางที่

ตารางที่ 1.1 แสดงจำนวนบุคลากรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

หน่วย : คน

สำนักงาน/ท่าอากาศยานภูมิภาค	พ.ศ. 2557	พ.ศ. 2556	พ.ศ. 2555	พ.ศ. 2554	พ.ศ. 2553
สำนักงานใหญ่	1,166	1,129	1,097	1,159	820
ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ	2,522	2,527	2,579	2,568	2,625
ท่าอากาศยานดอนเมือง	796	670	467	281	480
ท่าอากาศยานเชียงใหม่	247	242	192	189	173
ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวงเชียงราย	175	171	140	137	108
ท่าอากาศยานภูเก็ต	382	356	289	281	222
ท่าอากาศยานหาดใหญ่	210	208	176	175	142
<b>รวม</b>	<b>5,498</b>	<b>5,303</b>	<b>4,940</b>	<b>4,790</b>	<b>4,570</b>

หมายเหตุ รายงานประจำปี 2557 บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

จากอัตราส่วนข้างต้นนี้ สามารถบอกได้ถึงการเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่องของจำนวนพนักงาน และลูกจ้าง บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และจากการฟื้นสภาพการทำงานนั้น ส่วนใหญ่เป็นการเกษียณอายุและการครบกำหนดการทำงานเกิน 25 ปี (Early retire) ซึ่งพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่สามารถขออนุญาตออกจากการทำงานก่อนได้เมื่อครบกำหนดดังกล่าวแล้ว ทั้งนี้บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) นั้น จึงมีความโดดเด่นมากกับการพัฒนาองค์กรและการรักษาพนักงานที่มีคุณภาพอยู่ร่วมกับองค์กรนี้ไปอย่างมั่นคง

การบริหารทำอากาศยานสากลทั้ง 6 แห่ง ของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งบุคลากรเป็นทรัพยากรที่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก และมีความสัมพันธ์โดยตรงกับคุณภาพของการให้บริการในด้านต่าง ๆ ทำอากาศยานซึ่งเปิดให้บริการตลอด 24 ชั่วโมงนั้น ผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่จะปฏิบัติงานเวร ในงานที่ต้องเตรียมความพร้อม เพื่อการแก้ไขปัญหา และงานกะในงานที่จะต้องปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง นอกจากนี้ บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ยังจัดจ้างบริษัทอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องในงานที่ไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะหรือกึ่งทักษะ ซึ่งต้องใช้แรงงานจำนวนมาก เช่น งานรักษาความปลอดภัย รวมทั้งงานที่ต้องการทักษะความชำนาญเฉพาะสูง เช่น เจ้าหน้าที่ กู้ภัยและทำลายวัตถุระเบิดโดย ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ.2557 บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีจำนวนบุคลากร รวมทั้งสิ้น 15,477 คน และแรงงานจัดจ้างภายนอกอีกประมาณ 10,225 คน

กล่าวโดยสรุปได้ว่าบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เชื่อว่าปัจจุบันอัตราค่าตอบแทนพนักงานอยู่ในระดับที่มีความเหมาะสมกับอัตราค่าตอบแทนของตลาด โดยมีการจ่ายค่าตอบแทนให้แก่พนักงานซึ่งประกอบด้วย เงินเดือน ค่าจ้าง โบนัส เงินเบี้ยเลี้ยงและเงินช่วยเหลือต่าง ๆ เช่น ค่ารักษาพยาบาล ค่าที่พักสำหรับการเดินทางไปปฏิบัติงาน ต่างจังหวัด ค่าช่วยเหลือการศึกษา และอื่น ๆ ค่าตอบแทนพนักงานยังรวมถึงเงินสมทบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพของพนักงานแต่ละคน ซึ่งเป็นหน้าที่ของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ที่จะต้องจ่ายให้โดยจ่ายเงินสมทบให้เป็นรายเดือนตามอายุงาน คือ อายุงานไม่เกิน 10 ปี จ่ายในอัตราร้อยละ 9 ของเงินเดือน อายุงาน เกินกว่า 10 ปี แต่ไม่เกิน 20 ปี จ่ายในอัตราร้อยละ 10 ของเงินเดือน อายุงานเกินกว่า 20 ปี แต่ไม่เกิน 25 ปี จ่ายในอัตราร้อยละ 12 ของเงินเดือน และอายุงานเกินกว่า 25 ปีขึ้นไป จ่ายในอัตราร้อยละ 15 ของเงินเดือน โดยพนักงานสามารถเลือกที่จะจ่ายเงินสะสมเป็นรายเดือนในอัตราร้อยละ 2-15 ของเงินเดือนตามอายุงานของพนักงาน ซึ่งจะได้รับเงินดังกล่าวต่อเมื่อเสียชีวิต เกษียณอายุ หรือถูกเลิกจ้างโดยไม่มีทางเลือก ตามที่กำหนดไว้ในข้อบังคับกองทุนสำรองเลี้ยงชีพโดยชำระให้เป็นเงินก้อนในครั้งเดียว นอกจากนี้ ยังมีกองทุนสงเคราะห์ซึ่งมีพนักงานเป็นสมาชิกเก่า 6 คน จากข้อมูล ณ วันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2557 โดยจะไม่มีกรับสมาชิกใหม่เพิ่ม ทั้งนี้ บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้จ่ายเงินสมทบเข้ากองทุนทั้งสองกองทุนเป็นประจำทุกเดือน (รายงานประจำปี บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน), 2557)

ทั้งนี้ ประเทศไทยมีการเตรียมความพร้อมในการต้อนรับการเปิดตัวของกลุ่มประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน โดยมียุทธศาสตร์สำคัญที่สอดคล้องกับการท่องเที่ยวและสาขาการบิน พร้อมทั้งมีการพัฒนาและการปรับปรุงท่าอากาศยานภายในประเทศให้มีความมั่นคง เพื่อเสริมสร้างศักยภาพในการให้บริการและความสามารถในการรองรับการเป็นศูนย์กลางของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน และในด้านการท่องเที่ยวที่จะต้องเดินทางมาต่อเครื่องไปยังจุดหมายปลายทางต่าง ๆ เนื่องจากการมีภูมิประเทศที่มีความเหมาะสมกับการเป็นศูนย์กลางทางด้านคมนาคม โดยเฉพาะอย่างยิ่งข้อได้เปรียบทางด้านการบินเป็นหลัก จึงเป็นเหตุผลสำคัญให้มีการพัฒนาโครงสร้างขององค์กรการจัดการท่าอากาศยานให้เป็นไปตามมาตรฐานสากลเช่นกัน

### 1.1.3 โครงสร้างการจัดการท่าอากาศยาน

การจัดโครงสร้างการจัดการองค์กรบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) นั้น เป็นการผสมผสานกันระหว่างการจัดโครงสร้างองค์กรแบบคณะกรรมการบริหาร และการจัดการโครงสร้างองค์กร โดยการที่มีคณะกรรมการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และผู้ตรวจสอบภายในพร้อมทั้งเลขานุการ เป็นส่วนประกอบ

การจัดโครงสร้างองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) นั้น เป็นแบบองค์กรใหญ่ (Hyburge) คือ มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับท่าอากาศยานภูมิภาค เพื่อเป็นการช่วยแบ่งภาระความรับผิดชอบให้แก่สำนักงานใหญ่โดยมีการบริหารจากสำนักงานใหญ่สั่งการมาถึงผู้ปฏิบัติงานจริง

แนวทางพิจารณาในการออกแบบโครงสร้างองค์กร (Organization design guiding principle)

- 1) ส่งเสริมวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในองค์กร (Support vision and strategies)
- 2) ส่งเสริมวัฒนธรรมภายในองค์กร (Support targeted culture)
- 3) ส่งเสริมธุรกิจหลักขององค์กร (Support and contribute to core processes)
- 4) ตอบสนองความต้องการของลูกค้าทั้งภายในและภายนอก (Be customer oriented internal and external)
- 5) สะท้อนกลุ่มที่มีส่วนได้ส่วนเสียในองค์กร (Reflect the requirements of the stakeholders)
- 6) ร่วมมือกับฝ่ายต่าง ๆ ในองค์กร (Increase cross-functional co-operation)
- 7) คู่งานต่าง ๆ แบ่งได้อย่างชัดเจนในองค์กร (Clearly define roles and accountabilities)
- 8) แบ่งอำนาจในการตัดสินใจในองค์กร (Increase accountability and decision making)



- 9) พร้อมรับการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Be adaptive and responsive to change)
- 10) เพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานในองค์กร (Enhance administration and management efficiency)

จากเหตุผล ที่ได้ประมวลมาข้างต้น ทำให้ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญของการศึกษาวิจัย เรื่องแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในฐานะที่เป็นผู้หนึ่งที่มีความสนใจกับการบริหารงานของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในฐานะของการเป็นนักศึกษาปริญญาตรีของหลักสูตร เทคโนโลยีบัณฑิต สาขาการจัดการท่าอากาศยาน และนักศึกษาปริญญาโทของหลักสูตรการจัดการ มหบัณฑิต สาขา วิชาการจัดการการบิน สถาบันการบินพลเรือน จึงได้ตระหนักถึงความสำคัญ ด้วยเหตุที่ว่าอัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้างนั้น มีปัจจัยที่สำคัญที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนา องค์กร ซึ่งสามารถเป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ให้บรรลุตามความมุ่งหมายที่ตั้งไว้ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาองค์กร และเพื่อให้ อัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้างขององค์กรเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง โดยการตอบสนอง ต่อ ความต้องการของพนักงานและลูกจ้างขององค์กร ให้ผู้บริหารระดับสูงได้ทราบและเข้าถึงพนักงาน และลูกจ้างให้มากยิ่งขึ้น เพื่อการเท่าทันเทคโนโลยีสมัยใหม่ เข้าถึงความเป็นผู้นำขององค์กรที่มี ศักยภาพ เป็นต้นแบบ แบบอย่างที่ดีมีคุณภาพให้กับองค์กรอื่น ๆ ในอุตสาหกรรมการบินต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1 ) เพื่อศึกษาสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงาน และลูกจ้างของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
- 3) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและ ลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

## 1.3 สมมติฐานการวิจัย

- 1 ) พนักงานและลูกจ้างของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีเพศแตกต่างกัน ส่งผลต่อสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ต่างต่าง กัน

- 2 ) พนักงานและลูกจ้างของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีอายุแตกต่างกัน ส่งผลต่อสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ต่างกัน
- 3 ) พนักงานและลูกจ้างของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันส่งผลต่อสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ต่างกัน
- 4 ) พนักงานและลูกจ้างของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันส่งผลต่อสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ต่างกัน
- 5) พนักงานและลูกจ้างของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีระยะเวลาในการทำงานแตกต่างกันส่งผลต่อสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ต่างกัน
- 6) พนักงานและลูกจ้างของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันส่งผลต่อสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ต่างกัน
- 7) พนักงานและลูกจ้างของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ต่างกันส่งผลต่อการพัฒนาองค์กรของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ต่างกัน

#### 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีขอบเขตและข้อจำกัดของการศึกษา ดังนี้

##### 1.4.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะดำเนินการศึกษาวิจัยออกเป็น 2 กลุ่ม

- 1) กลุ่มพนักงานและลูกจ้าง บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 5,498 คน ประกอบด้วย พนักงาน จำนวน 4,565 คน ลูกจ้างประจำ จำนวน 933 คน (ข้อมูลจากฝ่ายระบบงานบุคคล ณ วันที่ 30 กันยายน 2557)
- 2) กลุ่มระดับหัวหน้างาน ประกอบด้วย หัวหน้าส่วนงาน และหัวหน้าฝ่าย บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

##### 1.4.2 ขอบเขตการศึกษาด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาครอบคลุมประเด็นด้านเนื้อหาสาระ ดังนี้

- 1) ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

2) สภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

3) ปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยศึกษาจาก 7 ปัจจัยของการพัฒนาองค์กร ( Model ของ McKinsey 7-S Framework อ้างถึงใน ศิริเพชร สุนทรวิภาต, 2555, 7-15)

#### 1. 4.3 ขอบเขตพื้นที่การวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะศึกษาในพื้นที่ของสำนักงานใหญ่บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และท่าอากาศยานนานาชาติ 6 แห่งในสังกัดบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานดอนเมือง ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวงเชียงราย ท่าอากาศยานภูเก็ต และท่าอากาศยานหาดใหญ่

#### 1. 4.4 ขอบเขตระยะเวลาในการศึกษาวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะเริ่มดำเนินการวิจัย ตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. 2557 จนถึง มิถุนายน พ.ศ. 2558

### 1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1 ) เพื่อเป็นกรณีศึกษาตัวอย่างในการศึกษาสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ให้เข้าใจถึงการดำเนินงานเพื่อ ไปประยุกต์เสนอใช้ในการบริหาร องค์กร/หน่วยงาน ให้เกิดผลเป็นรูปธรรมในทางปฏิบัติมากขึ้น

2 ) เพื่อทราบข้อมูลปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยการนำปัจจัยต่าง ๆ ไปเรียนรู้ และเข้าใจถึง ข้อบกพร่องของ การบริหารองค์กร เพื่อการปรับปรุง พัฒนาให้ดีขึ้น รวมถึงการส่งเสริมทรัพยากรที่มีอยู่ให้ทันสมัย มากยิ่งขึ้น

3 ) ผลที่ได้รับจากการศึกษาวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุงแนวนโยบายต่าง ๆ ในการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ให้เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยนำข้อมูลแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่มาปรับใช้ในการบริหารงาน ในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

4) เพื่อการนำข้อมูลไปใช้เป็นข้อมูลเบื้องต้นในการประกอบการตัดสินใจ เพื่อที่จะพัฒนา ปรับปรุงให้กับการดำเนินงาน และความรับผิดชอบของพนักงานและลูกจ้าง ของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ทำให้บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) สามารถดำรงอยู่ ได้อย่างยั่งยืน ตลอดจนผู้สนใจทั่วไปที่สามารถนำข้อมูลจากการศึกษาในครั้งนี้ ไปปรับปรุง วางแผน พัฒนาให้มีคุณภาพ เพื่อตอบสนองต่อความต้องการของผู้ร่วมงาน



5) เพื่อเป็นประโยชน์ให้กับผู้ที่มีความสนใจศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องนี้ต่อไป

## 1.6 คำอธิบายศัพท์

**1.6.1 บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (Airport of Thailand Public Company Limited : AOT)** หมายถึง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจสังกัดกระทรวงคมนาคมที่ถูกจัดตั้งขึ้นภายใต้พระราชบัญญัติว่าด้วย การท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย พ.ศ. 2522 เมื่อวันที่ 1 กรกฎาคม พ.ศ. 2522 และมีการแปลงสภาพจากรัฐวิสาหกิจเป็นบริษัทมหาชน จำกัด และจดทะเบียนเป็นนิติบุคคล เมื่อวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2545 โดยใช้ชื่อ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีบทบาทในการบริหารจัดการท่าอากาศยานนานาชาติ 6 แห่งของประเทศไทย ได้แก่ ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานดอนเมือง ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวงเชียงราย ท่าอากาศยานภูเก็ต และท่าอากาศยานหาดใหญ่

**1.6.2 อัตราการคงอยู่ (Existence rate)** หมายถึง การจรรงภักดีต่อองค์กร การต้องการอยู่ ร่วมงานกับองค์กร ความผูกพันของบุคลากร บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) คือ การที่พนักงานคิด รู้สึก กระทำ ที่แสดงถึงความกระตือรือร้น และทุ่มเทความรู้ ทักษะ ความสามารถ อย่างเต็มที่ในการทำงานถึงแม้ว่าจะต้องทำงานอย่างหนักขึ้นเพื่อทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถวัดได้จากร้อยละของจำนวนพนักงานและลูกจ้างที่เข้าใหม่ เปรียบเทียบกับจำนวน พนักงานและลูกจ้างที่ออกจากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (รายงานประจำปี 2554-2556 บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน))

**1.6.3 การพัฒนาองค์กร** หมายถึง ผลจากการที่ผู้บริหารบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้คิดค้นหาเทคนิคใหม่ ๆ ในอันที่จะเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลง องค์กรให้ดีกว่าแบบเดิมที่เป็นอยู่ แนวความคิดและวิธีการใหม่นี้ได้มุ่งไปสู่การปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง“องค์กร” เพื่อประสิทธิผล และความเจริญเติบโตขององค์กร โดยส่วนรวมความคิด เชื่อว่าสามารถจะแก้ไขข้อบกพร่อง และความไร้ประสิทธิภาพของเทคนิคในการเปลี่ยนแปลงในแนวเก่า ได้เป็นอย่างดีและได้รับการขนานนามว่า“การพัฒนาองค์กร” หรือที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า“Organization Development” และเรียกสั้น ๆว่า “OD”

**1.6.4 สถานะปัจจุบันในการดำเนินงาน**หมายถึง การดำเนินงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)ในปัจจุบัน โดยสภาพแวดล้อมเป็นงานที่ท้าทายของผู้บริหารในการจัดการกับปัญหา ต่าง ๆ ที่จะต้องสนใจติดตาม ทำความเข้าใจและสามารถที่จะปรับปรุงปรับเปลี่ยนสภาพแวดล้อม ดังกล่าว เอื้อประโยชน์ต่อการดำเนินงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ปัจจุบัน ต่อเนื่องได้เป็นอย่างดี

**1.6.5 พนักงาน** หมายถึง พนักงานของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งได้รับแต่งตั้งตามคำสั่งบรรจุให้เป็นพนักงาน

**1.6.6 ลูกจ้าง** หมายถึง ผู้ที่ปฏิบัติงานในองค์กร ที่ไม่มีสวัสดิการต่าง ๆ ได้เทียบเท่ากับพนักงานองค์กร โดยมีบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เป็นผู้ว่าจ้าง ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 แบบ คือ ลูกจ้างประจำระยะเวลา 5 ปี กับลูกจ้างชั่วคราว โดยมีการทำสัญญาระหว่างลูกจ้างกับผู้ว่าจ้าง ตามระยะเวลาที่กำหนด คือ 5 ปี กับ ปีต่อปี ตามลำดับ

**1.6.7 วัฒนธรรมองค์กร (Culture)** คือ สภาพพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ซึ่งกันและกันจนพนักงานยึดถือปฏิบัติเป็นธรรมเนียมในองค์กร

**1.6.8 ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)** คือ การวางแผนด้านการบำรุงรักษาและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เหนือคู่แข่ง

**1.6.9 ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)** คือ วิธีการกำหนดโครงสร้างขององค์กร ใครเป็นผู้ที่รายงานและรายงานไปถึงใคร

**1.6.10 ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน(System)** คือ กิจกรรมประจำวันและวิธีที่พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน

**1.6.11 ปัจจัยด้านบุคลากร (Staff)** คือ ความสามารถทั่วไปของพนักงานในองค์กร และความพร้อมของพนักงานในการพัฒนาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

**1.6.12 ปัจจัยด้านทักษะความรู้ความสามารถ (Skill)** คือ ทักษะ และความสามารถที่แท้จริงของพนักงานที่ทำให้กับองค์กร

**1.6.13 ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style)** คือ สไตล์ของความเป็นผู้นำของคณะผู้บริหารองค์กร

**1.6.14 ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม (Shared values)** คือ “เป้าหมายที่จะบรรลุผลสำเร็จ” เมื่อรูปแบบการพัฒนาเหล่านี้เป็นคุณค่าหลักขององค์กรจำเป็นที่จะต้องมีการสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กร และจริยธรรมในการทำงานทั่วไป

## บทที่ 2

### ปรัชญ่วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับอัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง เพื่อเป็นพื้นฐาน สำคัญ ใน การศึกษา ดังนี้

- 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร
- 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร
- 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- 2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน
- 2.5 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน
- 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้องอื่น ๆ

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร

##### 2.1.1 กระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กร

ขจรศักดิ์ หาญณรงค์ (2547) การพัฒนาองค์กร เป็นโครงการที่สร้างการเปลี่ยนแปลงให้กับพนักงานและองค์กรซึ่งอาจจะส่งผลกระทบต่ออนาคตขององค์กรและสภาพแวดล้อมภายนอก เนื่องจากการพัฒนาองค์กร จะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านของผู้ถูกกระทำและผู้แสดงปฏิกิริยาตอบสนองรวมถึงผู้สร้างการเปลี่ยนแปลงต่อระบบสังคม

การเปลี่ยนแปลงองค์กร (Organization change) เป็นกระบวนการสร้างการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในองค์กร โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์กรหรือพยายามปรับองค์กรให้ก้าวหน้า โดยอาศัยการวิเคราะห์ปัญหา การวางแผนและการจัดการสร้างวัฒนธรรมองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่กระบวนการเปลี่ยนแปลงองค์กรจะใช้เทคนิคทางพฤติกรรมศาสตร์ สังคมวิทยา และการวิจัยเชิงปฏิบัติการเพื่อกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ในทิศทางที่ต้องการและระดับที่เหมาะสม

องค์กรในยุคโลกาภิวัตน์กำลังแสวงหาประสิทธิภาพของงานและความมีอิสระของมนุษย์เพิ่มด้วยการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับงานระหว่างกัน มีบรรยากาศของการไว้วางใจกันมากขึ้น กล้าเสี่ยงในการทำงาน และมีความรู้สึกมั่นใจในอันที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จของงานอย่างมี

ประสิทธิภาพในกระบวนการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอาจจะพบกับการเสี่ยง ความไม่มั่นคง การทำลาย ความกลัวการสูญเสีย เพื่อจะเผชิญกับสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จำเป็นต้องมีความรู้ ทักษะ ค่านิยมและต้องรู้สิ่งที่จะต้องดำเนินการอย่างมีแผนในกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือระบบของการพัฒนาองค์กร และอย่างน้อยต้องคำนึงถึงหลักทั่ว ๆ ไป 5 ประการ ดังต่อไปนี้

- 1) การเพิ่มพูนความรู้ ความคิด ประสบการณ์ อันจะเป็นประโยชน์แก่การทำงานร่วมกัน
- 2) ทักษะ แนวทางใหม่ ๆ ที่สอดคล้องกับพฤติกรรมในทางปฏิบัติงานร่วมกัน
- 3) ทักษะคิด ขอมรับความรู้สึกลึกใหม่ ๆ อันจะมีส่วนร่วมให้งานระหว่างบุคคลสำเร็จ
- 4) ค่านิยม การยอมรับค่านิยม ความเชื่อ ข้อมูล ร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร
- 5) ยุทธศาสตร์และการบริหารเชิงกลยุทธ์

ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า การพัฒนาองค์กรจะเกี่ยวข้องกับระบบองค์กรทั้งหมด และมีความเกี่ยวข้องกับความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแบบแผนทั่วทั้งองค์กร เพื่อต่อสู้กับสภาพปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรผู้บริหารจะไม่สามารถแก้ปัญหาเพียงส่วนใดส่วนหนึ่งขององค์กร จำเป็นต้องกำหนดเป็นแผนระยะยาว และต้องมีกลยุทธ์ในการพัฒนาบรรยากาศขององค์กร

### 2.1.2 แนวคิดและทฤษฎีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร

แนวคิดและทฤษฎีการปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการองค์กร ที่สำคัญสรุปได้ดังนี้

- 1) แนวคิดการบริหารจัดการตามทฤษฎี POSDCoRB ซึ่งเป็นแนวความคิดของ Gulick และ Urwick (Gulick and Urwick, 1937) ที่เน้นว่าบทบาทของผู้จัดการของทุกองค์กรต้องคำนึงถึงประเด็นข้างล่างนี้เพื่อทำให้องค์กรของตนก้าวหน้าไปได้อย่างต่อเนื่อง แนวคิดนี้มีอยู่ 7 องค์ประกอบ ดังนี้
  - P (Planning) การวางแผนสิ่งที่จะดำเนินการรวมทั้งวิธีการที่จะทำให้สัมฤทธิ์ผลเพื่อบรรลุถึงสิ่งที่ตั้งไว้
  - O (Organizing) การจัดตั้งโครงสร้างอำนาจการบริหารจัดการขององค์กร เพื่อจะแบ่งย่อยบทบาทหน้าที่ออกไปได้โดยไม่ซ้ำซ้อนกันและสามารถดำเนินการไปได้อย่างคล่องตัว
  - S (Staffing) เป็นขบวนการสรรหา จัดจ้าง ฝึกอบรมและมอบหมายอำนาจหน้าที่ตามโครงสร้างที่จัดตั้งขึ้นมาให้กับบุคลากรเพื่อดำเนินงานตามที่กำหนด
  - D (Directing) เป็นการนำพาให้ภารกิจที่ตกลงกันเป็นไปได้อย่างราบรื่น โดยอาจจะมียกคำสั่งหรือชี้แนะตามบทบาทของคนที่เป็นหัวหน้าในองค์กร
  - Co (Coordinating) เป็นการประสานให้หน่วยงานภายในองค์กรร่วมกันทำงานด้วยวิธีการต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนด

- R (Reporting) เป็นการติดตามการดำเนินงานของฝ่ายและองค์กรภายในต่าง ๆ และผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้ทราบผลการดำเนินการภายในองค์กรตลอดเวลาเพื่อจะได้ประสานงานและดำเนินงานด้วยกันได้อย่างดีขึ้น

- B (Budgeting) เป็นการจัดตั้งหรือกำหนดงบประมาณรายรับรายจ่าย และการจัดทำรายงานค่าใช้จ่าย รวมทั้งรายรับที่ได้ เพื่อควบคุมดูแลและใช้จ่ายได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) การวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส อุปสรรค (Strength Weakness Opportunity Threat : SWOT analysis)

กลยุทธ์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นสำหรับองค์กรเพราะองค์กรจะใช้กลยุทธ์ในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของตน โดยกลยุทธ์ของแต่ละองค์กรจะถูกกำหนดตามธรรมชาติและลักษณะขององค์กรนั้น ๆ ทั้งนี้ด้วยเหตุว่า เพื่อจะกำหนดกลยุทธ์ได้นั้นองค์กรต้องรู้สถานภาพหรือสภาวะของของตนเสียก่อน ดังนั้น องค์กรจะต้องมีกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสม วิธีการและเทคนิคในการวิเคราะห์สภาวะขององค์กรและกระบวนการกำหนดกลยุทธ์ อาจจะมีหลายวิธีด้วยกัน หนึ่งในวิธีการเหล่านี้ คือกระบวนการวิเคราะห์ SWOT ซึ่งเป็นวิธีการที่รู้จักและใช้กันอย่างแพร่หลาย (นภาพร ณ เชียงใหม่, 2548, 8, อ้างถึง Philip Kotler, 2000)

3) ทฤษฎีพัฒนาองค์กร 7 ปัจจัย ดังนี้

- ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) หมายถึง แผนที่กำหนดขึ้นมาเพื่อสร้างหรือคงไว้ซึ่งความได้เปรียบทางการแข่งขัน การวางแผนเชิงกลยุทธ์ช่วยให้องค์กรทราบสถานะปัจจุบันของธุรกิจ เพื่อช่วยกำหนดแผนที่จะช่วยให้บรรลุถึงพันธกิจและเป้าหมายขององค์กรโดยไม่เดินหลงทาง

- ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) คือ รูปแบบหรือแนวทางที่องค์กรจัดสร้างขึ้น เพื่อบอกหน้าที่และลำดับชั้นของแต่ละส่วน โครงสร้างขององค์กรที่ดีจะต้องมีความคล่องตัวในการบริหารงานและไม่ทำให้เกิดการทำงานที่ซ้ำซ้อน และมีสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน อีกทั้งยังต้องส่งเสริมให้มีการทำงานประสานงานระหว่างหน่วยงานได้อย่างราบรื่น

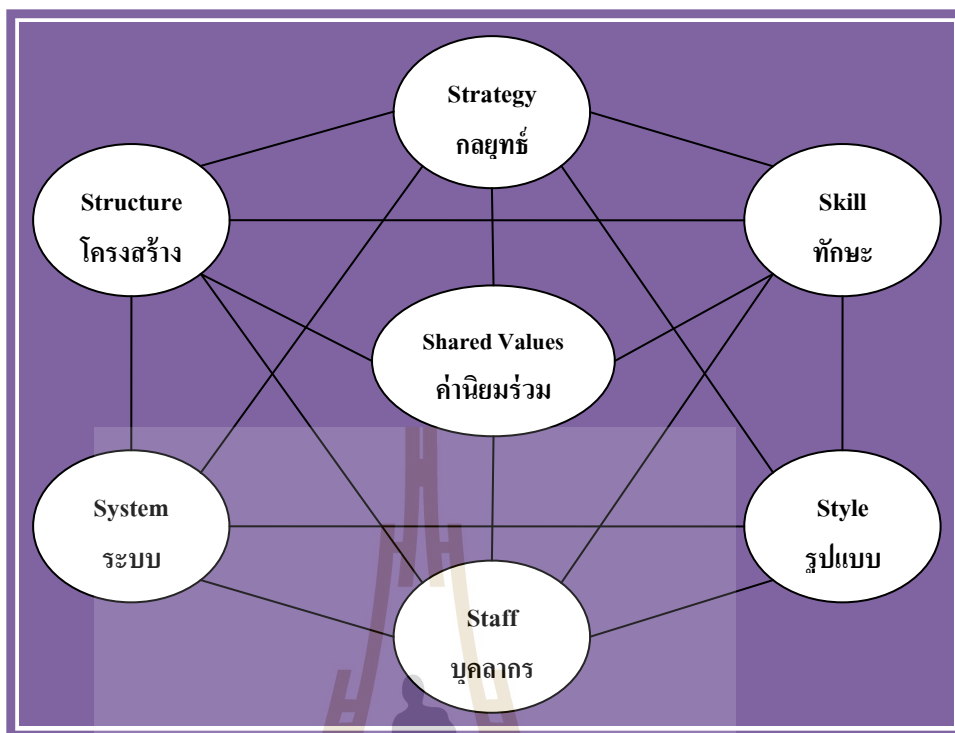
- ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) คือ กิจกรรมหรือขั้นตอนการปฏิบัติงานประจำวันที่บุคลากรจะต้องทำให้ลุล่วงในการปฏิบัติงานตามกลยุทธ์เพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ตามที่กำหนดไว้ นอกจากการจัดโครงสร้างที่เหมาะสมและมีกลยุทธ์ที่ดีแล้ว การจัดการระบบการทำงานก็มีความสำคัญ องค์กรจะต้องมีการแบ่งหน้าที่ของระบบงานที่ชัดเจน อาทิ ระบบบัญชี/การเงิน (Accounting/Financial system) ระบบการผลิต ระบบการขาย ระบบการกระจายสินค้า เป็นต้น

- ปัจจัยด้านบุคลากร (Staff) ทรัพยากรมนุษย์นับเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการดำเนินงานขององค์กร องค์กรจะประสบความสำเร็จหรือไม่ส่วนหนึ่งจะขึ้นอยู่กับการจัด

การทรัพยากรมนุษย์(Human resource management) ซึ่งการวางแผนทรัพยากรมนุษย์ เป็นกระบวนการวิเคราะห์ความต้องการทรัพยากรมนุษย์ในอนาคต องค์กรที่ดีจะต้องมีบุคลากรที่เพียงพอต่อปริมาณงาน และมีการคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้และความสามารถตรงกับงานที่ทำ

- ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ทักษะความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญมาก องค์กรที่ดีจะต้องมีการจ่ายงานให้บุคลากรตามความรู้และความสามารถ อีกทั้งองค์กรจะต้องเป็นตัวเร่งผลักดันและคอยสนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาความรู้ความสามารถให้ดียิ่งขึ้นไป
- ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) แบบแผนพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของผู้บริหารเป็นองค์ประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์กร พบว่า ความเป็นผู้นำขององค์กรจะมีบทบาทที่สำคัญต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวขององค์กร ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องวางโครงสร้างวัฒนธรรมองค์กรด้วยการเชื่อมโยงระหว่างความเป็นเลิศและพฤติกรรมทางจรรยาบรรณให้เกิดขึ้น
- ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม (Shared values) ค่านิยมและบรรทัดฐานที่ยึดถือร่วมกัน โดยสมาชิกขององค์กรที่ได้กลายเป็นรากฐานของระบบการบริหาร และวิธีการปฏิบัติของบุคลากร และผู้บริหารภายในองค์กร หรืออาจเรียกว่าวัฒนธรรมองค์กร รากฐานของวัฒนธรรมองค์กรก็คือความเชื่อ ค่านิยมที่สร้างรากฐานทางปรัชญาเพื่อทิศทางขององค์กร โดยทั่วไปแล้วความเชื่อจะสะท้อนให้เห็นถึงบุคลิกภาพและเป้าหมายของผู้ก่อตั้งหรือผู้บริหารระดับสูง ต่อมาความเชื่อเหล่านั้นจะกำหนดบรรทัดฐาน เป็นพฤติกรรมประจำวันขึ้นมาภายในองค์กรเมื่อค่านิยมและความเชื่อได้ถูกยอมรับทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรกระทำตามค่านิยมเหล่านั้นแล้วองค์กรก็จะมีวัฒนธรรมที่เข้มแข็ง





ภาพที่ 1.1 Model ของ McKinsey 7-S Framework

หมายเหตุ ศิริเพชร สุนทรวิภาต, 2555, 7-15

จากการทบทวนวรรณกรรมแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กร และคณะผู้วิจัยอื่น ๆ ทำให้ได้นำแนวคิดดังกล่าวเป็นหลักในการออกแบบคำถามเพื่อใช้ศึกษาแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยใช้หลักทฤษฎีของ McKinsey 7-S Framework (อ้างอิงใน ศิริเพชร สุนทรวิภาต, 2555, 7-15) ต่อไป

## 2.2 แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร

พรรัตน์ รัตนศิริวงศ์(2555, 26-32) วัฒนธรรมองค์กร หากกล่าวถึงองค์กรแล้ว คำว่าวัฒนธรรม”มักจะเชื่อมโยงกับพฤติกรรมองค์กร กระบวนการทำงานในองค์กร หรือความเป็นผู้นำในองค์กร จะเห็นได้ว่าวัฒนธรรมมิได้หมายรวมถึงทุก ๆ อย่างที่เกิดขึ้นในองค์กรในอดีตมีการแปลความหมายของคำว่าวัฒนธรรมออกมา อย่างมากมาย ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละบุคคลว่าจะมองในรูปแบบใด เช่น นักมานุษยวิทยาอาจมองว่า วัฒนธรรมเป็นขนบธรรมเนียมประเพณีที่มีการปฏิบัติสืบต่อกันมาภายในกลุ่มชนกลุ่มหนึ่ง นักสังคมวิทยา อาจมองว่าเป็นความเชื่อ ค่านิยม และบรรทัดฐานของสังคมหนึ่ง ๆ ที่มีผลต่อการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิกในสังคม ส่วนนักบริหารและจัดการอาจมองว่า วัฒนธรรม คือ กลยุทธ์ ลักษณะโครงสร้างขององค์กร และการควบคุมภายในองค์กร

ในโลกปัจจุบัน มีความจำเป็นที่จะต้องเรียนรู้ถึงเทคโนโลยีต่าง ๆ สิ่งแวดล้อมที่ได้เปลี่ยนแปลงไปองค์กรต่าง ๆ ต้องมีการพัฒนาความสามารถของตนเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น โดยที่ทุกคนในองค์กรต้องมีความกระตือรือร้นในการหาวิธีการที่จะมาปรับเปลี่ยนในการพัฒนาการทำงานของตน ตลอดจนพฤติกรรมที่คนในองค์กรยึดถือเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงาน ซึ่งแบบแผนพฤติกรรมที่บุคคลในองค์กรยึดถือเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติที่มีพื้นฐานมาจากความเชื่อ ค่านิยม นั่นก็คือ วัฒนธรรมองค์กร

สภาพแวดล้อมของการทำงานในแต่ละองค์กรนั้นมีลักษณะเป็นศูนย์รวมของคนทำงานจากหลากหลายที่มา ทำให้แต่ละคนมีความคิดและทัศนคติที่แตกต่างกันออกไป การทำงานร่วมกับคนอื่นจึงอาจไม่ใช่เรื่องง่ายนัก ซึ่งถ้าหากต้องการให้คนเหล่านี้ทำงานร่วมกันด้วยจุดมุ่งหมายเดียวกันก็จำเป็นต้องมีสิ่งยึดเหนี่ยวบางอย่าง เพื่อให้คนทั้งองค์กรเดินไปในทางเดียวกันได้

วัฒนธรรมในองค์กร ( Organization culture) จึงถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในองค์กร ไม่ว่าจะเล็กหรือจะใหญ่ ล้วนต้องมีไว้เพื่อช่วยยึดเหนี่ยวและเป็นทิศทางกำกับการทำงานสำหรับคนทั้งองค์กรแทบทั้งสิ้น โดยวัฒนธรรมองค์กรจะช่วยปรับแนวคิดของแต่ละคนให้ตัดสินใจไปในทางเดียวกันมากขึ้น และยังส่งผลไปยังลูกค้า ชักพลาซเซอร์ และผู้ที่มีส่วนร่วมในองค์กรให้ไปในทิศทางเดียวกันอีกด้วย

ในองค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์กรแต่ละแห่งก็มีความแตกต่างกันไป ขึ้นอยู่กับวิสัยทัศน์หรือทิศทางของบริษัท ตัวอย่างเช่น ในบริษัทขนาดใหญ่ที่มีการร่วมหุ้นกับบริษัทข้ามชาติ มีเป้าหมายองค์กรที่จะเป็นผู้นำในด้านใดด้านหนึ่งในระดับนานาชาติ อาจจะต้องกำหนดวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานในองค์กรพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงและความท้าทายใหม่ ๆ ตลอดเวลา และส่งเสริมการเรียนรู้ให้กับพนักงานอย่างเต็มที่ เป็นต้น แต่หากพูดถึงภาพกว้าง ๆ ของธุรกิจโดยทั่วไปแล้ว ก็จะมีองค์ประกอบหลัก ๆ ของวัฒนธรรมองค์กรที่ค่อนข้างจะเป็นสากล และสามารถนำมาประยุกต์ใช้ได้กับแทบทุกธุรกิจ ดังต่อไปนี้

### 2.2.1 คุณค่าในองค์กร (Core value)

คุณค่าองค์กรนั้นอาจเป็นแก่นวิธีคิด ความเชื่อ หรือหลักการสำคัญที่กำหนดขึ้นมา โดยองค์กรให้ทุกคนยึดถือเป็นหลักสำคัญ คือ หัวใจสำคัญของการสร้างวัฒนธรรมในองค์กร คุณค่าองค์กรนั้นอาจเป็นแก่นวิธีคิด ความเชื่อ หรือหลักการสำคัญที่กำหนดขึ้นมาโดยองค์กรให้ทุกคนยึดถือเป็นหลักสำคัญ อาจจะเริ่มจากถามก่อนว่าองค์กรเราให้น้ำหนักความสำคัญเรื่องอะไรเป็นเรื่องใหญ่ เช่น เน้นเรื่องความพึงพอใจสูงสุดของลูกค้า เน้นเรื่องความเป็นเลิศด้านเทคโนโลยี หรือเน้นการพัฒนานวัตกรรมใหม่ ๆ ให้ก้าวหน้าเร็วกว่าคนอื่นตลอดเวลา เป็นต้น และให้นำหลักคิดนั้นมาประยุกต์และปรับใช้ในทุก ๆ เรื่องในการทำงานและการตัดสินใจเรื่องสำคัญ ๆ



### 2.2.2 สร้างความผูกพันระหว่างพนักงานทุกฝ่าย

กิจกรรมสันทนการถือเป็นการช่วยหนึ่งในการสร้างความผูกพันในองค์กร เพื่อให้การทำงานและการใช้ชีวิตในที่ทำงานดำเนินไปอย่างราบรื่นและเกิดความสามัคคีในหมู่คณะ จึงเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งที่จะมีการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ร่วมกันอยู่บ่อยครั้ง เพื่อให้คนในองค์กรเกิดความสนิทสนมกันมากขึ้น โดยกิจกรรมที่ว่าอาจไม่ใช่แค่ตัวพนักงานแต่รวมถึงคนในครอบครัวของพนักงานแต่ละคนให้เข้ามามีส่วนร่วมอีกด้วย

### 2.2.3 ชื่นชมคนทำดี

กำลังใจถือเป็นแรงผลักดันให้คนที่ตั้งใจทำงานเดินหน้าต่อไปโดยไม่ย่อท้อ หมั่นสังเกตบ่อย ๆ ว่ามีใครในองค์กรที่ทำงานได้ดี ซึ่งเพียงแค่คำชมหรือของรางวัลเล็กน้อย ก็ถือเป็นกำลังใจที่สามารถทำให้พวกเขาพยายามให้ดีขึ้นต่อไปได้อีกในครั้งต่อไป โดยการประกวดพนักงานดีเด่นประจำเดือนหรือประจำปี ก็เป็นอีกวิธีหนึ่งที่จะช่วยกระตุ้นให้คนในองค์กรพยายามทำงานให้ดีขึ้นอยู่ตลอดเวลา

### 2.2.4 สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับชุมชน

กุญแจสำคัญขององค์กรที่ประสบความสำเร็จก็คือการเชื่อมโยงกับชุมชน และตอบแทนบางสิ่งคืนให้กับสังคมบ้าง อย่างเช่น ถ้าเรามีโรงงานติดแม่น้ำ เราก็ควรรับผิดชอบต่อสังคม โดยการไม่ปล่อยน้ำเสียลงในแม่น้ำลำคลองที่อยู่ในละแวกชุมชนเหล่านั้น การจัดกิจกรรมทางการกุศล เช่น บริจาคเลือด หรือถ้าเกิดเหตุการณ์ภัยธรรมชาติต่าง ๆ ก็เข้าไปให้ความช่วยเหลือเท่าที่จะทำได้ ซึ่งกิจกรรมเหล่านี้นอกจากจะสร้างความประทับใจและภาพลักษณ์ที่ดีให้กับชุมชนแล้วยังทำให้พนักงานในองค์กรของเราภูมิใจที่ได้ทำอะไรเพื่อชุมชนด้วย

### 2.2.5 เอาใจใส่พนักงาน

ปัจจัยหนึ่งของความภักดีของพนักงานขึ้นอยู่กับ การเอาใจใส่ของหัวหน้ามีหลากหลายวิธีที่เราสามารถแสดงให้เห็นว่าพวกเขาสำคัญต่อองค์กรของเราขนาดไหน การทำบันทึกเหตุการณ์สำคัญของพนักงานแต่ละคนไว้ในระบบ อย่างเช่น วันเกิด วันแต่งงาน วันรับปริญญาหรือวันสำคัญอื่น ๆ ในชีวิต เพื่อแสดงความยินดี หรือจัดกิจกรรมฉลองเล็กน้อยให้กับพนักงานเหล่านั้น ซึ่งการเอาใจใส่นั้นไม่สำคัญว่าใครจะอยู่ตำแหน่งไหน ไม่ว่าจะสูงกว่าหรือต่ำกว่า ก็ควรทำความรู้จักกับคนอื่น ๆ ในทุกระดับขององค์กร และเอาใจใส่ให้กับพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมเท่าที่จะทำได้

### 2.2.6 ส่งเสริมการเรียนรู้

พนักงานทุกคนไม่ว่าจะตำแหน่งไหนก็ต้องการความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ซึ่งการที่จะเติบโตขึ้นไปได้ต้องอาศัยการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ที่จำเป็นสำหรับตำแหน่งที่สูงขึ้นไปอยู่เสมอ องค์กรที่แข็งแกร่งจึงควรสนับสนุนการอำนวยความสะดวกในการพัฒนาตัวเองให้พนักงาน

เพื่อช่วยผลักดันให้พนักงานกระตือรือร้นที่จะเพิ่มศักยภาพของตัวเองให้มากขึ้น เช่น การเชิญวิทยากรมาบรรยายเรื่องน่ารู้ต่าง ๆ ส่งเสริมโดยการสนับสนุนค่าเรียนในการอบรมภายนอกอย่าง คอร์สเรียนภาษาต่างประเทศ คอร์สพัฒนาทักษะการเจรจาต่อรอง การวางแผนการตลาด การบริหารต่าง ๆ หรือแม้แต่ระบบการเรียนออนไลน์ที่ช่วยประหยัดต้นทุนได้มากกว่า ซึ่งการอำนวยความสะดวกทั้งหมดนี้จะช่วยให้พนักงานมองเห็น โอกาสในการพัฒนาตัวเอง และยังเป็น การช่วย ออกแบบให้การเรียนรู้มีรูปแบบที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

### 2.2.7 สร้างความต่อเนื่อง

อีกหนึ่งคุณลักษณะที่สำคัญของวัฒนธรรมองค์กรที่ควรต้องมีคือความต่อเนื่อง ไม่ว่าจะองค์กรเราจะมีโครงการอะไร สิ่งสำคัญที่ควรทำคือสร้างความต่อเนื่องให้กับโครงการหรือกิจกรรมนั้น เพื่อให้เกิดเป็นวัฒนธรรมขึ้นมา เพราะการทำแบบฉาบฉวยมักจะไม่ได้เกิดประโยชน์ตามมา เช่น การจัดชมรมต่าง ๆ ก็ต้องมีการป้อนกิจกรรมและมีการเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มความน่าสนใจของกิจกรรม และดึงดูดให้คนเข้าร่วมอยู่ตลอดเวลา หรือแม้แต่กิจกรรมการกุศลก็เช่นกัน ควรมีความต่อเนื่องและไม่ควรทำเพื่อเกาะกระแสสังคมต่าง ๆ เท่านั้น

### 2.2.8 รับรู้ประวัติความเป็นมา

มีน้อยคนนักที่จะรู้ประวัติความเป็นมาขององค์กร ถ้าพนักงานได้รับรู้ว่าองค์กรเกิดขึ้นมาด้วยอุดมการณ์ความตั้งใจแบบไหน ต้องผ่านอะไรมาและสร้างชื่อเสียงอะไรมาบ้าง พวกเขาจะภูมิใจไม่น้อยที่ได้เป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในองค์กร นอกจากนี้ประวัติความเป็นมา จะทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจในวัฒนธรรมและแนวทางการทำงานต่าง ๆ ในองค์กรมากขึ้น เพื่อให้เดินไปสู่จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนขึ้นในองค์กร โดยสิ่งเหล่านี้เราเริ่มได้โดยการแบ่งเวลา ส่วนหนึ่งวันปฐมนิเทศเพื่อให้พวกเขาารู้เลยว่ากำลังเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของอะไรอยู่

จากการพิจารณาของผู้วิจัย สรุปได้ว่า วัฒนธรรมในองค์กรสามารถสร้างขึ้นได้ไม่เว้นแม้ธุรกิจเล็กอย่างร้านอาหาร เช่น การเอาใจใส่ลูกค้าเพื่อการบริการที่เป็นเลิศ โดยการใช้รอยยิ้ม บริการลูกค้าและบริการด้วยความเต็มใจ เอาใจเขามาใส่ใจเราเสมอ เหล่านี้ก็คือเป็นวัฒนธรรมที่ดีอีกอย่างสำหรับธุรกิจบริการแทบทั้งสิ้น ซึ่งไม่ว่าจะองค์กรใหญ่หรือเล็กล้วนต้องใช้สิ่งยึดเหนี่ยว เพื่อปรับทัศนคติจากคนหลากหลายที่มาให้มีการตัดสินใจไปในทางเดียวกันและเดินหน้าไปด้วยกัน ที่จุดมุ่งหมายที่บริษัทได้กำหนดไว้ แสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมของการทำงานในแต่ละหน่วยงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) นั้น ทำให้เกิดความคิดและทัศนคติที่แตกต่างกันไป จึงจำเป็นต้องมีสิ่งยึดเหนี่ยวส่วนรวม เพื่อให้คนในองค์กรเดินไปในทิศทางเดียวกัน

## 2.3 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2554, 32-35) แนวคิดพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินงานขององค์กรจะมีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ย่อมต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ และประสบการณ์เป็นพื้นฐาน เพื่อสามารถควบคุมการดำเนินงานให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี โดยจะต้องคำนึงว่ามนุษย์มิใช่เครื่องจักร แต่เป็นผู้สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรที่ต้องการขวัญกำลังใจ รวมทั้งแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยกันทุกคน ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะให้บุคลากรในองค์กรได้แสดงความสามารถของตนเอง พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรได้ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงค่านิยม วัฒนธรรม จริยธรรม และวินัยในการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นสำคัญ

มิได้เน้นในเรื่องความรู้ ความสามารถเพียงอย่างเดียวหากแต่มีการขยายแนวคิดในกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์แผนใหม่ให้มีขอบเขตกว้างยิ่งขึ้น ถือเป็นการส่งเสริมกระบวนการบริหารให้มีคุณธรรม โดยผู้รับผิดชอบงานด้านนี้จะต้องมีบทบาทเพิ่มขึ้นในการใช้กลยุทธ์ที่จะช่วยให้การบริหารงานด้านทรัพยากรมนุษย์มีส่วนผลักดันให้องค์กรหาจุดยืนและข้อได้เปรียบในการแข่งขัน สามารถยกระดับการบริหารงานให้มีคุณภาพ โดยเน้นหลักปฏิบัติต่อไปนี้

### 2.3.1 มุ่งสร้างประสิทธิภาพของบุคลากร

ในเรื่องประสิทธิภาพนอกจากจะได้ตระหนักว่าประสิทธิภาพของงานย่อมขึ้นอยู่กับความสามารถของบุคลากรในการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีเป็นสำคัญแล้วยังจะต้องมองให้ไกลออกไปว่า บุคลากรที่มีประสิทธิภาพจะต้องรับรู้บทบาทและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน เพื่อผลประโยชน์ขององค์กรและสังคม และที่สำคัญแต่ละคนจะต้องรู้ว่าตนเองอยู่ในฐานะอะไร จะต้องประพฤติปฏิบัติตนอย่างไรจึงจะเหมาะสม ซึ่งแนวคิดเหล่านี้มุ่งเป้าหมายที่จะได้เห็นการปรับปรุงแก้ไขข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และให้เป็นไปในทิศทางที่จะสนับสนุนเกื้อกูลต่อการพัฒนาองค์กรให้เติบโตก้าวหน้ายิ่งขึ้นต่อไป

### 2.3.2 มุ่งเสริมสร้างและพัฒนาบุคลากรให้มีคุณค่า

เป็นแนวคิดที่มองการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในแง่ที่เป็นคุณค่า (Position approach) คือมุ่งใช้บุคลากรให้เกิดประโยชน์มากที่สุด โดยให้ความสนใจว่าบุคลากรทุกคนมีโอกาสดังที่ปรับปรุงและพัฒนาตนเองตลอดเวลาหากอยู่ในสภาพแวดล้อมที่สนับสนุนส่งเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานโดยเท่าเทียมกัน ดังนั้น แนวคิดในเรื่องนี้จึงเป็นการพัฒนาบุคลากรด้วยการเสริมสร้างความรู้ และพยายามทำให้บุคลากรทุกคนมีความอบอุ่นเกิดความมั่นใจ รู้สึกมั่นคงในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง

### 2.3.3 เน้นการจัดองค์กรให้อยู่ในฐานะเป็นศูนย์กลางบริหารทรัพยากรมนุษย์

เป็นแนวคิดที่เน้นในเรื่องประสิทธิภาพขององค์กรเป็นสำคัญ ซึ่งจะมองครอบคลุมไปถึงบทบาทและวิสัยทัศน์ของผู้นำในการบริหารจัดการ ที่จะทำให้องค์กรเป็นเสมือนศูนย์กลางที่คอยทำหน้าที่กระตุ้น และพัฒนาบุคลากรให้มีศักยภาพพร้อมที่จะปฏิบัติภารกิจได้ทุกสถานการณ์ แม้ว่าจะต้องเผชิญกับปัญหาและอุปสรรคที่ยากต่อการควบคุมก็ตาม

จากการพิจารณาของผู้วิจัย สรุปได้ว่า แนวคิดเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรข้างต้น แสดงให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมของการทำงานในแต่ละหน่วยงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) นั้น ทำให้เกิดความคิดและทัศนคติที่แตกต่างกันไป จึงจำเป็นต้องมีสิ่งยึดเหนี่ยวส่วนรวม เพื่อให้คนในองค์กรเดินไปในทิศทางเดียวกัน

## 2.4 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงาน

### 2.4.1 ความหมายของความพึงพอใจ

ความพึงพอใจในการทำงานมีความเกี่ยวข้องกับความต้องการและการจูงใจโดยตรงของมนุษย์ ได้มีผู้ศึกษาค้นคว้าและเขียนไว้มากมาย แต่ในที่นี้จะขอนำมากล่าวเฉพาะหลักการและทฤษฎีที่สำคัญพอสังเขป ดังนี้

Herzberg, 2532 (อ้างถึงใน ประคัลภ์ ปัทมาพาลังกูร, 2551, 10-12) ได้ศึกษาทฤษฎีจูงใจค้ำจุน (Motivation maintenance theory) หรือทฤษฎีจูงใจสุขอนามัย (Motivation hygiene theory) เป็นทฤษฎีที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยทั้งสองได้แก่ ปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) และปัจจัยสุขอนามัย หรือปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factor)

1) ปัจจัยจูงใจ (Motivation factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติโดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความพึงพอใจ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ปัจจัยจูงใจมี 5 ประการคือ

- ความสำเร็จของงาน (Achievement)
- การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition)
- ความก้าวหน้าในตำแหน่งการงาน (Advancement)
- ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Work itself)
- ความรับผิดชอบ (Responsibility)

2) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factor) เป็นปัจจัยที่ไม่ใช่สิ่งจูงใจ แต่เป็นปัจจัยที่จะก่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคคล ปัจจัยค้ำจุนนี้เป็นสิ่งจำเป็นเพราะถ้าไม่มีปัจจัยเหล่านี้ บุคคลในองค์กรอาจเกิดความไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยค้ำจุน 10 ประการ คือ

- นโยบายและการบริหารงานของหน้า (Company policy and administration)
- โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility growth)
- ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน

(Interpersonal relation to superior, Subordinate, Peer)

- เงินเดือน (Salary)
- สถานะของอาชีพ (Occupation)
- ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personnel life)
- ความมั่นคงในงาน (Security)
- สถานการทำงาน (Working conditions)
- เทคนิคของผู้เฝ้า (Supervisor technical)
- ความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal life)

จากความเข้าใจของผู้วิจัยเอง มีสรุป ดังนี้ ความพึงพอใจ หมายถึง ความพอใจ ชอบใจ และมีความสุข ความต้องการหรือเป้าหมาย ที่ตั้งใจไว้บรรลุผลหรือสมหวังนั่นเอง ส่วนใหญ่ก็ย่อมจะมีความต้องการหรือความคาดหวังว่า จะสามารถช่วยให้ตัวเองเข้าใจ ได้ดียิ่งขึ้นหรือได้ผล ที่ดี ขึ้นนั่นเอง ซึ่งสามารถวัดได้จากระดับความพึงพอใจ

#### 2.4.2 แนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ความพึงพอใจจากการสรุปของวิรุฬ พรรณเทวี (2542, 111) หมายถึง ความรู้สึกภายในจิตใจของมนุษย์ที่ไม่เหมือนกัน ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลว่าจะคาดหวังกับสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างไร ถ้าคาดหวังหรือมีความตั้งใจมากและได้รับการตอบสนองด้วยดีจะมีความพึงพอใจมาก แต่ในทางตรงกันข้ามอาจผิดหวังหรือไม่พึงพอใจเป็นอย่างยิ่งเมื่อไม่ได้รับการตอบสนองตามที่คาดหวังไว้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งที่ตนตั้งใจไว้ว่ามีมากหรือน้อย

คณิต ดวงหัตถ์ (2537, 67) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจว่า หมายถึงความรู้สึกชอบ หรือพอใจของบุคคลที่มีต่อการทำงานและองค์ประกอบหรือสิ่งจูงใจอื่น ๆ ถ้างานที่ทำหรือองค์ประกอบเหล่านั้นตอบสนองความต้องการของบุคคลได้บุคคลนั้น จะเกิดความพึงพอใจในงาน ขึ้นจะอุทิศเวลา แรงกาย แรงใจ รวมทั้งสติปัญญาให้แก่งานของตนให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมี

คุณภาพ

สิ่งจูงใจที่ใช้เป็นเครื่องมือกระตุ้นให้บุคคลเกิดความพึงพอใจจากการศึกษา รวบรวม และสรุปของ มีดังนี้

1) สิ่งจูงใจที่เป็นวัตถุ (Material inducement) ได้แก่ เงิน สิ่งของหรือสภาวะทางกาย ที่ให้แก่ผู้ประกอบการต่าง



2) สภาพทางกายที่พึงปรารถนา (Desirable physical condition) คือ สิ่งแวดล้อมในการประกอบกิจกรรมต่างๆ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งอันก่อให้เกิดความสุขทางกาย

3) ผลประโยชน์ทางอุดมคติ (Ideal benefaction) หมายถึง สิ่งต่าง ๆ ที่สนองต่อความต้องการของบุคคล

4) ผลประโยชน์ทางสังคม (Association attractiveness) คือ ความสัมพันธ์อันดีมิตรกับผู้ร่วมกิจกรรม อันจะทำให้เกิดความผูกพันความพึงพอใจและสภาพการเป็นอยู่ร่วมกัน เป็นความพึงพอใจของบุคคลในด้านสังคมหรือความมั่นคงในสังคม ซึ่งจะทำให้รู้สึกมีหลักประกัน และมีความมั่นคงในการประกอบกิจกรรม

ความพึงพอใจกับทัศนคติเป็นคำที่มีความหมายคล้ายคลึงกันมากจนสามารถใช้แทนกันได้โดยให้คำอธิบายความหมายของทั้งสองคำนี้ว่า หมายถึง ผลจากการที่บุคคลเข้าไปมีส่วนร่วมในสิ่งนั้นและทัศนคติด้านลบจะแสดงให้เห็น สภาพความไม่พึงพอใจ (Victor Vroom, 1990, p. 90)

ความพึงพอใจ หมายถึง สภาพ คุณภาพ หรือระดับความพึงพอใจซึ่งเป็นผลมาจากความสนใจต่าง ๆ และทัศนคติที่บุคคลมีต่อสิ่งนั้น (Good, 1973, p.320)

แนวคิดทฤษฎีความพึงพอใจที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัย สรุปได้ว่า ความพึงพอใจ (Satisfaction) เป็นทัศนคติที่เป็นนามธรรม เกี่ยวกับจิตใจ อารมณ์ ความรู้สึกที่บุคคลมีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ไม่สามารถมองเห็นรูปร่างได้ นอกจากนี้ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกด้านบวกของบุคคล ที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อาจจะเกิดขึ้นจากความคาดหวัง หรือเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อสิ่งนั้นสามารถตอบสนองความต้องการให้แก่บุคคลได้ ซึ่งความพึงพอใจที่เกิดขึ้นสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามค่านิยมและประสบการณ์ของตัวบุคคล

## 2.5 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

ทฤษฎีเกี่ยวกับการจูงใจ (Theory of motivation) ได้รับการยอมรับมีจำนวนมากมาย สร้อยตระกูล (ตีพานนท์) อรรถมานะ 2541, 41-58) ได้สรุปไว้เป็น 3 กลุ่มทฤษฎีหลัก ประกอบด้วย

2.5.1 กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาของแรงจูงใจ (Content theories of motivation) ทฤษฎีในกลุ่มนี้ได้แก่

1) ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Theory of hierarchy of needs) ของ Abraham Maslow เป็นนักจิตวิทยาและนักมานุษยวิทยา ซึ่งได้นำประสบการณ์ที่ได้จากการเป็นนักจิตวิทยา และผู้ให้คำปรึกษามาเป็นพื้นฐานในการเสนอทฤษฎี ที่อธิบายถึงพฤติกรรมของมนุษย์ว่าจะมีความต้องการเป็นไปตามลำดับขั้น ขึ้น โดยมีฐานแนวคิดหรือสมมติฐานแนวคิดของทฤษฎี ประการประการแรก มนุษย์เป็นสัตว์สังคมที่มีความต้องการอย่างไม่มีที่สิ้นสุด มนุษย์จะมีความต้องการตลอดเวลาและมากขึ้นเรื่อย ๆ สิ่งซึ่งมนุษย์แต่ละคนจะต้องการขึ้นอยู่กับสิ่งที่เขา

ได้รับหรือมีอยู่แล้วเมื่อความต้องการอย่างใดอย่างหนึ่งได้รับการตอบสนองความต้องการด้านอื่น ๆ จะเกิดขึ้นแทนที่กระบวนการอย่างนี้จะเกิดขึ้นต่อเนื่องกันไปไม่มีวันยุติ

ประการที่สอง ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจ พฤติกรรมของมนุษย์อีก แต่ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการสนองตอบจะเป็นสิ่งจูงใจต่อไป

ประการที่สาม ความต้องการของมนุษย์สามารถจัดได้เป็นลำดับขั้นเมื่อ ความต้องการในลำดับต่ำได้รับการตอบสนองจนเต็มที่แล้ว ความต้องการในลำดับสูงขึ้นไปจะ เกิดขึ้น และมนุษย์ก็จะแสวงหาสิ่งที่จะตอบสนองความต้องการเรื่อย ๆ ไป ทั้งนี้

Abraham Maslow (1959) ได้สรุปลักษณะของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจจะเป็นไปตามลำดับ โดยลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of needs) ของมนุษย์ตามทฤษฎีดังกล่าวมี 5 ระดับคือ ความต้องการทางด้านร่างกาย ด้านความปลอดภัย ด้านสังคม ด้านการได้รับการยอมรับในสังคม และ ด้านความสำเร็จในชีวิต โดยมีลักษณะเรียงลำดับจากต่ำไปหาสูง และจากความต้องการนี้เอง เป็นสิ่งจูงใจที่ทำให้บุคคลแต่ละคนแสดงพฤติกรรมการบริโภคแตกต่างกันออกมา (อ้างถึงใน จลองศรี พิมพ์สมพงศ์, 2542, 36-37) กล่าวคือ

- ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นต้องการปัจจัย 4 เช่น ต้องการอาหารให้อิ่มท้อง เครื่องนุ่งห่มเพื่อป้องกันความร้อน หนาวและอุจาดตา ยารักษาโรคภัยไข้เจ็บ รวมทั้งที่อยู่อาศัยเพื่อป้องกันแดด ฝน ลม อากาศร้อน หนาว และสัตว์ร้าย ความต้องการเหล่านี้มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ทุกคน จึงมีความต้องการพื้นฐานขั้นแรกที่มีมนุษย์ทุกคนต้องการบรรลุให้ได้ก่อน

- ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) หลังจากที่มีมนุษย์นั้น บรรลุ ความต้องการด้านร่างกาย ทำให้ชีวิตสามารถดำรงอยู่ในขั้นแรกแล้ว จะมีความต้องการด้านความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินของตนเองเพิ่มขึ้นต่อไป เช่น หลังจกมนุษย์มีอาหารรับประทานจนอิ่มท้องแล้วได้เริ่มหันมาคำนึงถึงความปลอดภัยของอาหาร หรือสุขภาพ โดยหันมาให้ความสำคัญกับเรื่องสารพิษที่ติดมากับอาหาร ซึ่งสารพิษเหล่านี้อาจสร้างความไม่ปลอดภัยให้กับชีวิตของเขา เป็นต้น

- ความต้องการความรักและการเป็นเจ้าของ (Belonging and love needs) เป็นความต้องการที่เกิดขึ้นหลังจากการที่มีชีวิตอยู่รอดแล้ว มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินแล้ว มนุษย์จะเริ่มมองหาความรักจากผู้อื่น ต้องการที่จะเป็นเจ้าของสิ่งต่าง ๆ ที่ตนเองครอบครองอยู่ตลอดไป เช่น ต้องการให้พ่อแม่ พี่น้อง คนรัก รักเราและต้องการให้เขาเหล่านั้นรักเราคนเดียว ไม่ต้องการให้เขาเหล่านั้นไปรักคนอื่น โดยการแสดงความเป็นเจ้าของ เป็นต้น

- ความต้องการการยอมรับนับถือจากผู้อื่น (Esteem needs) เป็นความต้องการอีกขั้นหนึ่ง หลังจากได้รับความต้องการทางร่างกาย ความปลอดภัย ความรักและเป็นเจ้าของแล้ว

จะต้องการการยอมรับนับถือจากผู้อื่น ต้องการได้รับเกียรติจากผู้อื่น เช่น ต้องการการเรียกขานจากบุคคลทั่วไปอย่างสุภาพ ให้ความเคารพนับถือตามควรไม่ต้องการการกดขี่ข่มเหงจากผู้อื่น เนื่องจากทุกคนมีเกียรติและศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์เท่าเทียมกัน

- ความต้องการความเป็นตัวตนอันแท้จริงของตนเอง หรือความต้องการที่จะแห่งตน (Self-actualization needs) เป็นความต้องการขั้นสุดท้าย หลังจากที่ผ่านมาความต้องการความเป็นส่วนตัว เป็นตัวตนที่แท้จริงของตนเอง ลดความต้องการภายนอกลง หันมาต้องการสิ่งที่ตนเองมีและเป็นอยู่ ซึ่งเป็นความต้องการขั้นสูงสุดของมนุษย์ เช่นกัน

## 2) ทฤษฎีความต้องการสามประการ (Three-needs theory) ของ McClelland

McClelland (อ้างถึงในพิทยา บวรวัฒน, 2544, 32) เสนอแนวคิดไว้ว่าในการทำงานนั้น มีแรงจูงใจหรือความต้องการอยู่ ประการ กล่าวคือ

ประการแรก ความต้องการที่จะประสบความสำเร็จ (Achievement) หมายถึง พลังผลักดันที่ต้องการแสดงออกถึงความดีเด่น ความต้องการที่จะทำอะไรให้สำเร็จได้ดีกว่าคนอื่นหรือดีกว่ามาตรฐานทั่วไป ความมุ่งมั่นพยายามต่อสู้ฟันฝ่า เพื่อความสำเร็จ คนที่มีความต้องการแบบนี้ เป็นคนที่ปรารถนาจะทำอะไรให้ได้ดีกว่าคนอื่นเป็นคนที่ถือว่างานเป็นเรื่องท้าทายและเป็นคนที่มีความรับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวต่องานของตน

ประการที่สอง ความต้องการที่จะมีอำนาจ (Power) หมายถึง ความต้องการที่จะมีอิทธิพลและ เข้าไปควบคุมกำกับคนอื่นให้กระทำตามที่ตนต้องการ คนพวกนี้ชอบทำตัวเป็นคนคุมเกม ชอบมีอำนาจชอบศักดิ์ศรีมากกว่าที่จะให้ความสำคัญต่อการทำงานที่ดี และชอบทำงานในลักษณะที่แข่งขันกับคนอื่น

ประการที่สาม ความต้องการ ที่ผูกพัน (Affiliation) หมายถึง ความต้องการที่จะให้คนอื่นชอบและเป็นมิตร คนพวกนี้ต้องการบรรยากาศการทำงานแบบต่างฝ่ายต่างเข้าใจกันและร่วมมือกันทำงาน

ซึ่งผู้วิจัยสามารถสรุปได้ว่า คนที่มีความต้องการที่จะประสบความสำเร็จสูง จะประสบความสำเร็จถ้าได้บริหารกิจการของตนเอง หรือได้บริหารงานหน่วยงานอิสระภายในองค์กรขนาดใหญ่ แต่คนเหล่านี้ไม่จำเป็นจะต้องเป็นนักบริหารที่ดีสำหรับองค์กรขนาดใหญ่เสมอไป นอกจากนี้ นักวิชาการบางท่านเชื่อว่า คนที่มีความต้องการอยากมีอำนาจ และมีความต้องการที่จะผูกพันน้อยจะเป็นคนที่เป็นนักบริหารที่ดี

### 2.5.2 กลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการของการจูงใจ (Process theories of motivation)

#### 1) ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) ของ Victor Vroom

Victor Vroom (1964) อธิบายได้ว่าความคาดหวังเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคล ความต้องการเหตุผลในการที่จะกระทำกิจกรรมใด ๆ เพื่อให้ผลตอบแทนตามที่ตนต้องการหรือ



ความคาดหวังเกิดจากคุณค่าของสิ่งที่มาล่อใจ เช่น รางวัล เงิน สิ่งของตอบแทน เป็นต้น ที่จะได้รับ ถ้าสิ่งของเหล่านั้นมีคุณค่าสำหรับเขา ประกอบกับเขามีความสามารถหรือมีความหวังที่จะไปได้เขา จะเกิดความสนใจที่จะกระทำทันที ในบริบทแห่งความหมายที่กระชับ ความคาดหวัง ( Expectancy) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ของบุคคลว่า การกระทำอย่างใดอย่างหนึ่งของเขามีทางที่จะนำไปสู่ผลที่คาดหวัง ในการใช้ทฤษฎีความคาดหวังกับการศึกษาพฤติกรรมการทำงานของบุคคล นั้น มุ่งที่ตัวแปรของการทำงานเพื่อนำเสนอเกี่ยวกับอำนาจที่สำคัญของผลผลิตของพนักงาน การขาดงาน การออกจากงาน การตัดสินใจยอมรับหรือการกำหนดงาน(อ้างถึงในพิภพ พงษ์เงิน, 2547, 175) แรงจูงใจขึ้นอยู่กับตัวแปรสร้าง (Constructs) 3 ตัวแปร คือ ความคาดหวัง (Expectancy) เกี่ยวกับงาน การใช้งานเป็นเครื่องมือ ( Instrumentality) และคุณค่า (Valence) ของงาน ภายใต้ความเชื่อที่เป็นฐานคติของทฤษฎีที่เชื่อว่าระดับผลผลิตของบุคคลอยู่ที่แรงกดดัน 3 ประการ คือ

- เป้าหมายของบุคคล
- ความเข้าใจในความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตและการประสบความสำเร็จ

ตามเป้าหมาย

- ความเชื่อที่ว่า ความสามารถของเขาจะมีอิทธิพลต่อผลผลิตมากน้อย

เพียงใด

ซึ่งทฤษฎีนี้จะชี้ให้เห็นว่า บุคคลแตกต่างกันและระดับแรงจูงใจจะขึ้นอยู่กับแรงกดดัน ภายในของแต่ละบุคคล รวมถึงสถานการณ์ของการทำงานด้วย

ทฤษฎีความคาดหวัง ( Expectancy theory) นับเป็นแนวความคิดทฤษฎีเชิงกระบวนการ (Process theory) ที่มุ่งอธิบายแนวทางและวิธีการในการศึกษาความต้องการและแรงจูงใจ กล่าวคือ แนวความคิดในกลุ่มนี้ ซึ่งยังได้แก่ ทฤษฎีความเป็นเสมอภาค ( Equity theory) ทฤษฎีการกำหนดเป้าหมาย (Goal setting theory) และทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theory) เป็นแนวความคิดและทฤษฎีสำคัญที่ช่วยให้ผู้ศึกษาเห็นถึงความสัมพันธ์ของแรงจูงใจและความต้องการ รวมถึงผลงานได้อย่างชัดเจนมากขึ้น (วันชัย มีชาติ, 2548, 89) โดยทฤษฎีความคาดหวังนี้ มุ่งอธิบายพฤติกรรมของบุคคลว่า เป็นเรื่องของเป้าหมายของบุคคลและความคาดหวังในการบรรลุเป้าหมาย และความคาดหวังในการที่จะแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งบุคคลจะต้องสามารถกำหนดและเข้าใจผลที่ต้องการจะบรรลุ และโอกาสที่จะบรรลุผลดังกล่าว ( Gardon and associated, 1999, 450) ซึ่งในเชิงการศึกษาแรงจูงใจ ทฤษฎีความคาดหวังเป็นไปตามสมการดังนี้ (อ้างถึงใน วันชัย มีชาติ, 2548, 90-91)

$$\text{Motivation} = E \times V \times I \text{ (Expectancy Valence Instrumentality)}$$

โดยที่ความคาดหวัง ( Expectancy : E) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลถึงความน่าจะเป็นหรือความไปได้ที่ความพยายามของเขาจะนำไปสู่ผลงาน ความคาดหวังนี้มีค่าตั้งแต่ 0-1

เช่นเดียวกับความน่าจะเป็น ส่วนคุณค่าของผลตอบแทน (Valence : V) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับคุณค่าของผลที่จะเกิดขึ้น บุคคลมีความชอบหรือความต้องการที่จะบรรลุผลดังกล่าวมากน้อยเพียงไร เช่น บุคคลที่มีความต้องการที่จะมีชื่อเสียงโดดเด่นในสังคม จะให้ความสำคัญกับชื่อเสียงและการได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น การเป็นเครื่องมือ (Instrumentality : I) หมายถึง การรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับความเป็นไปได้ที่ผลงานของเขาจะนำไปสู่ผลที่เขาต้องการ หรือความสัมพันธ์ของผลที่เกิดขึ้นกับรางวัลซึ่งเป็นผลระดับที่ 1 อันเป็นผลที่เกิดขึ้นจากความพยายามในการทำงาน หรือระดับที่ 2 ที่เป็นผลการเกิดจากความสำเร็จของการปฏิบัติงาน เช่น ความก้าวหน้า การได้รับการเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ค่าของการเป็นเครื่องมือนี้ในทางสถิติอยู่ระหว่าง -1.0 ถึง +1.0

แนวความคิดและทฤษฎีความคาดหวังนี้เชื่อว่า บุคคลจะแสดงพฤติกรรมใดออกมาขึ้นอยู่กับความคาดหวังของบุคคลนั้นว่ามีมากน้อยเพียงใด หากมีความคาดหวังต่อผลลัพธ์ทั้งระดับที่ 1 และระดับที่ 2 มาก บุคคลก็จะมีความพยายามในการปฏิบัติงานมาก หรือเรียกว่ามีแรงจูงใจมาก ซึ่งในเรื่องความคาดหวังนี้ นักทฤษฎีจิตวิทยาสังคมมองว่า บุคคลจะมีความคาดหวังมากน้อยเพียงใดนั้น โดยทั่วไปก็จะขึ้นอยู่กับความสามารถ (Ability) ของบุคคลนั้น ด้วยว่ามีความสามารถในการปฏิบัติงานมากน้อยเพียงใด ความคาดหวังและความสามารถจึงเป็นส่วนประกอบกันเพื่อให้บุคคลพยายามในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้เกิดผลงาน และอาจเป็นเครื่องมือนำไปสู่การได้รับรางวัล

นักจิตวิทยาในยุคปัจจุบันจัดว่าอยู่ในกลุ่มปัญญานิยม (Cognitivism) มีความเชื่ออย่างหนักแน่นว่ามนุษย์เป็นสัตว์โลกที่ใช้ปัญญาหรือความคิดในการตัดสินใจว่าจะกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดหรือไม่ เพื่อที่จะนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ และโดยความเชื่อเช่นนี้ ทฤษฎีความคาดหวังจึงมีฐานคติ (Assumptions) หลายประการดังต่อไปนี้

- พฤติกรรมของมนุษย์ถูกกำหนดขึ้นจากผลรวมของแรงผลักดันภายในตัวของมนุษย์เอง และแรงผลักดันจากสิ่งแวดล้อมด้วย
- มนุษย์แต่ละคนมีความต้องการ ความปรารถนาและเป้าหมายแตกต่างกัน
- บุคคลตัดสินใจที่จะกระทำพฤติกรรมหลายอย่าง โดยสิ่งที่เป็นข้อมูลให้เลือกได้แก่ ความคาดหวังในค่าของผลลัพธ์ที่จะได้ภายหลังจากการแสดงผลนั้นไปแล้ว

แนวความคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคาดหวัง ที่ได้รับการยอมรับนำมาใช้ศึกษาปัจจัยชักนำพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลหรือกลุ่มบุคคลนั้นกล่าวได้ว่าเป็นผลงานของ Victor Vroom ซึ่งเป็นนักจิตวิทยาชั้นแนวหน้าของกลุ่มนี้ และเรียกทฤษฎีนี้ว่า "Vroom's expectancy theory" ทฤษฎีความคาดหวังนี้พิภพ วังเงิน (2547, 174) อธิบายไว้ว่าพัฒนามาจากสมมติฐานว่าก่อนที่บุคคล

จะได้รับการจูงใจให้กระทำสิ่งใด เขาจะต้องได้ทำการพิจารณาก่อนว่า ความสามารถผนวกกับ ความพยายามของเขานั้นจะทำให้ได้ผลตามที่พึงปรารถนาหรือไม่ โดยการจูงใจให้ทำงาน เป็นความคาดหวังที่ยึดถือของแต่ละบุคคล

การจูงใจนั้นเป็นผลมาจากการที่มนุษย์มีความคาดหวังใน 3 ประการกล่าวคือ (ลีทริโซค วรานูสันติกุล, 2546, 178)

- การคาดหวังว่าถ้าพยายามทำแล้วจะทำให้ (Effort-performance expectancy) หมายถึง การที่บุคคลคาดหวังไว้เป็นการล่วงหน้าว่าถ้าหากตนเองลงมือแสดง พฤติกรรมอย่างเต็มที่ สุดความสามารถแล้ว จะมีโอกาสหรือความน่าจะเป็นสูงมากหรือน้อยเพียงใดที่จะกระทำสิ่งนั้น สำเร็จ กล่าวคือ บุคคลจะขังใจว่าพฤติกรรมที่จะต้องทำนั้น มันยากเกินกำลังความสามารถของ ตนเองหรือไม่ ก่อนที่จะกระทำพฤติกรรมนั้นออกมา

- การคาดหวังว่ากระทำแล้วได้ผลลัพธ์ (Effort-outcome expectancy) หมายถึง การที่บุคคลคาดหวังไว้ล่วงหน้าก่อนที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมว่า ถ้าหากเขากระทำพฤติกรรมนั้น แล้ว เขาจะได้รับผลลัพธ์ที่จะเป็นผลดีหรือผลเสียต่อตัวเขาอย่างไร

- ค่าของผลลัพธ์ (Valence of outcomes) หมายถึง คุณค่าหรือความต้องการ ที่ผลลัพธ์มีให้แก่บุคคลที่จะต้องแสดงพฤติกรรมออกไป เพื่อให้ได้มาซึ่งผลลัพธ์นั้น ซึ่งแต่ละบุคคล ก็จะมีการรับรู้ต่อผลลัพธ์เดียวกันที่แตกต่างกันไป

ฐานคติทั้งสามประการดังที่ได้กล่าวไปนี้ ช่วยให้สามารถสรุปทฤษฎีได้ว่า การจูงใจให้บุคคลแสดงพฤติกรรมจะมีโอกาสประสบความสำเร็จถ้าบุคคลมีความเชื่อว่าพฤติกรรม นั้น นำไปสู่ผลลัพธ์และผลลัพธ์นั้นมีคุณค่าสำหรับเขา และเขาเชื่อว่า ตัวเขามีความสามารถอยู่ใน ระดับที่สามารถแสดงพฤติกรรมนั้นได้

ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคาดหวังนั้น Victor Vroom ได้ศึกษาถึงจิตวิทยา ของบุคคลในองค์กรและพบว่า การที่บุคคลจะกระทำสิ่งใดก็ตามจะขึ้นอยู่กับตัวแปร 4 ตัวได้แก่

- ผลตอบแทนเขาจะได้รับนั้นเหมาะสมกับบทบาทที่เขาครอบครองอยู่ เพียงใด

- ความพอใจหรือไม่พอใจต่อผลที่เขาจะได้รับ
- เมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่นแล้ว เขาเชื่อว่า เขาจะต้องเป็นผู้ได้รับผลอันนั้น
- เขามีโอกาสที่จะได้รับผลตอบแทนตามความคาดหวังหรือได้รับล่วงหน้า

ความพอใจต่อสิ่งเหล่านี้ จะเพิ่มขึ้นหากเขาได้รับผลตอบแทนเพิ่มขึ้น จะลดลง หากเขาได้รับผลตอบแทนลดลง แต่ถ้าบุคคลใดไม่สนใจต่อผลตอบแทนต่าง ๆ ความสัมพันธ์ ทั้งหมดนี้จะหายไป จิตวิทยาของบุคคลในองค์กรที่วรูมทำการศึกษาดังกล่าว เป็นพื้นฐานของ การตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติ ของบุคคลในองค์กร และสอดคล้องกับทฤษฎีแห่งความคาดหวัง

## 2) ทฤษฎีการจูงใจของ Rensis Likert

Rensis Likert (1961) และคณะวิจัยจากมหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ทำการศึกษาถึงความจำเป็นในการใช้ทรัพยากรมนุษย์และทุนประเภทอื่น ๆ ในฐานะที่เป็นทรัพย์สินที่มีค่าของกิจการ จากการศึกษาวิจัยโรงงานอุตสาหกรรมหลายแห่ง เน้นการใช้วิธีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการบริหารงานหรือ Participative management approach

การศึกษาได้พบสไตล์ของการบริหารจัดการขององค์กรซึ่งเคลื่อนย้ายจากระบบที่ 1 ไปสู่ระบบที่ 4 สามารถอธิบายได้ดังนี้

ระบบที่ 1 เห็นว่าฝ่ายจัดการถูกมองว่าไม่มีความมั่นใจหรือความไว้วางใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากไม่มีส่วนเกี่ยวข้องกับใด ๆ ในกระบวนการตัดสินใจขององค์กร

ระบบที่ 2 เห็นว่าฝ่ายจัดการถูกมองว่าเริ่มมีความมั่นใจและไว้วางใจในตัว ผู้ใต้บังคับบัญชาเพิ่มขึ้น ในลักษณะ “เจ้านายกับคนใช้” การตัดสินใจส่วนใหญ่ในระดับล่างเกิดขึ้นภายใต้กรอบที่กำหนดไว้จากเบื้องบน รางวัลและการทำโทษจริง ๆ ถูกใช้ในการกระตุ้นคนงาน

ระบบที่ 3 เห็นว่าฝ่ายจัดการถูกมองว่ามีความมั่นใจและไว้วางใจในตัว ผู้ใต้บังคับบัญชามากแต่ก็ยังไม่เต็มที่ ผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับล่างได้รับอนุญาตให้ทำการตัดสินใจในเรื่องเฉพาะเจาะจง มีการติดต่อสื่อสารจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นสู่เบื้องบนมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้อง ด้วยความมั่นใจและไว้วางใจในระดับหนึ่ง และอาจมีการทำโทษบ้างเพื่อกระตุ้นให้คนงานทำงาน

ระบบที่ 4 เห็นว่าฝ่ายจัดการถูกมองว่ามีความมั่นใจและไว้วางใจในตัว ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ การตัดสินใจมีการกระจายไปสู่ทุก ๆ ส่วนขององค์กร การติดต่อสื่อสารเกิดขึ้นจากบนลงล่าง และจากล่างขึ้นสู่เบื้องบน คนงานได้รับการกระตุ้นให้ทำงานโดยการเข้าไปมีส่วนร่วมและเกี่ยวข้องกับกรให้รางวัลตัวเงิน การกำหนดเป้าหมายการกำหนดวิธีการทำงาน และการประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยความเป็นมิตร

## 2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ณรงค์วิทย์ แสันทอง (2547, 44-51) ได้ศึกษาปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ ในการรักษาบุคลากรให้อยู่ยาวนานและมีผลงานดี การศึกษาพบว่า ทุกองค์กรอยากได้คนเก่งและคนดีเข้ามาร่วมงาน ทุกองค์กรอยากพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้สูงขึ้น และทุกองค์กรต้องการดูแลและรักษาไว้ซึ่งคนเก่งคนดีให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ แต่ในทางปฏิบัติปรากฏว่าทำได้ยากมาก เพราะคนเก่งคนดีนั้นหายากมาก บางครั้งหาได้แล้ว แต่เมื่อเข้ามาแล้วพัฒนายาก เพราะเขาคิดว่าเขาเก่งแล้วและที่สำคัญคือหลายคนที่เป็นคนเก่งคนดีและพัฒนาได้ พอพัฒนาถึงระดับหนึ่งเขาก็ลาออกไปอยู่ที่อื่น ดูเหมือนว่าในทางปฏิบัติจะสวนทางกับแนวคิดที่ควรจะเป็น

ในยุคปัจจุบันนี้การหาคนอาจจะไม่ใช่ปัญหาหลักขององค์กร เพราะเราสามารถใช้บริการจากภายนอกได้ นั่นก็คือบริษัทที่ให้บริการในการเสาะหา สืบค้น ค้นหา เพื่อสรรหาคandidate และคนดีให้กับเราได้ เราไม่จำเป็นต้องไปลงแรงหาเอง (แต่ต้องลงทุนสูง) ปัญหาเรื่องการพัฒนาคนก็สามารถแก้ไขได้ไม่ยาก เพราะถ้าเราได้คนเก่งและคนดีเข้ามาแล้ว การพัฒนาก็ไม่ใช่งานหนักอีกต่อไป ในขณะที่เดียวกันเราสามารถใช้บริการการพัฒนาและฝึกอบรมจากภายนอกได้เช่นเดียวกันกับการสรรหา ซึ่งผลการวิจัยมีดังนี้

- 1) ใช้เครื่องมือในการรักษาคนเหมือน ๆ กัน ไม่มีความแตกต่าง
- 2) ขาดการจูงใจอย่างต่อเนื่อง
- 3) ขาดความชัดเจนในการรักษาบุคลากรกลุ่มเป้าหมาย

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จในการรักษาคนที่ต้องการให้อยู่กับองค์กรไปนาน ๆ นั้น ควรจะพิจารณาปัจจัยสู่ความสำเร็จในด้านต่าง ๆ ดังนี้

- 1) ความชัดเจนในการกำหนดกลุ่มเป้าหมาย
- 2) กลยุทธ์ในการรักษาคน
- 3) แผนงาน/โครงการรองรับ
- 4) การวัดและติดตามผล

โดยผู้วิจัยสรุป ได้ว่า ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จในการรักษาบุคลากรให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ และทำงานดีนั้นคือ การกำหนดกลุ่มเป้าหมายของบุคลากรที่ต้องการรักษาไว้ให้ชัด ต้องมีกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ ต้องมีแผนงาน/โครงการรองรับที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ทั้งระยะสั้นและระยะยาว รวมถึงต้องมีระบบการติดตามและประเมินผลที่ชัดเจน ดังนั้น ประเด็นสำคัญอันดับแรกทีทุองค์กรควรพิจารณาคือ การเปลี่ยนเรื่องการดูแลรักษาคนแบบการบริหารงานประจำไปสู่การบริหารงานเชิงกลยุทธ์ และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าองค์กรต่าง ๆ จะประสบความสำเร็จในการรักษาคนเก่ง คนดี และมีผลงานให้อยู่กับองค์กรไปจนครบวาระที่กำหนดไว้บนพื้นฐานของความสบายใจทั้งสองฝ่าย (นายจ้างและลูกจ้าง)

นิพนธ์ ทวีคุณ (2553, 13) วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์มหาวิทยาลัยบูรพา ได้ศึกษาแนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิตอย่างมีคุณธรรม จิตวิญญาณ และความภูมิใจในตนเอง พอสรุปได้ว่า ความต้องการต่าง ๆ ของมนุษย์ล้วนแล้วแต่เป็นพื้นฐาน และจำเป็นต่อการดำรงชีพของมนุษย์ทุกคน ความต้องการจึงเป็นสิ่งที่ถูกสร้างขึ้น ใช้เป็นแรงผลักดันให้เกิดการกระทำเพื่อตอบสนองความต้องการ ที่พักอาศัยเป็นปัจจัยพื้นฐานของมนุษย์ ที่ใช้สำหรับการกินอยู่ หลับนอน เป็นที่สำหรับคุ้มครองปกป้องร่างกายมนุษย์ให้รอดพ้นจากอันตราย เพื่อให้การดำรงชีวิตอยู่ได้ตามปกติสุข จากความสำคัญของที่พักอาศัยนี้ องค์กรต่าง ๆ ในสังคมจึงให้ความสำคัญในการจัดที่พักอาศัยให้พนักงานหรือบุคลากรของตนในรูปของสวัสดิการ สวัสดิการด้านที่พักอาศัยจึงเป็น



สิ่งที้องค์กรจัดให้กับพนักงานเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล อำนวยความสะดวก เสริมสภาพความเป็นอยู่ที่ดี ทำให้เกิดความรู้สึกปลอดภัยมั่นคง พึงพอใจ และเป็นแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงาน การจัดสวัสดิการอย่างทั่วถึงและเหมาะสม จะส่งผลให้เกิดประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมกำลังใจ บำรุงขวัญ สร้างศรัทธา

ปภาดา ต้นตรงศ์กุล(2551, 61) ความผูกพันทางด้านการคงอยู่ ผลการทดสอบพบว่าการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ ส่งผลในทิศทางเดียวกันกับความผูกพันต่อ องค์กรทางด้านการคงอยู่ แสดงว่า พนักงานมีความเชื่อมั่นว่าการที่ทำงานอยู่องค์กรนี้มีความ เหมาะสมในด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ที่ดีแล้ว พนักงานคิดว่าค่าตอบแทนที่ได้เหมาะสม กับความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ รวมถึงหน้าที่และตำแหน่งงานที่รับผิดชอบในปัจจุบัน ทำให้พนักงานต้องการทำงานกับองค์กรนี้ต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของโมลทาช ซึ่งได้กล่าว ว่า รางวัลตอบแทนเป็นปัจจัยหนึ่งที่กำหนดระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยระดับ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานขึ้นอยู่กับคุณค่าที่บุคคลให้กับงาน (Work value) ว่า บุคคลให้ ความสำคัญกับรางวัลตอบแทนมากน้อยเพียงใด หากรับรู้คุณค่าของงานและผลตอบแทนมีความ สอดคล้องกัน ความผูกพันต่อองค์กรก็จะมีมากขึ้น ในทางตรงข้ามหากบุคคลรับรู้คุณค่างานและ ผลตอบแทนที่ได้รับขาดความสอดคล้องกันความผูกพันต่อองค์กรก็จะลดลง

ปิยาพร ห่องแขง (2554, 98) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของ พนักงานสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้แก่ ด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ ด้านบรรทัดฐานของพนักงานสาขาธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลที่ได้ พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการสรรหาค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ และวัฒนธรรม องค์กรด้านระดับของความมั่นคง สามารถร่วมกันทำนายด้านจิตใจได้ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์สามารถทำนายด้านการคงอยู่ได้และการบริหารทรัพยากร มนุษย์ ด้านการสรรหา ด้านการคัดเลือก ด้านค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ สามารถร่วมกันทำนายด้าน บรรทัดฐานได้ พบว่าแรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับ ความผูกพันต่อองค์กร และความ ผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานสาขา ธนาคารออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร

นริศศา ธนะสาร(2552, 10-11) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงาน โรงแรม แมนดาริน โอเรียนเต็ลตราเทวีเชียงใหม่ โดยเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 00 ราย ทำการวิเคราะห์ โดยสถิติพรรณนา และการวิเคราะห์ด้วยแบบจำลองโลจิท (Logit model) ด้วยเทคนิควิเคราะห์ การประมาณภาวะความน่าจะเป็นสูงสุด(Maximum Likelihood Estimate : MLE) และเทคนิควิเคราะห์ Marginal effects พบว่าปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจของพนักงานมากที่สุดได้แก่ ด้านสวัสดิการ ยูนิฟอร์ม โดยมีผลกระทบต่โอกาสที่พนักงานจะมีขวัญและกำลังใจเพิ่มขึ้นร้อยละ 37.49

รองลงมาคือ การไม่คำนึงถึงปริมาณงานที่อยู่ในความรับผิดชอบให้มีความเหมาะสม และด้านเงินช่วยเหลือค่าทำศพและการแต่งงาน ปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อโอกาสที่พนักงานจะมีขวัญและกำลังใจในการทำงานเพิ่มขึ้นระหว่างร้อยละ 20-30 ตามลำดับ ด้านการทำงานตามที่หัวหน้ามอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จได้ ด้านงานที่รับผิดชอบทำให้มีโอกาสในการก้าวหน้า ด้านการมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงาน ด้านภูมิลาเนาอยู่ในเขตภาคเหนือ ด้านการได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาเลื่อนระดับตำแหน่งที่สูงขึ้น ด้านการเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ ปัจจัยด้านสภาพการทำงาน ปัจจัยด้านสถานภาพแต่งงานซึ่งปัจจัยเหล่านี้มีผลกระทบต่อโอกาสที่พนักงานของโรงแรมแมนดาริน โอเรียลเต็ลคาราเทวี เชียงใหม่จะมีขวัญและกำลังใจในการทำงานเพิ่มขึ้นระหว่างร้อยละ 7.58-19.99 ตามลำดับ

ปกรณ์ ลឹมโยชิน (2555, 5-6) ตัวแบบสมการโครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย ผลการวิจัยสรุปดังนี้

- 1) ตัวแบบสมการโครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์จากกลุ่มตัวอย่างในระดับดี ตัวแปรอิสระสามารถอธิบายความแปรปรวนของความตั้งใจจะลาออกจากงานได้ร้อยละ 56
- 2) ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรและค่าตอบแทนที่ยุติธรรม มีอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนความสมดุลของชีวิตกับงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
- 3) คุณลักษณะงาน ความเหมาะสมกับงานนโยบายทรัพยากรบุคคลและการมุ่งเน้นทีมงานมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานผ่านความพึงพอใจในงาน ในขณะที่ความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานผ่านความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่าความสมดุลของชีวิตกับงาน มีอิทธิพลทางตรงต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานเฉพาะกลุ่มพนักงานทั่วไป ความซื่อสัตย์และจรรยาบรรณมีอิทธิพลทางอ้อมต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานผ่านความผูกพันต่อองค์กรเฉพาะกลุ่มหัวหน้างาน

อนุสรณ์ อนุวงศ์ (2553, 47-50) ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่สหกรณ์ร้านค้ามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ ได้ศึกษาทั้งหมด 4 ปัจจัยคือ ปัจจัยด้านลูกค้า ปัจจัยด้านประสิทธิภาพองค์กร ปัจจัยด้านคู่แข่ง และปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ซึ่งปัจจัยทุก ๆ ด้านล้วนมีความสำคัญต่อการคงอยู่ของสหกรณ์ร้านค้า แต่ปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ ด้านลูกค้า เนื่องจากสหกรณ์ร้านค้ามีลูกค้าเป็นกลุ่มนักศึกษาและยังเป็นสมาชิก ซึ่งทำให้สหกรณ์ร้านค้าดำรงอยู่ได้ บางปัจจัยสหกรณ์ร้านค้ามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ได้มีการจัดการ และเป็นปัจจัยที่สำคัญแต่มีบางปัจจัยที่ยังไม่สามารถจัดการได้ลูกค้ายังคงมีความพึงพอใจแค่บางด้าน



ของสหกรณ์ร้านค้า ซึ่งด้านที่ไม่สามารถได้รับความพึงพอใจ คู่แข่งกลับทำได้ดี ดังนั้น สหกรณ์ร้านค้ามหาวิทยาลัยเชียงใหม่ควรเร่งปรับปรุงและพัฒนาต่อไป

ชวลีพร เอี่ยมอำนาจ (2548, 56) บัณฑิตที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการพัฒนาการทำอากาศยานแห่งประเทศไทย การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) นั้น ได้ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง หน่วยงานที่มีหน้าที่ในการพัฒนาบุคลากรของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เดิมคือ กองพัฒนาบุคคล ฝ่ายบุคคล ในปัจจุบันคือ ศูนย์พัฒนาบุคคล ฝ่ายบุคคล โดยมีแผนพัฒนาบุคลากรของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ประจำปีแต่ละปี และมีคณะกรรมการพัฒนาและปรับปรุงประสิทธิภาพพนักงานกำกับดูแลในการพัฒนาบุคลากรนั้น วัตถุประสงค์ของการพัฒนาบุคลากรของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในช่วงที่ผ่านมา มีการพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ และการเตรียมบุคลากรให้พร้อมสำหรับการพัฒนาขององค์กร โดยมุ่งเน้นให้บุคลากรทุกระดับมีศักยภาพ 4 ด้าน คือ

- 1) มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ได้เป็นอย่างดี
- 2) เป็นคนดีมีคุณธรรม
- 3) มีมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงาน
- 4) มีจิตสำนึกในการบริการ

ศรัณย์ พิมพ็ทอง (2556, 16) บัณฑิตเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่าตัวแปรความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลทางตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร และทั้งตัวแปรความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ นอกจากนี้ โมเดลโครงสร้างความสัมพันธ์ยังแสดงให้เห็นด้วยว่า พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการที่มีการรับรู้ถึงการสนับสนุนจากองค์กรและแนวทางปฏิบัติในด้านทรัพยากรมนุษย์จากมหาวิทยาลัยอย่างเหมาะสมมาก จะมีความพึงพอใจในงานและมีความผูกพันต่อองค์กรมากด้วย ซึ่งส่งผลให้มีแนวโน้มที่จะคงอยู่ต่อในองค์กรในที่สุด

ขนิษฐา คงวัดใหม่ (2551, 3) ศึกษาความพึงพอใจของผู้ประกอบการต่อการให้บริการของทำอากาศยานภูเก็ต พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อยู่ในช่วงอายุ 25-30 ปี สถานภาพสมรสโสด ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ระยะเวลาการเป็นผู้ประกอบการต่ำกว่า 5 ปี ผลการวิจัย พบว่า ความพึงพอใจของผู้ประกอบการต่อการให้บริการของทำอากาศยานภูเก็ตในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านผลิตภัณฑ์ มาเป็นอันดับหนึ่ง รองลงมา คือ ด้านราคา ด้านการส่งเสริมการตลาด ด้านช่องทางการจัดจำหน่าย ด้านกระบวนการทางกายภาพและด้านบุคลากร

จากปริทัศน์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องข้างต้น ผู้ศึกษาสามารถสรุปได้ว่า การที่จะให้องค์กรมีอัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ที่มั่นคง จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารขององค์กรต้องมีการวางแผนการพัฒนาองค์กร โดยให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เนื่องจากองค์กรจะดำเนินกิจการ ได้อย่างยั่งยืนนั้น จะต้องมีบุคลากรที่ดี มีคุณภาพ เพื่อเสริมสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปในทิศทางเดียวกัน รวมถึงการกระจายทรัพยากรไปสู่ภูมิภาคอีกด้วย

ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานและลูกจ้างบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้เกิดความพึงพอใจในการทำงาน ไม่ว่าจะองค์กรจะประสบกับสถานการณ์ที่รุนแรงหรือเมื่อเกิดข้อบกพร่องในการทำงานก็ตาม พนักงานและลูกจ้างบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ยังสามารถมีวิธีในการแก้ไขปัญหาหรือข้อบกพร่องต่าง ๆ ได้อย่างราบรื่น โดยองค์กรต้องเห็นความสำคัญของผู้ที่ปฏิบัติงานดี มีประสิทธิภาพ จึงทำให้พนักงานและลูกจ้างบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เกิดแรงจูงใจในการที่จะทำงานมากขึ้น ซึ่งเป็นผลที่ดียิ่งสำหรับบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ที่จะทำให้องค์กรมีการขยายตัวอย่างต่อเนื่องไปในทางที่ดี มีคุณภาพ

## บทที่ 3

### วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาใช้รูปแบบการวิจัยเชิงพรรณนา หรือเชิงบรรยาย ( Descriptive research) เป็นแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ ( Quantitative research) กับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ ( Survey research) เพื่อศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)” โดยกำหนดตามวัตถุประสงค์การวิจัย คือ เพื่อศึกษาสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ซึ่งผู้ศึกษาได้กำหนดทฤษฎีพัฒนาองค์กร 7 ปัจจัยของ McKinsey 7-S Framework (อ้างถึงใน ศิริเพชร สุนทรวิภาต, 2555, 7-15) คือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ปัจจัยด้าน โครงสร้าง องค์กร (Structure) ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) ปัจจัยด้านบุคลากร (Staff) ปัจจัย ด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) ปัจจัยด้าน ค่านิยมร่วม (Shared values) โดยเปรียบเทียบหาความสัมพันธ์ความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้างต่ออัตรา การคงอยู่ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล คือ เพศ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน โดยการกำหนดแนวทางในการดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

#### 3.1 ขั้นตอนการวิจัย

- 1 ) กำหนดวัตถุประสงค์สมมติฐานการวิจัย ประชากรและขนาดกลุ่มตัวอย่างการวิจัย
- 2 ) จัดทำโครงร่างวิทยานิพนธ์
- 3 ) วิจัยวรรณกรรม
- 4 ) สร้างเครื่องมือวิจัยด้วยการออกแบบแบบสอบถาม และตรวจคุณภาพเครื่องมือวิจัย
- 5 ) สำรวจและเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างด้วยการใช้แบบสอบถาม
- 6 ) วิเคราะห์ข้อมูล
- 7 ) สรุปผลการวิจัย

## 3.2 วิธีวิจัย

วิธีวิจัยครั้งนี้ เป็นการใช้รูปแบบการวิจัยเชิงพรรณนา หรือเชิงบรรยาย ( Descriptive research) เป็นแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ ( Quantitative research) กับการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ ( Survey research) และการวิจัยเชิงเพื่อหาแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของ พนักงานและลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งผู้ศึกษาได้กำหนดแนวทาง ในการดำเนินการวิจัยตามลำดับขั้นตอนและระเบียบวิธีการวิจัย ดังนี้

**3.2.1 ศึกษาจากเอกสาร (Documentary research)** จากแหล่งข้อมูลแบบทุติยภูมิ (Secondary data) ประกอบด้วย แนวทางการพัฒนาองค์กรแนวคิดและความสำคัญของสถานะปัจจุบันในการดำเนิน กิจการภายใต้แผนวิสาหกิจของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) การศึกษาทบทวนวรรณกรรม ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาองค์กร ทั้ง ปัจจัยของ McKinsey 7-S Framework (อ้างถึง ใน ศิริเพชร สุนทรวิภาต 2555, 7-15) รวมถึงเอกสารต่างๆ ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

**3.2.2 ศึกษาจากกลุ่มตัวอย่าง (Field research)** จากแหล่งข้อมูลแบบปฐมภูมิ (Primary data) เป็นการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ที่ปฏิบัติงาน ณ อาคารสำนักงานใหญ่ ดอนเมือง และท่าอากาศยานทั้ง 6 แห่งที่ท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ ท่าอากาศยานดอนเมือง ท่าอากาศยานเชียงใหม่ ท่าอากาศยานแม่ฟ้าหลวงเชียงราย ท่าอากาศยานภูเก็ต และท่าอากาศยานหาดใหญ่ โดยให้กลุ่มตัวอย่างกรอกข้อมูลในแบบสอบถามด้วยตัวเอง (Self-administered questionnaire)

## 3.3 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

### 3.3.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงาน และลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในปีงบประมาณ 2557

### 3.3.2 กลุ่มตัวอย่าง

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นพนักงานและลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้มาจากการคำนวณ โดยใช้สูตร ตามวิธีการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง ของ ทาโร ยามานะ (Taro Yamane) โดยยอมรับให้เกิดความคลาดเคลื่อนที่ 0.05 ทำให้ได้ขนาดกลุ่ม ตัวอย่างในการวิจัยจำนวนทั้งสิ้น 373 คน จากกลุ่มพนักงานและลูกจ้าง บริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งสูตรการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง ดังสูตรที่ 3.1 นี้

$$n = \frac{N}{1+Ne^2} \quad (3.1)$$

เมื่อ  $n$  แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
 $N$  แทน ขนาดของประชากร  
 $e$  แทน ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มที่ยอมรับได้  
 (  $e$  กำหนดให้ = .05)

เมื่อนำมาคำนวณ โดยแทนค่าจำนวนประชากรสำหรับการวิจัย และให้ระดับความเชื่อมั่น เท่ากับ 95% ยอมรับความคลาดเคลื่อนได้ 5% จะได้ขนาดของจำนวนกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้ผลการคำนวณ ดังสูตรที่ 3.2 นี้

$$n = \frac{5,498}{1+5,498(0.05)^2} \quad (3.2)$$

$$n = 373 \text{ ตัวอย่าง}$$

จากการคำนวณหาขนาดกลุ่มตัวอย่าง ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% และมีความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้เท่ากับ 5% ดังนั้นจะได้ขนาดตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เพื่อใช้สำหรับการเก็บข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามเป็นจำนวนทั้งสิ้น 373 คน

### 3.3.3 การสุ่มตัวอย่าง

เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตรงกับกลุ่มเป้าหมายที่เป็นพนักงานและลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบ แล้วทำการปรับปรุงตามคำแนะนำ จากนั้นนำแบบสอบถามไปทำการทดลองนำร่องกับพนักงานและลูกจ้างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน ซึ่งปฏิบัติงานในองค์กรอื่นๆ ที่ไม่ใช่ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) แล้วนำข้อมูลที่ได้มาทำการปรับปรุงอีกครั้งก่อน ดำเนินการเก็บข้อมูล เพื่อให้ได้คำถามที่ชัดเจนและมีประสิทธิภาพ

## 3.4 ตัวแปรที่ทำการวิจัย

การวิจัยนี้ได้แบ่งตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาออกเป็น 2 ประเภท คือ

### 3.4.1 ตัวแปรอิสระ (Independent variable)

#### 1) ข้อมูลทั่วไป

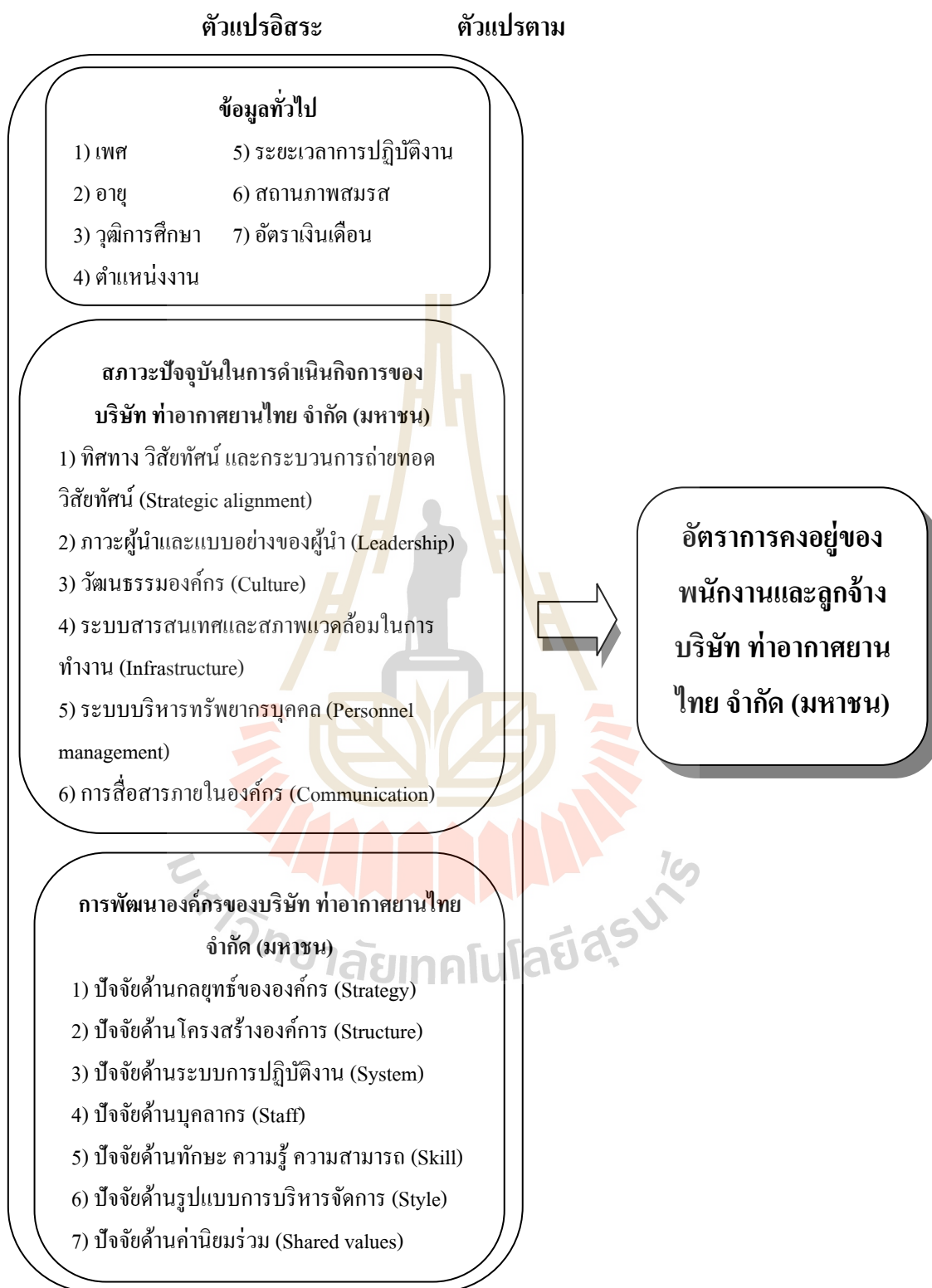
- เพศ
- อายุ
- วุฒิการศึกษา
- ตำแหน่งงาน
- ระยะเวลาการปฏิบัติงาน

- สถานภาพสมรส
  - อัตราเงินเดือน
- 2) สถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
- ทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (Strategic alignment)
  - ภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ (Leadership)
  - วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
  - ระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Infrastructure)
  - ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Personnel management)
  - การสื่อสารภายในองค์กร (Communication)
- 3) การพัฒนาองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
- ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)
  - ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)
  - ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)
  - ปัจจัยด้านบุคลากร (Staff)
  - ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)
  - ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style)
  - ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม (Shared values)

#### 3.4.2. ตัวแปรตาม (Dependent variable)

อัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

### 3.5 กรอบแนวคิดในการวิจัย



ภาพที่ 3.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

หมายเหตุ การรวบรวมแนวคิดทฤษฎีของผู้ศึกษา



### 3.6 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการทำการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) จากการศึกษาข้อมูลเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ ถูกนำมาใช้เป็นแนวทางในการจัดทำแบบสอบถาม ซึ่งโครงสร้างแบบสอบถามได้ถูกกำหนดให้ประกอบไปด้วยส่วนต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 สอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบคำถามเลือกตอบ ( Checklist question) โดยใช้ระดับการวัดข้อมูลประเภทมาตรานามบัญญัติ (Nominal scale) และมาตราเรียงลำดับ (Ordinal scale) ดังนี้

- 1) เพศ ใช้เป็นคำถามแบบ 2 ตัวเลือก (Tow-way question หรือ Dichotomous) เป็นมาตรวัด Nominal scale
- 2) อายุ ใช้เป็นคำถามแบบหลายตัวเลือก ( Multiple choices question) เป็นมาตรวัด Ordinal scale
- 3) วุฒิการศึกษา ใช้เป็นคำถามแบบหลายตัวเลือก ( Multiple choices question) เป็นมาตรวัด Ordinal scale
- 4) ตำแหน่งงาน ใช้เป็นคำถามแบบหลายตัวเลือก ( Multiple choices question) เป็นมาตรวัด Ordinal scale
- 5) ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ใช้เป็นคำถามแบบหลายตัวเลือก (Multiple choices question) เป็นมาตรวัด Ordinal scale
- 6) สถานภาพสมรส ใช้เป็นคำถามแบบหลายตัวเลือก (Multiple choices question) เป็นมาตรวัด Nominal scale
- 7) อัตราเงินเดือน ใช้เป็นคำถามแบบหลายตัวเลือก (Multiple choices question) เป็นมาตรวัด Ordinal scale

ส่วนที่ 2 สอบถามความคิดเห็นต่อสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ดังนี้

- 1) ทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (Strategic alignment)
- 2) ภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ (Leadership)
- 3) วัฒนธรรมองค์กร (Culture)
- 4) ระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Infrastructure)
- 5) ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Personnel management)
- 6) การสื่อสารภายในองค์กร (Communication)

ส่วนที่ 3 สอบถามความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้างต่ออัตราการคงอยู่ของ บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้วยการพัฒนาองค์กร 7 ปัจจัย เป็นคำถาม Interval scale คือ

- 1) ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)
- 2) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)
- 3) ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)
- 4) ปัจจัยด้านบุคลากร (Staff)
- 5) ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)
- 6) ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style)
- 7) ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม (Shared values)

ลักษณะของคำถาม เป็นการสอบถามปลายปิด ( Close-ended question) โดยใช้ระดับวัดข้อมูลประเภทอัตราภาคหรือมาตราวัดช่วง ( Interval scale) ลักษณะคำถามใช้มาตราวัดไลเคิร์ต (Likert's scale) แบ่งเป็น 5 ระดับ ซึ่งมีการกำหนดระดับคะแนน ดังนี้

มากที่สุด	=	5	คะแนน
มาก	=	4	คะแนน
ปานกลาง	=	3	คะแนน
น้อย	=	2	คะแนน
น้อยที่สุด	=	1	คะแนน

จากการให้คะแนนดังกล่าว จะแบ่งเกณฑ์ในการแจกแจงเป็นระดับคะแนน ค่าเฉลี่ย เพื่อแบ่งระดับความคิดออกเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยการอาศัยเกณฑ์การหาความกว้างของอันตรภาคชั้น (ณรงค์ โพธิ์พฤษานันท์, 2551)

$$\begin{aligned} \text{สูตร ความกว้างของอันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ข้อมูลที่มีค่าสูงสุด} - \text{ข้อมูลที่มีค่าต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &\approx 0.80 \end{aligned} \quad (3.3)$$

แสดงเกณฑ์การแปลความหมายของคะแนนเฉลี่ยในแบบสอบถาม ดังต่อไปนี้

ค่าเฉลี่ย	4.21 – 5.00	หมายถึง มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย	3.41 – 4.20	หมายถึง มาก
ค่าเฉลี่ย	2.61 – 3.40	หมายถึง ปานกลาง
ค่าเฉลี่ย	1.81 – 2.60	หมายถึง น้อย
ค่าเฉลี่ย	1.00 – 1.80	หมายถึง น้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 สำหรับคำถามปลายเปิด ปัญหาและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

### 3.6.1 วิธีการสร้างเครื่องมือ

ในการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 ค้นคว้าเกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับอัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง ตลอดจนศึกษาเกี่ยวกับลักษณะความผูกพันต่อองค์กร

ขั้นตอนที่ 2 กำหนดประเด็นและขอบเขตของคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และประโยชน์ของการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 สร้างแบบสอบถาม แล้วนำแบบสอบถามฉบับร่าง ที่สร้างขึ้นเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาตรวจสอบความถูกต้องและครอบคลุมเนื้อหา หลังจากอาจารย์ที่ปรึกษาได้พิจารณาตรวจสอบ ผู้วิจัยได้นำไปแก้ไขปรับปรุง

ขั้นตอนที่ 4 นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว นำเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน ไปพิจารณาความสมบูรณ์ ถูกต้อง และตรวจสอบความเที่ยงตรงตามเนื้อหา ( Content validity) แล้วนำผลการพิจารณามาวิเคราะห์หาความเที่ยงตรงตามเนื้อหา ด้วยการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและประเด็นหลักของเนื้อหาที่ต้องการศึกษา จากผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน ตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหา ( ICO) แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขโดยเนื้อหา มี 3 ระดับคือ

- + 1 เป็นคำถามที่ตรงกับเนื้อหา  
0 เป็นคำถามที่ไม่แน่ใจว่าคำถามนั้นตรงกับเนื้อหา  
-1 เป็นคำถามที่ไม่แน่ใจแล้วว่าคำถามนั้นไม่ตรงกับเนื้อหา

จากนั้น ผู้วิจัยนำเครื่องมือที่สร้างขึ้น ไปหาคุณภาพเครื่องมือด้วยการวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้อง (ICO) (เซวี่ อินไฮ, 2553)

$$\text{สูตรที่ใช้} \quad \text{ICO} = \frac{\sum R}{N} \quad (3.4)$$

เมื่อ ICO แทน ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$  แทน ผลรวมของการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 3 ท่าน ตรวจสอบความตรงทางเนื้อหาและโครงสร้างได้ผลการวิเคราะห์ได้ค่าเฉลี่ย 1.00 แปลว่าเครื่องมือมีความสอดคล้องระดับดีมาก และนำเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิมาปรับปรุงแก้ไข เพื่อให้เครื่องมือมีความสมบูรณ์ใช้ในการวิจัยต่อไป

ขั้นตอนที่ 5 นำคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน มาปรับปรุงแบบสอบถามอีกครั้งแล้วนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้ง ถึงจะนำแบบสอบถามไปทดสอบใช้ (Try out) กับพนักงานและลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งไม่ใช่ตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ โดยการคัดเลือกด้วยการสุ่มอย่างง่ายจำนวน 30 คน เพื่อนำมาคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) ก่อนนำแบบสอบถามไปใช้จริง

ได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ เพื่อศึกษาอัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ค่าความเชื่อมั่นโดยรวม 0.80 จึงนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 373 ตัวอย่าง ต่อไป

### 3.6.2 การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

#### 1) ประเด็นทางด้านความตรง (Validity)

การศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นรูปแบบการวิจัยเชิงพรรณนา หรือเชิงบรรยาย (Descriptive research) เป็นแบบผสมผสานระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) กับ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ที่ใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลซึ่งมีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องชัดเจน และความสอดคล้องของเนื้อหา กับสิ่งที่ต้องการศึกษา จำนวน 30 ตัวอย่าง จากนั้น ได้นำมาปรับปรุงแก้ไขเพิ่มเติมในส่วนของเนื้อหาของแบบสอบถามตามที่ผู้เชี่ยวชาญให้คำแนะนำ และข้อเสนอแนะ

#### 2) ประเด็นความเที่ยง (Reliability)

ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญ ไปใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งได้แบบสอบถามที่สมบูรณ์ตอบกลับมาจำนวน 30 ตัวอย่าง จากนั้นจึงได้คำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) สำหรับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย โดยเมื่อคำนวณแล้วพบว่า มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ที่ 0.803 ซึ่งสามารถสรุปการคำนวณค่าความเที่ยงของแต่ละตัวแปรได้ตามตารางที่ ดังนี้

#### ตารางที่ 3.1 แสดงการใช้สถิติเชิงพรรณนา

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ของครอนบาค
ทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (Strategic alignment)	0.813
ภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ (Leadership)	0.569
วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	0.823

ตารางที่ 3.1 แสดงการใช้สถิติเชิงพรรณนา (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ของ Cronbach
ระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Infrastructure)	0.813
ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Personnel management)	0.911
การสื่อสารภายในองค์กร (Communication)	0.767
ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	0.851
ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)	0.827
ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)	0.855
ปัจจัยด้านบุคลากร (Staff)	0.771
ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)	0.794
ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style)	0.805
ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม (Shared values)	0.836
รวม	0.803

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ของ Cronbach จากแบบสอบถามของกลุ่มตัวอย่าง

แสดงเกณฑ์แปลผลของคะแนนเฉลี่ยของความสัมพันธ์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบ

Pearson Correlation ดังนี้

$\pm 0.81$ ถึง $\pm 1.00$	= มีความสัมพันธ์สูงมาก
$\pm 0.61$ ถึง $\pm 0.80$	= มีความสัมพันธ์สูง
$\pm 0.41$ ถึง $\pm 0.60$	= มีความสัมพันธ์ปานกลาง
$\pm 0.21$ ถึง $\pm 0.40$	= มีความสัมพันธ์ต่ำ
$\pm 0.01$ ถึง $\pm 0.20$	= มีความสัมพันธ์ต่ำมาก

### 3.7 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ข้อมูลจากการศึกษาวิจัย จะถูกเก็บรวบรวมมาใน 2 ลักษณะ คือ

#### 3.7.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary data)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลคือ แบบสอบถาม โดยให้กลุ่มตัวอย่างตอบ

คำถาม

เป็นรูปแบบปรายปิดและปลายเปิด

### 3.7.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary data)

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ เอกสารทางวิชาการ วิทยานิพนธ์ บทความ และเว็บไซต์ที่เกี่ยวข้องต่าง ๆ เพื่อนำข้อมูลดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้

## 3.8 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ได้จัดลำดับการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็นลำดับขั้น ดังนี้

### 3.8.1 ข้อมูลส่วนบุคคล ใช้ค่าสถิติบรรยาย เพื่อบรรยายลักษณะของข้อมูล ได้แก่

- 1) ค่าร้อยละ (Percentage) เพื่อแสดงข้อมูลส่วนตัวของผู้ตอบแบบสอบถามและเสนอเป็นตารางคำบรรยาย
- 2) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) ของกลุ่มตัวอย่าง โดยกำหนดตามเกณฑ์

**3.8.2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้างต่ออัตราการคงอยู่ของบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)** ตามสถานภาพส่วนบุคคล กรณีตัวแปร 2 กลุ่มใช้สถิติ T-test และกรณีที่ตัวแปรมากกว่า 2 กลุ่มขึ้นไปใช้สถิติ One-way ANOVA และถ้าพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ จะนำมาเปรียบเทียบเป็นรายคู่โดยวิธีของ Scheffe'

**3.8.3 ข้อมูลที่เป็นข้อเสนอแนะของพนักงานและลูกจ้างต่ออัตราการคงอยู่ของบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)** ซึ่งเป็นคำถามปลายเปิด นำแบบสอบถามปลายเปิดมาสังเคราะห์ข้อความ และแจกแจงความถี่ โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 แสดงลักษณะเฉพาะของมาตราวัด

รายงานข้อมูล	มาตราวัด	ตัวแปร	สถิติที่ใช้
ประชากรศาสตร์	Nominal	เพศ สถานภาพสมรส	Frequency, Percentage
ประชากรศาสตร์	Ordinal	อายุ วุฒิการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือน	Frequency, Percentage

ตารางที่ 3.2 แสดงลักษณะเฉพาะของมาตราวัด (ต่อ)

รายงานข้อมูล	มาตราวัด	ตัวแปร	สถิติที่ใช้
สถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	Interval	<ol style="list-style-type: none"> <li>ทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (Strategic Alignment)</li> <li>ภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ (Leadership)</li> <li>วัฒนธรรมองค์กร (Culture)</li> <li>ระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Infrastructure)</li> <li>ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Personnel Management)</li> <li>การสื่อสารภายในองค์กร (Communication)</li> </ol>	Frequency, Percentage, Mean, Standard deviation
การพัฒนาองค์กรของบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	Interval	<ol style="list-style-type: none"> <li>ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)</li> <li>ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)</li> <li>ปัจจัยด้านระบบกาปฏิบัติงาน (System)</li> <li>ปัจจัยด้านบุคลากร (Staff)</li> <li>ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)</li> <li>ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style)</li> <li>ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม (Shared values)</li> </ol>	Frequency, Percentage, Mean, Standard deviation

**หมายเหตุ** จากการจัดกลุ่มการแสดงสถิติที่นำมาใช้ของผู้ศึกษา

จากตารางที่ 3.2 ได้มีการแสดงถึงมาตราวัดและการแสดงสถิติที่นำมาใช้ จึงสามารถจับคู่ตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ข้างต้น มาแยกแยะเพื่อความเข้าใจโดยง่ายว่าแต่ละข้อของสมมติฐานนั้น จะนำสถิติใดมาใช้ในการวิเคราะห์ผลในครั้งนี้ ดังตารางที่ 3.3 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล คือ



ตารางที่ 3.3 แสดงสถิติเชิงอนุมาน

ตัวแปร	สถิติที่นำมาใช้
เพศ กับ สภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของ บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	T-test
อายุ กับ สภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของ บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	ANOVA : F-test, Multiple Comparison : LSD
วุฒิการศึกษาก่อนเข้าทำงาน กับ สภาวะปัจจุบันในการดำเนิน กิจการของ บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	ANOVA : F-test, Multiple Comparison : LSD
วุฒิการศึกษาปัจจุบัน กับ สภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของ บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	ANOVA : F-test, Multiple Comparison : LSD
ตำแหน่ง กับ สภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของ บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	ANOVA : F-test, Multiple Comparison : LSD
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน กับ สภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการ ของ บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	ANOVA : F-test, Multiple Comparison : LSD
สถานภาพสมรส กับ สภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของ บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	ANOVA : F-test, Multiple Comparison : LSD
อัตราเงินเดือน กับ สภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของ บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	ANOVA : F-test, Multiple Comparison : LSD
สภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของ บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) กับ การพัฒนาองค์กรของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	Pearson Correlation : r

**หมายเหตุ** จากการจัดสมมติฐานของการวิจัยในการแสดงสถิติที่นำมาใช้ของผู้ศึกษา

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตรา การคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยกำหนดตาม วัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราคงอยู่ของพนักงาน และลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) 3) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มี อิทธิพลต่ออัตราคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาได้ศึกษาถึงข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม สถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และการพัฒนา องค์กรของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ทั้งนี้ ได้เก็บข้อมูลจากการแจกแบบสอบถาม ณ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) จำนวน 400 ตัวอย่าง ทั้งนี้ทางผู้ศึกษาได้ทำการสำรวจแบบสอบถามที่ตอบแบบไม่สมบูรณ์ จำนวน 27 ตัวอย่าง และสามารถนำแบบสอบถามที่ตอบแบบสมบูรณ์มาวิเคราะห์จำนวน 373 ตัวอย่าง คิดเป็น ร้อยละ 93.25

จากนั้นได้นำข้อมูลด้านลักษณะประชากรศาสตร์ ข้อมูลด้านสถานะปัจจุบันในการดำเนิน กิจการของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และข้อมูลด้านการพัฒนาองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มาวิเคราะห์อัตราส่วนค่าร้อยละ (Percentage) ค่ารวมค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) โดยประเมินระดับจากค่าเฉลี่ย วิเคราะห์ ความแตกต่างจากค่าเฉลี่ย และวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการ ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) กับการพัฒนาองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยมีการเสนอผลการวิจัยตามตารางบรรยาย และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ ข้อมูล ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

การใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริง จำนวน 373 คน ประกอบด้วย

4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นต่อสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

4.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการพัฒนางานองค์กรที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

4.4 ผลการทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีประชากร 2 กลุ่มที่เป็นอิสระจากกัน (Independent sample T-test)

4.5 ผลการทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีประชากร 2 กลุ่มขึ้นไป (One-way ANOVA : F-test)

4.6 ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร 2 ตัวขึ้นไปแบบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson correlation)

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริงจำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลจากข้อมูลประชากรศาสตร์โดยการจำแนกตามเพศได้ ดังตารางที่ 4.1

#### 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามเพศ

เพศ	ความถี่	ร้อยละ
ชาย	159	39.75
หญิง	214	53.50
ผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม	27	6.75
รวม	400	100

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามเพศ

จากตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลประชากรศาสตร์เกี่ยวกับเพศของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามโดยส่วนใหญ่เป็นผู้หญิง โดยมีจำนวน 214 คน คิดเป็นร้อยละ 53.50 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด เป็นชาย จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 39.75 ของผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด และผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 6.75 รวมทั้งสิ้น 400 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ซึ่งสามารถแสดงผลออกมาเป็นภาพ เพื่อให้เห็นชัดเจนและเข้าใจยิ่งขึ้น ดังภาพที่ 4.1



ภาพที่ 4.1 แสดงข้อมูลประชากรศาสตร์เกี่ยวกับเพศ

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม  
จำแนกตามเพศ

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริง จำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลจากข้อมูลประชากรศาสตร์ โดยการจำแนกตามอายุได้ ดังตารางที่ 4.2

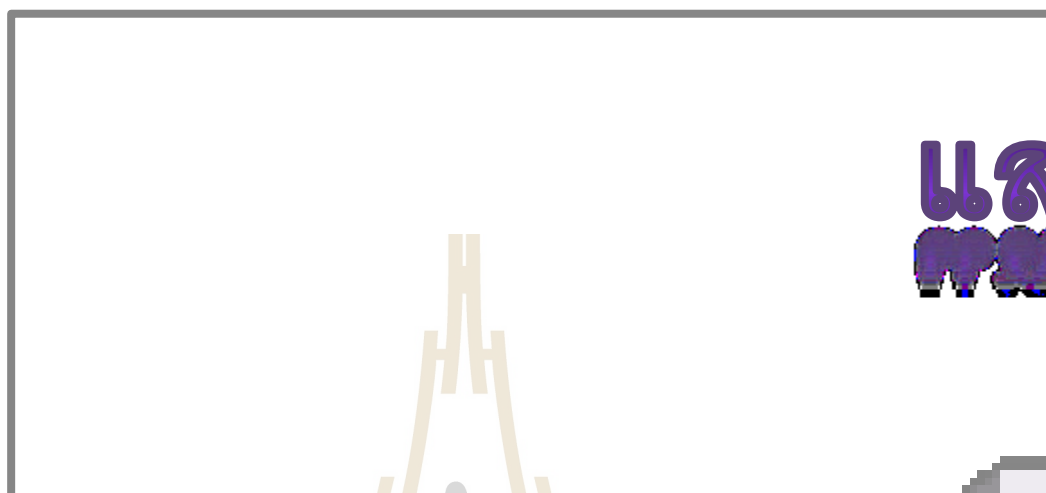
ตารางที่ 4.2 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอายุ

อายุ	ความถี่	ร้อยละ
ต่ำกว่า 21 ปี	0	0
21-35 ปี	197	49.25
36-50 ปี	122	30.50
มากกว่า 50 ปี	54	13.50
ผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม	27	6.75
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอายุ

จากตารางที่ 4.2 แสดงข้อมูลประชากรศาสตร์เกี่ยวกับอายุของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า อายุของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะมีอายุในช่วง 21-35 ปี โดยมีจำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 49.25 รองลงอายุ 36-50 ปี จำนวน 122 คน คิดเป็นร้อยละ 30.50 อายุมากกว่า 50 ปี จำนวน 54 คน คิดเป็น

ร้อยละ 13.5 และผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 6.75 ตามลำดับ ซึ่งสามารถแสดงผลออกมาเป็นภาพ เพื่อให้เห็นชัดเจนและเข้าใจยิ่งขึ้น ดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 แสดงข้อมูลประชากรศาสตร์เกี่ยวกับอายุ

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอายุ

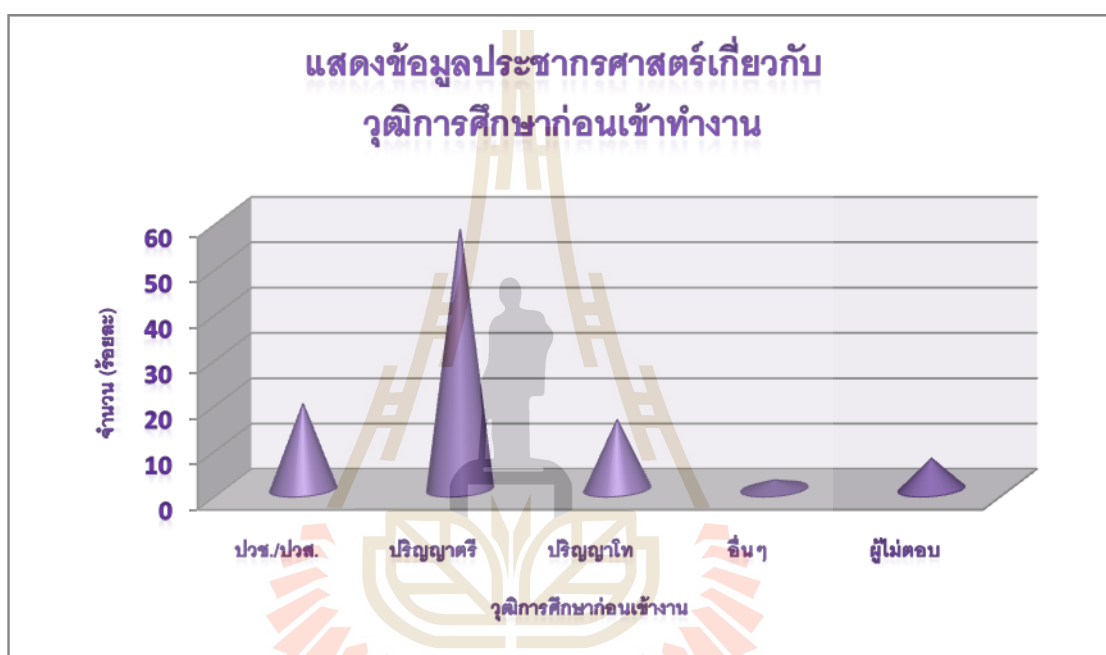
จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริง จำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลจากข้อมูลประชากรศาสตร์ โดยการจำแนกตามวุฒิการศึกษา ก่อนเข้าทำงานได้ ดังตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามวุฒิการศึกษา ก่อนเข้าทำงาน

วุฒิการศึกษา ก่อนเข้าทำงาน	ความถี่	ร้อยละ
ปวช./ปวส.	75	18.75
ปริญญาตรี	229	57.25
ปริญญาโท	61	15.25
อื่น ๆ (ระบุ) เช่น มัธยมศึกษา 6	8	2.00
ผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม	27	6.75
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามวุฒิการศึกษา ก่อนเข้าทำงาน

จากตารางที่ 4.3 แสดงข้อมูลประชากรศาสตร์เกี่ยวกับวุฒิการศึกษาก่อนเข้าทำงาน พบว่าวุฒิการศึกษาก่อนเข้าทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี โดยมีจำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 57.25 รองลงมาคือ ระดับปวช./ปวส. จำนวน 75 คน คิดเป็นร้อยละ 18.75 ระดับปริญญาโท จำนวน 61 คน คิดเป็นร้อยละ 15.25 อื่น ๆ เช่น มัธยมศึกษา 6 จำนวน 8 คน คิดเป็นร้อยละ 2.00 และผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 6.75 ตามลำดับ ซึ่งสามารถแสดงผลออกมาเป็นภาพเพื่อให้เห็นชัดเจนและเข้าใจยิ่งขึ้นดังภาพที่ 4.3



ภาพที่ 4.3 แสดงข้อมูลประชากรศาสตร์เกี่ยวกับวุฒิการศึกษาก่อนเข้าทำงาน

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามวุฒิการศึกษาก่อนเข้าทำงาน

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริงจำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลจากข้อมูลประชากรศาสตร์โดยการจำแนกตามวุฒิการศึกษาหลังเข้าทำงานได้ ดังตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามวุฒิการศึกษาหลังเข้าทำงาน

วุฒิการศึกษาหลังเข้าทำงาน	ความถี่	ร้อยละ
ปริญญาตรี	209	52.25

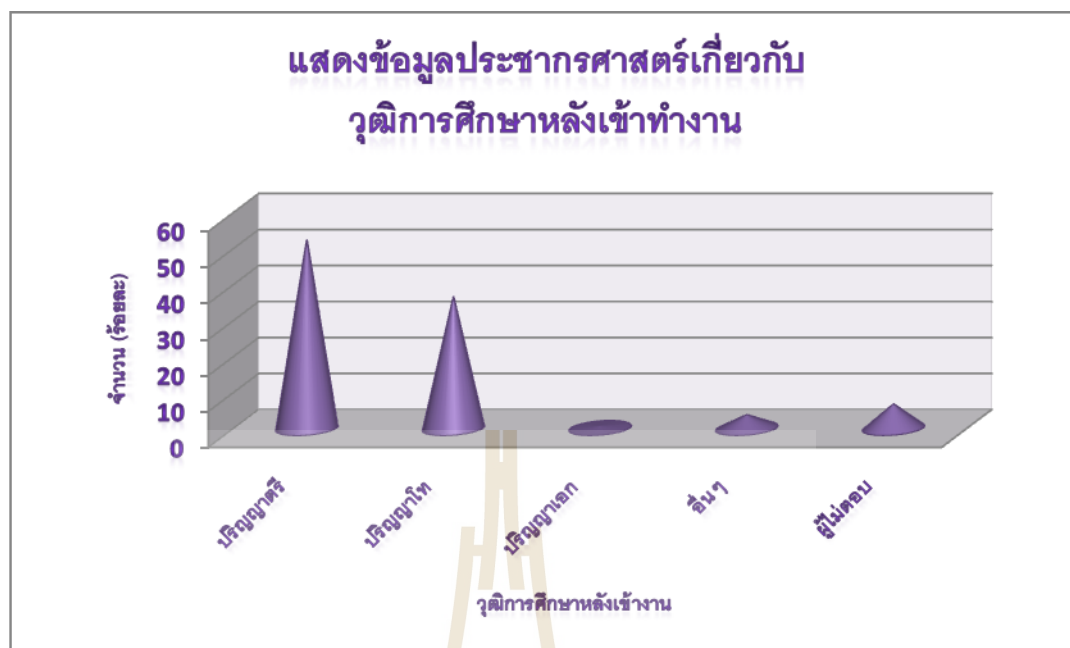


ตารางที่ 4.4 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามวุฒิการศึกษาหลังเข้าทำงาน  
(ต่อ)

วุฒิการศึกษาหลังเข้าทำงาน	ความถี่	ร้อยละ
ปริญญาโท	146	36.5
ปริญญาเอก	3	0.75
อื่น ๆ (ระบุ) เช่น ปวช./ปวส.	15	3.75
ผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม	27	6.75
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามวุฒิการศึกษาหลังเข้าทำงาน

จากตารางที่ 4.4 แสดงข้อมูลประชากรศาสตร์เกี่ยวกับวุฒิการศึกษาหลังเข้าทำงานของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า วุฒิการศึกษาหลังเข้าทำงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี โดยมีจำนวน 209 คน คิดเป็นร้อยละ 52.25 รองลงมาคือ ระดับปริญญาโท จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 36.50 ระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 0.75 อื่น ๆ เช่น ระดับปวช./ปวส. จำนวน 15 คน คิดเป็นร้อยละ 3.75 และผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 6.75 ตามลำดับ ซึ่งสามารถแสดงผลออกมาเป็นภาพ เพื่อให้เห็นชัดเจนและเข้าใจยิ่งขึ้น ดังภาพที่ 4.4



**ภาพที่ 4.4** แสดงข้อมูลประชากรศาสตร์เกี่ยวกับวุฒิการศึกษาหลังเข้าทำงาน

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามวุฒิการศึกษาหลังเข้าทำงาน

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริงจำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลจากข้อมูลประชากรศาสตร์ โดยการจำแนกตามตำแหน่งงานได้ ดังตารางที่ 4.5

**ตารางที่ 4.5** แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามตำแหน่งงาน

ตำแหน่งงาน	ความถี่	ร้อยละ
ระดับ 4 ลงมา	165	41.25
ระดับ 5-6	89	22.25
ระดับ 7 ขึ้นไป	119	29.75
ผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม	27	6.75
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามตำแหน่งงาน

จากตารางที่ 4.5 แสดงข้อมูลประชากรศาสตร์เกี่ยวกับตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ตำแหน่งงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในระดับ 4 ลงมา โดยมีจำนวน 165 คน คิดเป็น ร้อยละ 41.25 รองลงมาคือ ระดับ 7 ขึ้นไป จำนวน 119 คน คิดเป็นร้อยละ 29.75 ระดับ 5-6 จำนวน 89 คน คิดเป็นร้อยละ 22.25 และผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 6.75 ตามลำดับ ซึ่งสามารถแสดงผลออกมาเป็นภาพ เพื่อให้เห็นชัดเจนและเข้าใจยิ่งขึ้น ดังภาพที่ 4.5



ภาพที่ 4.5 แสดงข้อมูลประชากรศาสตร์เกี่ยวกับตำแหน่งงาน

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามตำแหน่งงาน

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริงจำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลจากข้อมูลประชากรศาสตร์ โดยการจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงานได้ ดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

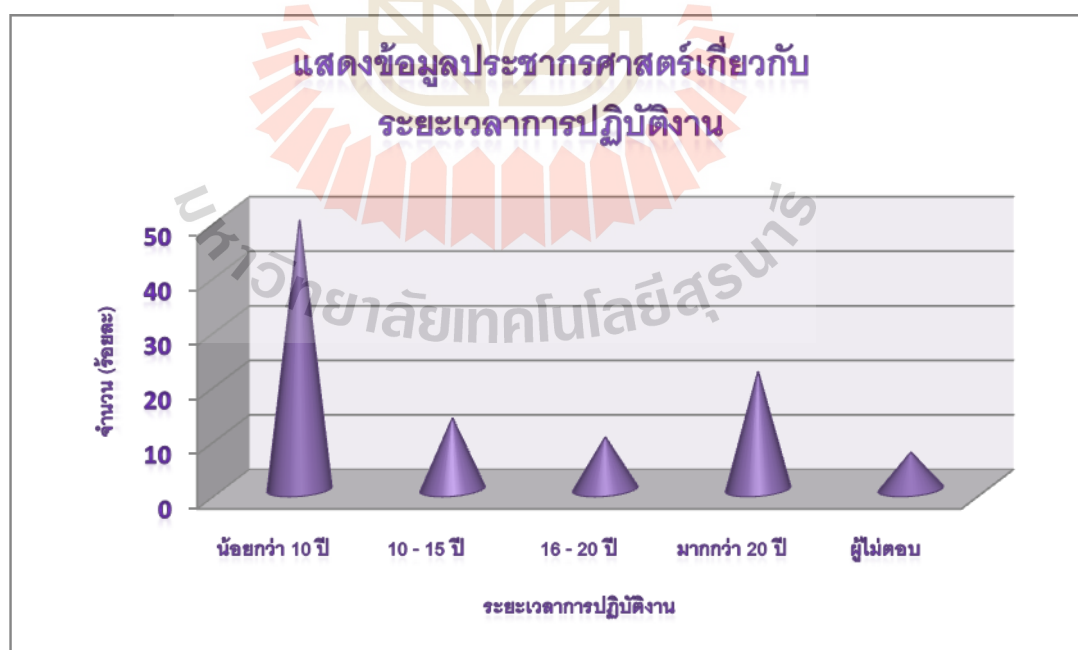
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	ความถี่	ร้อยละ
น้อยกว่า 10 ปี	197	49.25
10-15 ปี	52	13.00
16-20 ปี	38	9.50

ตารางที่ 4.6 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน (ต่อ)

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	ความถี่	ร้อยละ
มากกว่า 20 ปี	86	21.50
ผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม	27	6.75
รวม	400	100

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

จากตารางที่ 4.6 แสดงข้อมูลประชากรศาสตร์เกี่ยวกับระยะเวลาการปฏิบัติงานของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ระยะเวลาการปฏิบัติงานของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีน้อยกว่า 10 ปี โดยมีจำนวน 197 คน คิดเป็นร้อยละ 49.25 รองลงมาคือ มากกว่า 20 ปี จำนวน 86 คน คิดเป็นร้อยละ 21.50 ระยะเวลา 10-15 ปี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 13.00 ระยะเวลา 16-20 ปี จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 9.50 และผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 6.75 ตามลำดับ ซึ่งสามารถแสดงผลออกมาเป็นภาพ เพื่อให้เห็นชัดเจนและเข้าใจยิ่งขึ้น ดังภาพที่ 4.6



ภาพที่ 4.6 แสดงข้อมูลประชากรศาสตร์เกี่ยวกับระยะเวลาการปฏิบัติงาน

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามระยะเวลาการปฏิบัติงาน

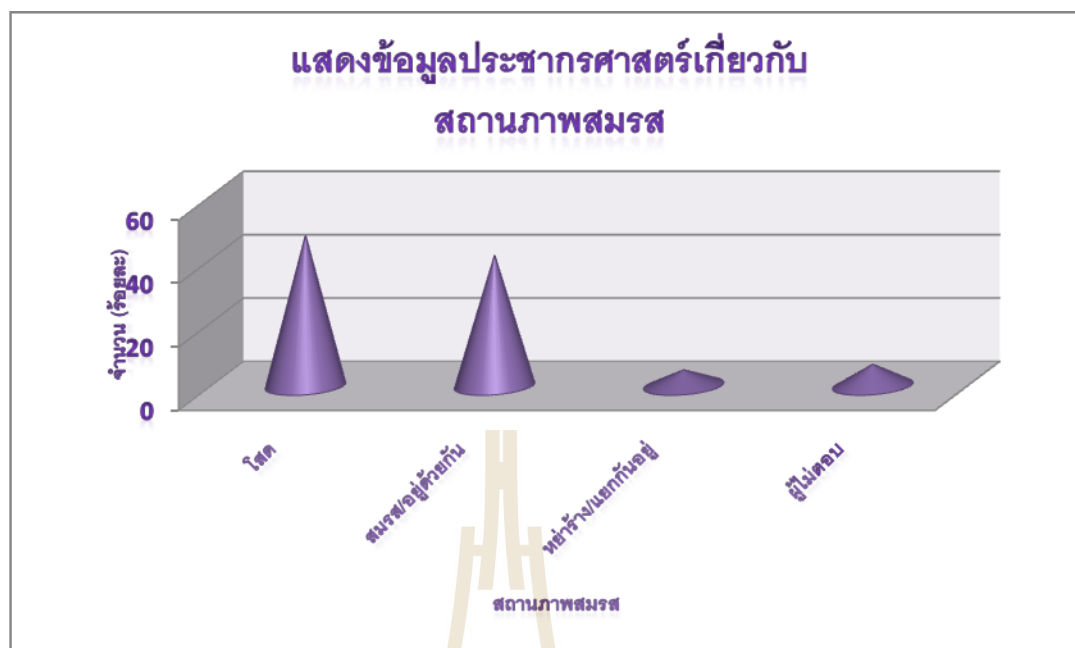
จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริงจำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลจากข้อมูลประชากรศาสตร์ โดยการจำแนกตามสถานภาพสมรสได้ ดังตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	ความถี่	ร้อยละ
โสด	189	47.25
สมรส/อยู่ด้วยกัน	164	41.00
หย่าร้าง/แยกกันอยู่	20	5.00
ผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม	27	6.75
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามสถานภาพสมรส

จากตารางที่ 4.7 แสดงข้อมูลประชากรศาสตร์เกี่ยวกับสถานภาพสมรสของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า สถานภาพสมรสของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่จะมีสถานภาพโสด โดยมีจำนวน 189 คน คิดเป็นร้อยละ 47.25 รองลงมาคือ สถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน จำนวน 164 คน คิดเป็นร้อยละ 41.00 และสถานภาพหย่าร้าง/แยกกันอยู่จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 5.00 และผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 6.75 ตามลำดับ ซึ่งสามารถแสดงผลออกมาเป็นภาพเพื่อให้เห็นชัดเจนและเข้าใจยิ่งขึ้น ดังภาพที่ 4.7



ภาพที่ 4.7 แสดงข้อมูลประชากรศาสตร์เกี่ยวกับสถานภาพสมรส

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม  
จำแนกตามสถานภาพสมรส

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน  
มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริง จำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลจากข้อมูลประชากรศาสตร์  
โดยการจำแนกตามอัตราเงินเดือนได้ ดังตารางที่ 4.8

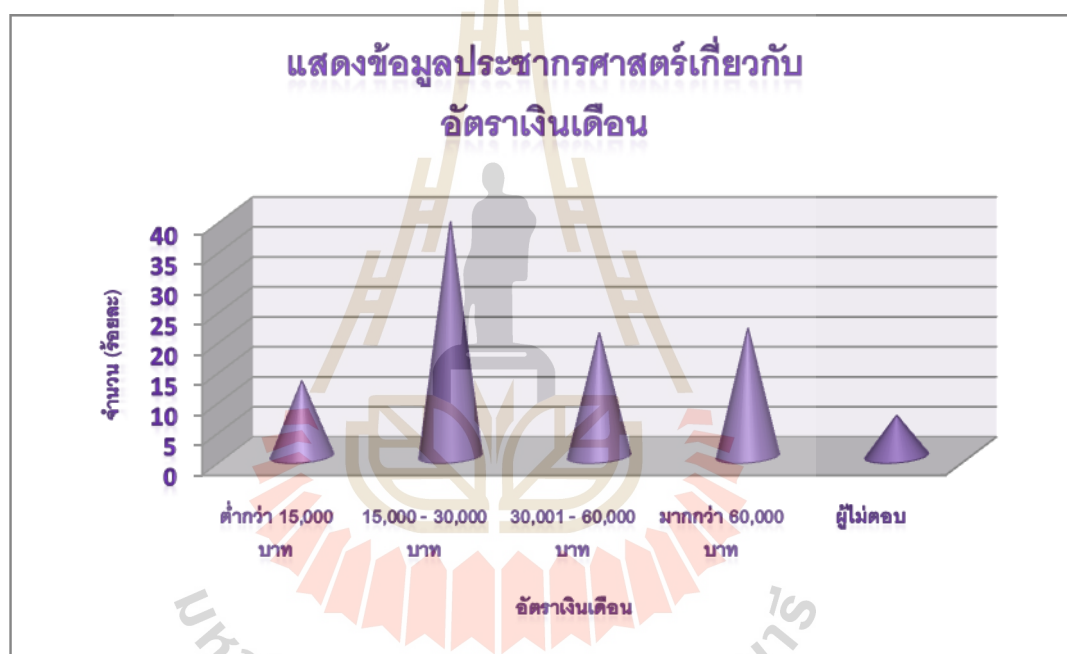
ตารางที่ 4.8 แสดงจำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามอัตราเงินเดือน

อัตราเงินเดือน	ความถี่	ร้อยละ
ต่ำกว่า 15,000 บาท	50	12.50
15,000 - 30,000 บาท	156	39.00
30,001 - 60,000 บาท	82	20.50
มากกว่า 60,000 บาท	85	21.25
ผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม	27	6.75
<b>รวม</b>	<b>400</b>	<b>100</b>

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามอัตราเงินเดือน



จากตารางที่ 4.8 แสดงข้อมูลประชากรศาสตร์เกี่ยวกับอัตราเงินเดือนของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า อัตราเงินเดือนของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่อยู่ในช่วง 15,000 - 30,000 บาท โดยมีจำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 39.00 รองลงมาคือ อัตราเงินเดือนมากกว่า 60,000 บาท จำนวน 85 คน คิดเป็นร้อยละ 21.25 อัตราเงินเดือนในช่วง 30,001 - 60,000 บาท จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 20.50 อัตราเงินเดือนต่ำกว่า 15,000 บาท จำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 12.50 และผู้ไม่ตอบแบบสอบถาม จำนวน 27 คน คิดเป็นร้อยละ 6.75 ตามลำดับ ซึ่งสามารถแสดงผลออกมาเป็นภาพ เพื่อให้เห็นชัดเจนและเข้าใจยิ่งขึ้น ดังภาพที่ 4.8



ภาพที่ 4.8 แสดงข้อมูลประชากรศาสตร์เกี่ยวกับอัตราเงินเดือน

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามอัตราเงินเดือน

#### 4.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นต่อสถานะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริง จำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลจากข้อมูลความคิดเห็นต่อสถานะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ ดังตารางที่ 4.9

**ตารางที่ 4.9** แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับ  
 ความสำคัญของความคิดเห็นต่อสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท  
 ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม

ความคิดเห็นต่อสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการ ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	อันดับ
ทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (Strategic alignment)	3.36	0.404	ปานกลาง	6
ภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ (Leadership)	3.41	0.412	มาก	2
วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	3.43	0.444	มาก	1
ระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Infrastructure)	3.37	0.370	ปานกลาง	5
ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Personnel management)	3.40	0.390	ปานกลาง	3
การสื่อสารภายในองค์กร (Communication)	3.39	0.392	ปานกลาง	4
<b>รวม</b>	<b>3.39</b>	<b>0.305</b>	<b>ปานกลาง</b>	

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ พบว่า โดยส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญ  
 ของความคิดเห็นต่อสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด  
 (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.305  
 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 1 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาในด้าน  
 ต่าง ๆ ของความคิดเห็นต่อสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด  
 (มหาชน) พบว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับมาก ในด้านวัฒนธรรมองค์กร ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
 3.43 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.444 (ตารางที่ 4.12) รองลงมาคือ ด้านภาวะผู้นำและแบบอย่าง  
 ของผู้นำ ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.412 (ตารางที่ 4.11) ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ในด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล  
 ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.390 (ตารางที่ 4.14) รองลงมา คือ  
 ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.392 (ตาราง

ที่ 4.15) ด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.392 (ตารางที่ 4.13) และด้านทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.404 (ตารางที่ 4.10) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.10** แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับ ความสำคัญของความคิดเห็นต่อสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้าน ทิศทาง วิสัยทัศน์และกระบวนการ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (Strategic alignment)

ด้านทิศทาง วิสัยทัศน์และกระบวนการถ่ายทอด วิสัยทัศน์ (Strategic alignment)	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	อันดับ
1.1 สามารถบอกแนวทางในการดำเนินบทบาท ภารกิจของบริษัทฯ ได้	3.46	0.569	มาก	1
1.2 ผู้บังคับบัญชาโดยตรงอธิบายและชี้แจงให้ทราบ ถึงแผนงาน และตัวชี้วัดความสำเร็จของบริษัทฯ	3.38	0.647	ปานกลาง	5
1.3 ทราบแผนงานและตัวชี้วัดความสำเร็จของ บริษัทฯ ที่ตนเองสังกัด	3.42	0.597	มาก	2
1.4 มีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงานของบริษัทฯ	3.10	0.699	ปานกลาง	8
1.5 ยึดตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นเป้าหมาย ในการทำงาน	3.39	0.677	ปานกลาง	4
1.6 แผนงานย่อยที่ปฏิบัติสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และ ทิศทางการดำเนินบทบาทภารกิจของบริษัทฯ	3.42	0.619	มาก	3
1.7 ทราบชัดเจนเรื่องการประเมินผลสำเร็จ ตามตัวชี้วัดความสำเร็จของบริษัทฯ	3.35	0.705	ปานกลาง	7
1.8 พนักงานและลูกจ้างที่เข้าใหม่ได้รับการพัฒนา ความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน พร้อมกับ ปลูกฝังจิตสำนึกในด้านการให้บริการที่มีคุณภาพ	3.37	0.611	ปานกลาง	6
<b>รวม</b>	<b>3.36</b>	<b>0.404</b>	<b>ปานกลาง</b>	

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ด้านทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (Strategic alignment) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับมาก กับด้านทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ด้วยการบอกแนวทางในการดำเนินบทบาทภารกิจของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ ทราบแผนงานและตัวชี้วัดความสำเร็จของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ที่ตนเองสังกัด และแผนงานย่อยที่ปฏิบัติสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทิศทาง การดำเนินบทบาทภารกิจของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับปานกลาง กับด้านทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ด้วยการยึดตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นเป้าหมายในการทำงานผู้บังคับบัญชาอธิบายและชี้แจงให้ทราบถึงแผนงาน และตัวชี้วัดความสำเร็จของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พนักงานและลูกจ้างที่เข้าใหม่ได้รับการพัฒนาความรู้ที่เป็นประโยชน์ในการทำงาน พร้อมกับปลูกฝังจิตสำนึกในด้านการให้บริการที่มีคุณภาพ ทราบชัดเจนเรื่องการประเมินผลสำเร็จ ตามตัวชี้วัดความสำเร็จของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงานของบริษัทฯ ตามลำดับซึ่งสามารถแสดงด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ ดังตารางที่ 11

**ตารางที่ 4.11** แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความสำคัญของความคิดเห็นต่อสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้าน ภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ

ด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ (Leadership)	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	อันดับ
2.1 ยึดถือผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ของบริษัทฯ เป็นแบบอย่างในการทำงาน	3.30	0.615	ปานกลาง	5
2.2 ส่วนใหญ่เมื่อมีปัญหาในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาจะรีบเข้ามาช่วยเหลือทันที	3.42	0.620	มาก	2
2.3 ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานได้เป็นอย่างดี	3.49	0.584	มาก	1
2.4 สามารถเสนอความคิดเห็นต่าง ๆ ได้อย่างอิสระ ในการประชุม ถึงแม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะเป็นประธานการประชุมก็ตาม	3.40	0.638	ปานกลาง	4

**ตารางที่ 4.11** แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับ  
ความสำคัญของความคิดเห็นต่อสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท  
ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้าน ภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ (ต่อ)

ด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ (Leadership)	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	อันดับ
2.5 เชื่อมั่นว่าทีมผู้บริหารปัจจุบันจะสามารถนำ บริษัทฯ ให้เติบโตต่อไปได้ตามเป้าหมายอย่างมั่นคง	3.41	0.673	มาก	3
<b>รวม</b>	<b>3.41</b>	<b>0.412</b>	<b>มาก</b>	

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ ( Leadership)  
พบว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับมาก กับภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ ด้วย  
ผู้บังคับบัญชาจะรีบเข้ามาช่วยเหลือทันที ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน  
ได้เป็นอย่างดี ส่วนใหญ่เมื่อมีปัญหาในการทำงาน และเชื่อมั่นว่าทีมผู้บริหารปัจจุบันจะสามารถนำ  
บริษัทฯ ให้เติบโตต่อไปได้ตามเป้าหมายอย่างมั่นคง ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับปานกลาง กับภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ  
ด้วยการสามารถเสนอความคิดเห็นต่างๆ ได้อย่างอิสระในการประชุม ถึงแม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะเป็น  
ประธานการประชุมก็ตาม และการยึดถือผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ของ บริษัทฯ เป็นแบบอย่างใน  
การทำงาน ตามลำดับ ซึ่งสามารถแสดงด้านวัฒนธรรมองค์กร ดังตารางที่ 4.12

**ตารางที่ 4.12** แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับ  
ความสำคัญของความคิดเห็นต่อสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท  
ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้าน วัฒนธรรมองค์กร (Culture)

ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	อันดับ
3.1 วัฒนธรรมองค์กรมีความเหมาะสมกับเป้าหมาย ของบริษัทฯ ในปัจจุบัน	3.40	0.671	ปานกลาง	6
3.2 วัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันมีความเหมาะสม กับเป้าหมายของบริษัทฯ ใน 3-5 ปีข้างหน้า	3.39	0.688	ปานกลาง	7

**ตารางที่ 4.12** แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับ  
 ความสำคัญของความคิดเห็นต่อสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท  
 ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้าน วัฒนธรรมองค์กร (Culture) (ต่อ)

ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture)	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	อันดับ
3.3 เมื่อมีการรับพนักงานและลูกจ้างใหม่เข้ามา บริษัทฯ ได้จัดให้มีการชี้แจงและอบรมเรื่องวัฒนธรรม องค์กร	3.41	0.672	มาก	3
3.4 ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องของ วัฒนธรรมองค์กร	3.40	0.675	ปานกลาง	5
3.5 พนักงานและลูกจ้างในบริษัทฯ สามารถเสนอ ความคิดเห็นหรือวิธีการทำงานใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ	3.41	0.652	มาก	4
3.6 การทำงานในปัจจุบันเป็นลักษณะแบบพี่สอน น้อง และช่วยเหลือกัน	3.47	0.620	มาก	2
3.7 การเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ ๆ ถือเป็นส่วน สำคัญในการทำงานของท่าน	3.51	0.541	มาก	1
<b>รวม</b>	<b>3.43</b>	<b>0.444</b>	<b>มาก</b>	

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ด้านวัฒนธรรมองค์กร (Culture) พบว่า  
 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับมาก กับวัฒนธรรมองค์กร ด้วย การเรียนรู้วิธีการ  
 ทำงานใหม่ ๆ ถือเป็นส่วนสำคัญในการทำงาน การทำงานในปัจจุบันเป็นลักษณะแบบพี่สอนน้อง  
 และช่วยเหลือกัน เมื่อมีการรับพนักงานและลูกจ้างใหม่เข้ามาบริษัทฯ ได้จัดให้มีการชี้แจงและ  
 อบรมเรื่องวัฒนธรรมองค์กร และพนักงานและลูกจ้างในบริษัทฯ สามารถเสนอความคิดเห็นหรือ  
 วิธีการทำงานใหม่ ๆ ได้อย่างอิสระ ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับปานกลาง กับวัฒนธรรมองค์กร ด้วย ผู้บริหาร  
 ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร วัฒนธรรมองค์กรมีความเหมาะสมกับ  
 เป้าหมายของบริษัทฯ ในปัจจุบัน และวัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับเป้าหมาย  
 ของบริษัทฯ ใน 3 -5 ปีข้างหน้า ตามลำดับ ซึ่งสามารถแสดงด้านระบบสารสนเทศและ  
 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้ดังตารางที่ 4.13



**ตารางที่ 4.13** แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับ  
 ความสำคัญของความคิดเห็นต่อสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท  
 ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้าน ระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อม  
 ในการทำงาน (Infrastructure)

ด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อม ในการทำงาน (Infrastructure)	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	อันดับ
4.1 รู้สึกภาคภูมิใจที่จะตอบว่า เป็นพนักงานและ ลูกจ้างของบริษัทฯ	3.38	0.507	ปานกลาง	7
4.2 พอใจกับบรรยากาศแวดล้อมของการทำงาน ในบริษัทฯ	3.45	0.596	มาก	2
4.3 พร้อมร่วมมือสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะ เกิดขึ้นในบริษัทฯ	3.54	0.574	มาก	1
4.4 บริษัทฯ จัดให้มีกิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิด การทำงานเป็นทีมอย่างสม่ำเสมอ	3.43	0.599	มาก	4
4.5 มีการจัดกิจกรรมสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและ ลูกจ้าง เช่น กีฬาสี วันครอบครัว อย่างเพียงพอและ ต่อเนื่อง	3.41	0.609	มาก	6
4.6 ผู้บังคับบัญชานับสนุนให้เข้าร่วมในกิจกรรม สัมพันธ์ต่าง ๆ ทุกครั้ง	3.44	0.604	มาก	3
4.7 ปริมาณของคอมพิวเตอร์มีเพียงพอกับการใช้งาน ในปัจจุบัน	3.37	0.654	ปานกลาง	8
4.8 พอใจในประสิทธิภาพของระบบคอมพิวเตอร์ ปัจจุบัน	3.24	0.718	ปานกลาง	11
4.9 พอใจในการให้บริการด้านระบบเทคโนโลยี สารสนเทศ (IT) จากบริษัทฯ ในปัจจุบัน	3.25	0.710	ปานกลาง	10
4.10 พาหนะในการขนส่งพนักงานระหว่างอาคาร หรือสถานที่ต่าง ๆ มีอยู่อย่างเพียงพอ	3.22	0.699	ปานกลาง	12

**ตารางที่ 4.13** แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับ  
 ความสำคัญของความคิดเห็นต่อสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท  
 ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้าน ระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อม  
 ในการทำงาน (Infrastructure) (ต่อ)

ด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อม ในการทำงาน (Infrastructure)	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	อันดับ
4.11 อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่น ๆ ในบริษัทฯ เช่น โต๊ะทำงาน เก้าอี้ เครื่องถ่ายเอกสาร น้ำดื่ม โรงอาหาร มีความสะดวกสบายเพียงพอต่อ การใช้งาน	3.25	0.703	ปานกลาง	9
4.12 บริษัทฯ มีระบบความปลอดภัย (Safety) ที่เชื่อถือ ได้และมั่นคง	3.43	0.576	มาก	5
<b>รวม</b>	<b>3.37</b>	<b>0.370</b>	<b>ปานกลาง</b>	

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.13 ผลการวิเคราะห์ด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน  
 (Infrastructure) พบว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับมาก กับระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อม  
 ในการทำงาน ด้วยความ พร้อมร่วมมือสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในบริษัทฯ ความพอใจ  
 กับบรรยากาศแวดล้อมของการทำงานใน บริษัทฯ ผู้บังคับ บัญชาสนับสนุนให้ท่านเข้าร่วม  
 ในกิจกรรมสัมพันธ์ต่าง ๆ ทุกครั้ง บริษัทฯ จัดให้มีกิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม  
 อย่างสม่ำเสมอ บริษัทฯ มีระบบความปลอดภัย ( Safety) ที่เชื่อถือได้และมั่นคง และมีการจัด  
 กิจกรรมสัมพันธ์ระหว่างพนักงานและลูกจ้าง เช่น กีฬาสี วันครอบครัว อย่างเพียงพอและต่อเนื่อง  
 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับปานกลาง กับระบบสารสนเทศและ  
 สภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้วยความรู้สึภาคภูมิใจที่จะตอบว่า ท่านเป็นพนักงานและลูกจ้างของ  
 บริษัทฯ ปริมาณของคอมพิวเตอร์มีเพียงพอกับการใช้งานในปัจจุบัน อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวก  
 อื่น ๆ ในบริษัทฯ เช่น โต๊ะทำงาน เก้าอี้ เครื่องถ่ายเอกสาร น้ำดื่ม โรงอาหารมีความสะดวกสบาย และ  
 เพียงพอต่อการใช้งาน พอใจในการให้บริการด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ (IT) จากบริษัทฯ

พอใจในประสิทธิภาพของระบบคอมพิวเตอร์ปัจจุบัน ในปัจจุบัน และพาหนะในการขนส่งพนักงานระหว่างอาคารหรือสถานที่ต่าง ๆ มีอยู่อย่างเพียงพอ ตามลำดับ ซึ่งสามารถแสดงด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ได้ดังตารางที่ 4.14

**ตารางที่ 4.14** แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความสำคัญของความคิดเห็นต่อสภาวะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Personnel management)

ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Personnel management)	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	อันดับ
5.1 พอใจที่จะทำงานอยู่กับบริษัทฯ แม้จะมีบริษัทฯ อื่นให้ข้อเสนอที่ดีกว่า	3.45	0.577	มาก	7
5.2 เมื่อมีตำแหน่งว่างในบริษัทฯ ได้มีการสรรหา และเลือกสรรพนักงานและลูกจ้างเข้ามาทำงาน ในตำแหน่งนั้น สามารถทำได้อย่างรวดเร็วและได้ พนักงานและลูกจ้างที่มีศักยภาพตรงตามที่ต้องการ	3.26	0.667	ปานกลาง	13
5.3 จะแนะนำคนรู้จักให้มาสมัครงานที่บริษัทฯ	3.46	0.615	มาก	4
5.4 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบัน มีประสิทธิภาพ และให้ความเป็นธรรมแก่พนักงานและ ลูกจ้าง	3.32	0.698	ปานกลาง	12
5.5 ได้รับการสำรวจความต้องการในการพัฒนาจาก บริษัทฯ และได้รับการฝึกอบรมตามความต้องการอย่าง ต่อเนื่อง	3.39	0.652	ปานกลาง	10
5.6 บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดหลักสูตรที่ตรงกับ ความต้องการของบริษัทฯ โดยรวม เช่น Culture, Team ได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.43	0.599	มาก	8
5.7 ได้รับการชี้แจงเรื่องผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างชัดเจน	3.38	0.643	ปานกลาง	11

ตารางที่ 4.14 แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับ  
 ความสำคัญของความคิดเห็นต่อสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท  
 ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Personnel  
 management) (ต่อ)

ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Personnel management)	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	อันดับ
5.8 มีการจัดให้มีการหมุนเวียนการปฏิบัติงาน (Job rotation)	3.19	0.694	ปานกลาง	15
5.9 บริษัทฯ ได้มีการวางแผนความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (Career planning) ให้กับพนักงานและลูกจ้างอย่างเป็นระบบ	3.23	0.696	ปานกลาง	14
5.10 พอใจกับคุณภาพของงาน (Quality) ที่ได้รับจากบริษัทฯ	3.45	0.600	มาก	6
5.11 ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อก้าวขึ้นในระดับที่สูงขึ้นตามสายการพัฒนาอาชีพ (Career path)	3.45	0.652	มาก	5
5.12 มีความรู้ความสามารถและทักษะเพียงพอในตำแหน่งงานที่ทำอยู่	3.51	0.570	มาก	2
5.13 สวัสดิการที่บริษัทฯ จัดให้มีความเหมาะสมเพียงพอแล้ว	3.52	0.570	มาก	1
5.14 พอใจกับการระบบการให้บริการ (Services) ที่ได้รับจากบริษัทฯ	3.47	0.565	มาก	3
5.15 บริษัทฯ มีการจัดกิจกรรมเพื่อยกย่องผู้ที่มีผลงานโดดเด่นอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	3.42	0.624	มาก	9
<b>รวม</b>	<b>3.40</b>	<b>0.390</b>	<b>ปานกลาง</b>	

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล(Personnel management) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับมาก กับระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ด้วยสวัสดิการที่ บริษัทฯ จัดให้มีความเหมาะสมเพียงพอแล้ว มีความรู้ความสามารถและทักษะ

เพียงพอในตำแหน่งงานที่ทำอยู่ พอใจกับการระบบการให้บริการ (Services) ที่ได้รับจากบริษัทฯ แนะนำคนรู้จักให้มาสมัครงานที่บริษัทฯ ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อก้าวขึ้นในระดับที่สูงขึ้นตามสายการพัฒนาอาชีพ (Career path) พอใจกับคุณภาพของงาน (Quality) ที่ได้รับจากบริษัทฯ ความพอใจที่จะทำงานอยู่กับบริษัทฯ แม้จะมีบริษัทฯ อื่นให้ข้อเสนอที่ดีกว่า บริษัทฯ ได้ดำเนินการจัดหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการของบริษัทฯ โดยรวม เช่น Culture, Team ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบริษัทฯ มีการจัดกิจกรรมเพื่อยกย่องผู้ที่มีผลงานโดดเด่นอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ตามลำดับผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับปานกลาง กับระบบบริหารทรัพยากรบุคคล

ด้วยได้รับการสำรวจความต้องการในการพัฒนาจาก บริษัทฯ และได้รับการฝึกอบรมตามความต้องการอย่างต่อเนื่อง ได้รับการชี้แจงเรื่องผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนขึ้นเงินเดือนอย่างชัดเจน ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันมีประสิทธิภาพ และให้ความเป็นธรรมแก่พนักงานและลูกจ้าง เมื่อมีตำแหน่งว่างใน บริษัทฯ ได้มีการสรรหาและ เลือกรสรรพนักงานและลูกจ้างเข้ามาทำงานในตำแหน่งนั้น สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว และได้พนักงานและลูกจ้างที่มีศักยภาพตรงตาม ที่ต้องการ บริษัทฯ ได้มีการวางแผนความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (Career planning) ให้กับพนักงานและลูกจ้างอย่างเป็นระบบ และมีการจัดให้มีการหมุนเวียนการปฏิบัติงาน (Job rotation) ตามลำดับ ซึ่งสามารถแสดงด้านการสื่อสารภายในองค์กร ได้ดังตารางที่ 4.15

**ตารางที่ 4.15** แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความสำคัญของความคิดเห็นต่อสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้านการสื่อสารภายในองค์กร (Communication)

ด้านการสื่อสารภายในองค์กร (Communication)	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	อันดับ
6.1 วิธีการสื่อสารของบริษัทฯ มักเป็นรูปแบบที่ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารไปสู่พนักงานและลูกจ้างระดับล่างเป็นหลัก (Top-down)	3.45	0.569	มาก	3
6.2 การจัดให้ผู้บริหารระดับสูงพบพนักงานและลูกจ้างปีละ 2 ครั้งเพียงพอแล้ว	3.25	0.685	ปานกลาง	9

**ตารางที่ 4.15** แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับ  
 ความสำคัญของความคิดเห็นต่อสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท  
 ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้านการสื่อสารภายในองค์กร  
 (Communication) (ต่อ)

ด้านการสื่อสารภายในองค์กร (Communication)	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	อันดับ
6.3 ช่องทางการสื่อสารในบริษัทฯ มีเพียงพอและหลากหลาย เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ e-mail เสียตามสาย เป็นต้น	3.38	0.676	ปานกลาง	6
6.4 ได้รับข่าวสารของบริษัทฯ อย่างครบถ้วนและรวดเร็ว	3.35	0.631	ปานกลาง	7
6.5 พนักงานและลูกจ้างในบริษัทฯ ทุกคน มีความกระตือรือร้นที่จะติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหวภายนอกบริษัทฯ	3.26	0.651	ปานกลาง	8
6.6 เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ท่านและเพื่อนร่วมงานจะปรึกษาหารือกันอย่างเปิดใจและหาแนวทางแก้ปัญหา มากกว่าจะโทษกันและกัน	3.42	0.641	มาก	4
6.7 ต้องการให้บริษัทฯ จัดการอบรมเรื่องการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพแก่พนักงานและลูกจ้างทุกคน	3.49	0.575	มาก	2
6.8 ไม่ลังเลที่จะปรึกษาผู้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น	3.53	0.574	มาก	1
6.9 เมื่อขอข้อมูลจากหน่วยงานอื่น ท่านได้รับข้อมูลเหล่านั้นอย่างรวดเร็วและเต็มใจ	3.41	0.582	มาก	5
<b>รวม</b>	<b>3.39</b>	<b>0.392</b>	<b>ปานกลาง</b>	

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.15 ผลการวิเคราะห์ด้านการสื่อสารภายในองค์กร (Communication) พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับมาก กับการสื่อสารภายในองค์กร ด้วย การไม่ลังเลที่จะปรึกษาผู้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ต้องการให้บริษัทฯ จัดการอบรมเรื่องการสื่อสาร



อย่างมีประสิทธิภาพแก่พนักงานและลูกจ้างทุกคน วิธีการสื่อสารของบริษัทฯ มักเป็นรูปแบบที่ผู้บริหารระดับสูงสื่อสารไปสู่พนักงานและลูกจ้างระดับล่างเป็นหลัก (Top-Down) เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น สามารถปรึกษาหารือกันอย่างเปิดใจและหาแนวทางแก้ปัญหาหากว่าจะโทษกันและกัน และเมื่อขอข้อมูลจากหน่วยงานอื่น ได้รับข้อมูลเหล่านั้นอย่างรวดเร็วและเต็มที่ ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับปานกลาง กับการสื่อสารภายในองค์กร ด้วย ช่องทางการสื่อสารในบริษัทฯ มีเพียงพอและหลากหลาย เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ e-mail เสียงตามสาย เป็นต้น ได้รับข่าวสารของบริษัทฯ อย่างครบถ้วนและรวดเร็ว พนักงานและลูกจ้างในบริษัทฯ ทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหวภายนอกบริษัทฯ และการจัดให้ผู้บริหารระดับสูงพบพนักงานและลูกจ้างปีละ 2 ครั้งเพียงพอแล้ว ตามลำดับ

#### 4.3 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยการพัฒนางานองค์กรที่อิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริง จำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลจากข้อมูลปัจจัยการพัฒนางานองค์กรที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ ดังตารางที่ 4.16

**ตารางที่ 4.16** แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความสำคัญของปัจจัยการพัฒนางานองค์กรที่อิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม

ปัจจัยการพัฒนางานองค์กรที่อิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	อันดับ
ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	3.40	0.455	ปานกลาง	3
ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)	3.39	0.467	ปานกลาง	5
ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)	3.37	0.468	ปานกลาง	6
ปัจจัยด้านบุคลากร (Staff)	3.47	0.445	มาก	1
ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)	3.36	0.473	ปานกลาง	7
ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style)	3.45	0.490	มาก	2

**ตารางที่ 4.16** แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับ  
ความสำคัญของปัจจัยการพัฒนางองค์กรที่อิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงาน  
และลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในภาพรวม (ต่อ)

ปัจจัยการพัฒนางองค์กรที่อิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ ของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	อันดับ
ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม (Shared values)	3.39	0.452	ปานกลาง	4
<b>รวม</b>	<b>3.40</b>	<b>0.340</b>	<b>ปานกลาง</b>	

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.16 ผลการวิเคราะห์ พบว่า โดยส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามให้  
ความสำคัญของปัจจัยการพัฒนางองค์กรที่อิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้างบริษัท  
ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 ส่วนเบี่ยงเบน  
มาตรฐานเท่ากับ 0.340 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 1 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไม่แตกต่างกัน  
และเมื่อพิจารณาในด้านต่าง ๆ ของปัจจัยการพัฒนางองค์กรที่อิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของ  
พนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า  
ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับมาก ในปัจจัยด้านบุคลากร ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
3.47 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.445 (ตารางที่ 4.20) รองลงมาคือ ปัจจัยด้านรูปแบบ  
การบริหารจัดการ ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.490 (ตารางที่ 4.22)  
ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ในปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ร  
ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.455 (ตารางที่ 4.17) รองลงมาคือ ปัจจัย  
ด้านค่านิยมร่วม ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.452 (ตารางที่ 4.23) ปัจจัย  
ด้านโครงสร้างองค์กร ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.467 (ตารางที่ 4.18)  
ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.468 (ตาราง  
ที่ 4.19) และปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน  
เท่ากับ 0.473 (ตารางที่ 4.21) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.17** แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับ  
 ความสำคัญของปัจจัยการพัฒนางานองค์กรที่อิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงาน  
 และลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในปัจจัยด้านกลยุทธ์ของ  
 องค์กร (Strategy)

ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	อันดับ
1.1 บริษัทฯ มีนโยบายและเป้าหมายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน และมีการสื่อสารให้บุคลากรทราบ	3.34	0.642	ปานกลาง	6
1.2 เข้าใจทิศทางและกลยุทธ์ของบริษัทฯ	3.38	0.607	ปานกลาง	5
1.3 เชื่อมั่นว่าผู้บริหารสามารถบริหารจัดการบริษัทฯ ให้บรรลุเป้าหมายได้ตามยุทธศาสตร์	3.44	0.663	มาก	2
1.4 การมีผู้นำบริษัทฯ ที่มีวิสัยทัศน์และกล้าตัดสินใจ	3.42	0.623	มาก	4
1.5 มีอิสระในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงาน การคิดวิธีการทำงานใหม่ ๆ	3.44	0.659	มาก	3
1.6 ได้รับการวางแผนให้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาสม่าเสมอ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติหน้าที่	3.43	0.642	มาก	1
<b>รวม</b>	<b>3.40</b>	<b>0.455</b>	<b>ปานกลาง</b>	

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.17 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับมาก กับปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ด้วยการได้รับการวางแผนให้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนา สม่าเสมอ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติหน้าที่ เชื่อมั่นว่าผู้บริหารสามารถบริหารจัดการ บริษัทฯ ให้บรรลุเป้าหมายได้ตามยุทธศาสตร์ มีอิสระในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงาน การคิดวิธีการทำงานใหม่ ๆ และการมีผู้นำบริษัทฯ ที่มีวิสัยทัศน์และกล้าตัดสินใจ ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับปานกลาง กับปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ด้วยเข้าใจทิศทางและกลยุทธ์ของ บริษัทฯ และ บริษัทฯ มีนโยบายและเป้าหมายด้านการบริหาร

ทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน และมีการสื่อสารให้บุคลากรทราบ ตามลำดับ ซึ่งสามารถแสดงปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ได้ดังตารางที่ 4.18

**ตารางที่ 4.18** แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความสำคัญของปัจจัยการพัฒนาองค์กรที่อิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงาน และลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)

ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	อันดับ
2.1 ผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างานมักจะติดตามความคืบหน้าของงาน เพื่อช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน	3.52	0.602	มาก	1
2.2 บริษัทฯ มีการนำการเรียนรู้จากบุคลากรภายใน ผู้รับบริการ และ ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ ระบบงาน ขั้นตอนการทำงานอย่างต่อเนื่อง	3.46	0.596	มาก	2
2.3 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description) ในแต่ละตำแหน่งงานเหมาะสมและไม่ซ้ำซ้อนกัน	3.35	0.74	ปานกลาง	3
2.4 ผู้บังคับบัญชากล่าวทอดเรื่อง Vision และ Mission ให้เข้าใจได้อย่างชัดเจน	3.32	0.646	ปานกลาง	4
2.5 ฝั่งการบริหารงานของบริษัทฯ ในปัจจุบัน มีความเหมาะสม	3.31	0.617	ปานกลาง	5
<b>รวม</b>	<b>3.39</b>	<b>0.467</b>	<b>ปานกลาง</b>	

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.18 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับมาก กับปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ด้วยผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างานมักจะติดตามความคืบหน้าของงาน เพื่อช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน และ บริษัทฯ มีการนำการเรียนรู้จากบุคลากรภายใน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้

ในการปรับปรุงกระบวนการ ระบบงาน ขั้นตอนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับปานกลาง กับปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ด้วยการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description) ในแต่ละตำแหน่งงานเหมาะสม และไม่ซ้ำซ้อนกัน ผู้บังคับบัญชาถ่ายทอดเรื่อง Vision และ Mission ให้ท่านเข้าใจได้อย่างชัดเจน และผลการบริหารงานของ บริษัทฯ ในปัจจุบันมีความเหมาะสม ตามลำดับ ซึ่งสามารถแสดงปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน ได้ดังตารางที่ 4.19

**ตารางที่ 4.19** แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับ ความสำคัญของปัจจัยการพัฒนาระบบที่อิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงาน และลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)

ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	อันดับ
3.1 ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย มีความสมดุลกับ เวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน	3.38	0.609	ปานกลาง	3
3.2 เครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Network) ของบริษัทฯ ช่วยอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน	3.37	0.607	ปานกลาง	4
3.3 ฐานข้อมูลของบริษัทฯ สามารถสนับสนุนการ สื่อสารองค์ความรู้ (KM) และการแลกเปลี่ยนความรู้ใน เรื่องของวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best/Good practices)	3.34	0.630	ปานกลาง	5
3.4 ระบบเทคโนโลยีของบริษัทฯ มีความพร้อมใช้ งาน ช่วยให้ปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง	3.33	0.649	ปานกลาง	6
3.5 ผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างานมีบทบาท ในการส่งเสริมและพัฒนาให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เช่น การสอนงาน (Coaching) เป็นต้น	3.42	0.640	มาก	1
3.6 ข้อมูลและสารสนเทศของบริษัทฯ ที่สังกัดได้ถูก นำมาใช้ประโยชน์ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานได้ดี	3.39	0.645	ปานกลาง	2
<b>รวม</b>	<b>3.37</b>	<b>0.468</b>	<b>ปานกลาง</b>	

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.19 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับมาก กับปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้วยผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างานมีบทบาทในการส่งเสริมและพัฒนาการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เช่น การสอนงาน (Coaching) เป็นต้น ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับปานกลาง กับปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน ด้วยข้อมูลและสารสนเทศของบริษัทฯ ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานได้ดี ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย มีความสมดุลกับเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน เครือข่ายคอมพิวเตอร์ (Network) ของบริษัทฯ ช่วยอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงาน ฐานข้อมูลของบริษัทฯ สามารถสนับสนุนการสื่อสารองค์ความรู้ ( KM) และการแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องของวิธีการปฏิบัติที่ดี (Best/Good practices) และระบบเทคโนโลยีของบริษัทฯ มีความพร้อมใช้งาน ช่วยให้ปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง ตามลำดับ ซึ่งสามารถแสดงปัจจัยด้านบุคลากร ได้ดังตารางที่ 4.20

**ตารางที่ 4.20** แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับ ความสำคัญของปัจจัยการพัฒนาศักยภาพที่อิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงาน และลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในปัจจัยด้านบุคลากร ( Staff)

ปัจจัยด้านบุคลากร (Staff)	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	อันดับ
4.1 รู้สึกว่างานมีความท้าทาย และช่วยให้ได้เรียนรู้ พัฒนาทักษะความสามารถใหม่ ๆ และมีประสบการณ์มากขึ้น	3.46	0.619	มาก	3
4.2 บริษัทฯ ที่สังกัดสามารถปรับตัวได้ไวต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอกที่ส่งผลต่อการบรรลุภารกิจ	3.42	0.624	มาก	4
4.3 บุคลากรในบริษัทฯ มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมเพียงพอที่จะทำให้ การปฏิบัติงานบรรลุภารกิจขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ	3.48	0.620	มาก	2



**ตารางที่ 4.20** แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับ  
 ความสำคัญของปัจจัยการพัฒนางานองค์กรที่อิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงาน  
 และลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในปัจจัยด้านบุคลากร  
 ( Staff) (ต่อ)

ปัจจัยด้านบุคลากร (Staff)	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	อันดับ
4.4 มักจะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็น กับเพื่อนร่วมงาน	3.52	0.620	มาก	1
<b>รวม</b>	<b>3.47</b>	<b>0.445</b>	<b>มาก</b>	

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.20 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านบุคลากร (Staff) พบว่า  
 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับมาก กับปัจจัยด้านบุคลากร ด้วย การมักจะพูดคุย  
 แลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงาน บุคลากรใน บริษัทฯ มีความรู้ ทักษะ และ  
 สมรรถนะที่เหมาะสมเพียงพอที่จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุภารกิจขององค์กรอย่างมี  
 ประสิทธิภาพ รู้สึกว่างานมีความท้าทาย และช่วยให้ได้เรียนรู้ พัฒนาทักษะความสามารถใหม่ ๆ  
 และมีประสบการณ์มากขึ้น และบริษัทฯ สามารถปรับตัวได้ไวต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์  
 ภายนอกที่ส่งผลต่อการบรรลุภารกิจ ตามลำดับ ซึ่งสามารถแสดงปัจจัยด้านทักษะ ความรู้  
 ความสามารถ ได้ดังตารางที่ 4.21

**ตารางที่ 4.21** แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับ  
 ความสำคัญของปัจจัยการพัฒนางานองค์กรที่อิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงาน  
 และลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในปัจจัยด้านทักษะความรู้  
 ความสามารถ ( Skill)

ปัจจัยด้านทักษะความรู้ ความสามารถ (Skill)	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	อันดับ
5.1 ได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ ตามความเหมาะสม โดยพิจารณาจากความต้องการ และผลการประเมินการปฏิบัติงาน	3.42	0.589	มาก	2

ตารางที่ 4.21 แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับ ความสำคัญของปัจจัยการพัฒนาศักยภาพที่อิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงาน และลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในปัจจัยด้านทักษะความรู้ ความสามารถ ( Skill) (ต่อ)

ปัจจัยด้านทักษะความรู้ ความสามารถ (Skill)	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	อันดับ
5.2 การพัฒนาความรู้ ทักษะที่ได้รับช่วยให้มีความชำนาญ และสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น	3.45	0.676	มาก	1
5.3 การมอบหมายงานให้แก่บุคลากรในบริษัทฯ ที่สังกัดมีความชัดเจน และเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ	3.38	0.674	ปานกลาง	3
5.4 เชื่อมั่นว่าการเลื่อนระดับและการโยกย้ายบุคลากรตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักความรู้ ความสามารถ และผลงาน	3.18	0.708	ปานกลาง	4
รวม	3.36	0.473	ปานกลาง	

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.21 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับมาก กับปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ด้วยการพัฒนาความรู้ ทักษะที่ได้รับช่วยให้มีความชำนาญ และสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น และการได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ ตามความเหมาะสม โดยพิจารณาจากความต้องการ และผลการประเมินการปฏิบัติงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับปานกลาง กับปัจจัยด้านทักษะความรู้ ความสามารถ ด้วยการมอบหมายงานให้แก่บุคลากรใน บริษัทฯ มีความชัดเจน และเหมาะสมกับ ความรู้ ความสามารถ และเชื่อมั่นว่าการเลื่อนระดับและการโยกย้ายบุคลากรตั้งอยู่บนพื้นฐานของ หลักความรู้ ความสามารถ และผลงาน ซึ่งสามารถแสดงปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการ ได้ดัง ตารางที่ 4.22

**ตารางที่ 4.22** แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับ  
 ความสำคัญของปัจจัยการพัฒนางานองค์กรที่อิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงาน  
 และลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในปัจจัยด้านรูปแบบ  
 การบริหารจัดการ (Style)

ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style)	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	อันดับ
6.1 ผู้บังคับบัญชาให้ความยุติธรรมแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.37	0.658	ปานกลาง	6
6.2 ผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้บุคลากรมี ส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานได้ อย่างอิสระ เพื่อการพัฒนาบริษัทฯ ให้ดีขึ้น	3.39	0.676	ปานกลาง	5
6.3 สภาพแวดล้อมการทำงาน ในปัจจุบันทำให้ ทำงานอย่างมีความสุข	3.43	0.654	มาก	3
6.4 ผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเองกับ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน	3.56	0.626	มาก	1
6.5 ผู้บังคับบัญชามักจะแจ้งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ	3.43	0.629	มาก	4
6.6 สามารถขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา/หัวหน้า งาน ได้ตลอดเวลา รวมทั้งได้รับการสนับสนุน เพื่อให้ การทำงานประสบความสำเร็จ	3.51	0.641	มาก	2
<b>รวม</b>	<b>3.45</b>	<b>0.490</b>	<b>มาก</b>	

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.22 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) พบว่า  
 ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับมาก กับปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการ  
 ด้วยผู้บังคับบัญชาให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน สามารถขอคำปรึกษาจาก  
 ผู้บังคับบัญชา/หัวหน้างาน ได้ตลอดเวลา รวมทั้งได้รับการสนับสนุน เพื่อให้การทำงานประสบ  
 ความสำเร็จ สภาพแวดล้อมการทำงาน ในปัจจุบันทำให้ทำงานอย่างมีความสุข และผู้บังคับบัญชา  
 มักจะแจ้งข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ อย่างสม่ำเสมอ

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับปานกลาง กับปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการ ด้วยผู้บริหาร/ผู้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ เพื่อการพัฒนาบริษัทฯ ให้ดีขึ้น และผู้บังคับบัญชาให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งสามารถแสดงปัจจัยด้านค่านิยมร่วม ได้ดังตารางที่ 4.23

**ตารางที่ 4.23** แสดงร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามระดับความสำคัญของปัจจัยการพัฒนองค์กรที่อิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงาน และลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ในปัจจัยด้านค่านิยมร่วม ( Shared values)

ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม (Shared values)	$\bar{X}$	S.D.	ความหมาย	อันดับ
7.1 ปฏิบัติตนตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่เสมอ	3.45	0.643	มาก	2
7.2 มีความมุ่งมั่นตั้งใจ และยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้บริษัทฯ บรรลุเป้าหมาย	3.46	0.730	มาก	1
7.3 บริษัทฯ ที่สังกัดส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และการทำงานที่มีคุณภาพดี	3.39	0.649	ปานกลาง	3
7.4 บริษัทฯ มีผู้เชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ ที่คอยให้คำปรึกษา เมื่อมีปัญหา	3.32	0.653	ปานกลาง	5
7.5 พนักงานและลูกจ้างในบริษัทฯ มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือผู้อื่นอยู่เสมอ	3.36	0.691	ปานกลาง	4
<b>รวม</b>	<b>3.39</b>	<b>0.452</b>	<b>ปานกลาง</b>	

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.23 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม (Shared values) พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับมาก กับปัจจัยด้านค่านิยมร่วม ด้วยมีความมุ่งมั่นตั้งใจ และยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้ บริษัทฯ บรรลุเป้าหมาย และการปฏิบัติตนตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่เสมอ

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับปานกลาง กับปัจจัยด้านค่านิยมร่วม ด้วย บริษัทฯ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และการทำงานที่มีคุณภาพดี พนักงานและ

ลูกจ้างในบริษัทฯ มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือผู้อื่นอยู่เสมอ และบริษัทฯ มีผู้เชี่ยวชาญในเรื่องต่าง ๆ ที่คอยให้คำปรึกษา เมื่อมีปัญหา

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริง จำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีประชากร 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระจากกัน (Independent Sample T-test) ระหว่างเพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ ดังตารางที่ 4.24

#### 4.4 การทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีประชากร 2 กลุ่ม ที่เป็นอิสระจากกัน (Independent Sample T-test)

ในส่วนนี้เป็นการทดสอบสมมติฐานที่ 1 สมมติฐานที่ 2 โดยมีผลแสดงการทดสอบสมมติฐานได้ดังตารางที่ 4.24 นี้

ตารางที่ 4.24 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับเพศที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

Independent Samples Test	Leven's Test for Equality of Variances		T-test for Equality of Means		
	F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)
ทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (Strategic alignment)	5.439	.020*	.511	371	.610
			.523	364.799	.601
ภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ (Leadership)	1.285	.240	.502	371	.616
			.512	360.627	.609
วัฒนธรรมองค์กร (Culture)	3.428	.065	2.168	371	.031*
			2.225	365.829	.027*

ตารางที่ 4.24 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับเพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ต่อ)

Independent Samples Test	Leven's Test for Equality of Variances		T-test for Equality of Means		
	F	Sig.	T	df	Sig. (2-tailed)
ระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Infrastructure)	0.446	.504	0.291	371	.771
			0.293	347.785	.770
ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล (Personnel management)	1.304	.254	.684	371	.495
			.694	356.923	.488
การสื่อสารภายในองค์กร (Communication)	1.965	.162	2.165	371	<b>.031*</b>
			2.204	359.714	<b>.028*</b>
สภาวะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	1.316	.252	1.297	371	.195
			1.316	356.275	.189

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.24 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับเพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ผลการวิเคราะห์ พบว่า

ค่า Sig. ของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยรวมมีค่าเท่ากับ 0.189 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่าเพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัท

ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพิจารณารายข้อพบว่า

ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีค่า Sig. เท่ากับ 0.027 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่าเพศที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับด้านวัฒนธรรมองค์กรรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านการสื่อสารภายในองค์กร มีค่า Sig. เท่ากับ 0.028 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่าเพศที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับการสื่อสารภายในองค์กรรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

#### 4.5 การทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีประชากร 2 กลุ่มขึ้นไป (One-way ANOVA : F-test)

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริง จำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีประชากร 2 กลุ่มขึ้นไป (One-way ANOVA : F-test) ระหว่างอายุที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินงานของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ ดังตารางที่ 4.25

ตารางที่ 4.25 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอายุที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) แตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ (ผลการวิเคราะห์แปรปรวนแบบทางเดียว)

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ทิศทาง วิสัยทัศน์ และ กระบวนการถ่ายทอด วิสัยทัศน์	Between Groups	1.212	2	.606	3.772	.024*
	Within Groups	59.434	370	.161		
	Total	60.646	372			
ภาวะผู้นำและแบบอย่าง ของผู้นำ	Between Groups	1.301	2	.651	3.901	.021*
	Within Groups	61.723	370	.167		
	Total	63.025	372			



**ตารางที่ 4.25** แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) แตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ (ผลการวิเคราะห์แปรปรวนแบบทางเดียว) (ต่อ)

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
วัฒนธรรมองค์กร	Between Groups	1.781	2	.891	4.610	<b>.011*</b>
	Within Groups	71.484	370	.193		
	Total	73.265	372			
ระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	Between Groups	1.130	2	.565	4.193	<b>.016*</b>
	Within Groups	49.850	370	.135		
	Total	50.980	372			
ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	Between Groups	0.184	2	.092	0.603	.548
	Within Groups	56.431	370	.153		
	Total	56.615	372			
การสื่อสารภายในองค์กร	Between Groups	0.308	2	.154	1.001	.368
	Within Groups	56.906	370	.154		
	Total	57.214	372			
สภาวะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	Between Groups	0.782	2	.391	4.269	<b>.015*</b>
	Within Groups	33.903	370	.092		
	Total	34.685	372			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.25 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) แตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ (ผลการวิเคราะห์แปรปรวนแบบทางเดียว) ผลการวิเคราะห์พบว่า

สภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.015 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) รวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพิจารณารายข้อพบว่า

ด้านทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.024 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับด้านทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์รวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.021 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีค่า Sig. เท่ากับ 0.011 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับด้านวัฒนธรรมองค์กรรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่า Sig. เท่ากับ 0.016 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า อายุที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงานรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนรายอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเนื่องจาก มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 จึงต้องทำการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparison หรือ Post hoc test) ตามสถิติ LSD เพื่อเปรียบเทียบรายคู่ตามตาราง ดังนี้

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริง จำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐาน ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีประชากร 2 กลุ่มขึ้นไป (One-way ANOVA : F-test) ระหว่างอายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้านทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ได้ ดังตารางที่ 4.26

ตารางที่ 4.26 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอายุที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ด้านทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์)

อายุ	$\bar{X}$	อายุ		
		21-35 ปี	36-50 ปี	มากกว่า 50 ปี
		3.35	3.42	3.48
21-35 ปี	3.35	-	0.119 .010**	0.100 .103
36-50 ปี	3.42	-	-	0.018 .777
มากกว่า 50 ปี	3.48	-	-	-

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.26 ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามช่วงอายุ 21-35 ปี กับ 36-50 ปี มีค่า Sig. เท่ากับ 0.010 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามช่วงอายุ 21-35 ปี ให้ความสำคัญด้านทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามช่วงอายุ 36-50 ปี โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.119

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริง จำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีประชากร 2 กลุ่มขึ้นไป (One-way ANOVA : F-test) ระหว่างอายุที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินงานของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ ได้ ดังตารางที่ 4.27

ตารางที่ 4.27 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ)

อายุ	$\bar{X}$	อายุ		
		21-35 ปี	36- 50 ปี	มากกว่า 50 ปี
		3.35	3.42	3.48
21-35 ปี	3.35	-	0.089 .057	0.156 .013*
36- 50 ปี	3.42	-	-	0.066 .317
มากกว่า 50 ปี	3.48	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.27 ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามช่วงอายุ 21-35 ปี กับ มากกว่า 50 ปี มีค่า Sig. เท่ากับ 0.013 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามช่วงอายุ 21-35 ปี ให้ความสำคัญด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำน้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามช่วงอายุ มากกว่า 50 ปี โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.156

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริง จำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐาน ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีประชากร 2 กลุ่มขึ้นไป (One-way ANOVA : F-test) ระหว่างอายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินงานของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้านวัฒนธรรมองค์กรได้ ดังตารางที่ 4.28

**ตารางที่ 4.28** แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ด้านวัฒนธรรมองค์กร)

อายุ	$\bar{X}$	อายุ		
		21-35 ปี	36-50 ปี	มากกว่า 50 ปี
		3.35	3.42	3.48
21-35 ปี	3.35	-	0.080 .111	0.197 <b>.004**</b>
36-50 ปี	3.42	-	-	0.117 .104
มากกว่า 50 ปี	3.48	-	-	-

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.28 ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามช่วงอายุ 21-35 ปี กับ มากกว่า 50 ปี มีค่า Sig. เท่ากับ 0.004 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามช่วงอายุ 21-35 ปี ให้ความสำคัญด้านวัฒนธรรมองค์กรน้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามช่วงอายุ มากกว่า 50 ปี โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.197 จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริง จำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีประชากร 2 กลุ่มขึ้นไป (One-way ANOVA : F-test) ระหว่างอายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินงานของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงานได้ ดังตารางที่ 4.29

**ตารางที่ 4.29** แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอายุที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน)

อายุ	$\bar{X}$	อายุ		
		21-35 ปี	36-50 ปี	มากกว่า 50 ปี
		3.35	3.42	3.48
21-35 ปี	3.35	-	0.230 .585	0.162 <b>.004**</b>
36-50 ปี	3.42	-	-	0.139 .021
มากกว่า 50 ปี	3.48	-	-	-

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.29 ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามช่วงอายุ 21-35 ปี กับ มากกว่า 50 ปี มีค่า Sig. เท่ากับ 0.004 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามช่วงอายุ 21-35 ปี ให้ความสำคัญด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงานน้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามช่วงอายุ มากกว่า 50 ปี โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.162

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริง จำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีประชากร 2 กลุ่มขึ้นไป (One-way ANOVA : F-test) ระหว่างวุฒิการศึกษา ก่อนเข้าทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินงานของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ ดังตารางที่ 4.30

**ตารางที่ 4.30** แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมการศึกษาก่อนเข้าทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) แตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ (ผลการวิเคราะห์แปรปรวนแบบทางเดียว)

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์	Between Groups	0.004	3	.001	0.008	.999
	Within Groups	60.642	369	.164		
	Total	60.646	372			
ภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ	Between Groups	0.831	3	.277	1.643	.179
	Within Groups	62.194	369	.169		
	Total	63.025	372			
วัฒนธรรมองค์กร	Between Groups	1.417	3	.472	2.427	.065
	Within Groups	71.848	369	.195		
	Total	73.265	372			
ระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	Between Groups	1.328	3	.443	3.289	<b>.021*</b>
	Within Groups	49.652	369	.135		
	Total	50.980	372			
ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	Between Groups	1.741	3	.580	3.902	<b>.009**</b>
	Within Groups	54.875	369	.149		
	Total	56.615	372			
การสื่อสารภายในองค์กร	Between Groups	1.104	3	.368	2.420	.066
	Within Groups	56.110	369	.152		
	Total	57.214	372			
สภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	Between Groups	0.661	3	.220	2.391	.068
	Within Groups	34.023	369	.092		
	Total	34.685	372			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม



จากตารางที่ 4.30 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับวุฒิการศึกษาก่อนเข้าทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) แตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ (ผลการวิเคราะห์แปรปรวนแบบทางเดียว) ผลการวิเคราะห์ พบว่า

สภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.068 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่า วุฒิการศึกษาก่อนเข้าทำงานที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) รวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพิจารณารายข้อพบว่า

ด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่า Sig. เท่ากับ 0.021 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า วุฒิการศึกษาก่อนเข้าทำงานที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงานรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล มีค่า Sig. เท่ากับ 0.009 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า วุฒิการศึกษาก่อนเข้าทำงานที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคลรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนรายอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเนื่องจาก มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 จึงต้องทำการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparison หรือ Post hoc test) ตามสถิติ LSD เพื่อเปรียบเทียบรายคู่ตามตาราง ดังนี้

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริง จำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีประชากร 2 กลุ่มขึ้นไป (One-way ANOVA : F-test) ระหว่างวุฒิการศึกษาก่อนเข้าทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงานได้ ดังตารางที่ 4.31

ตารางที่ 4.31 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับวุฒิการศึกษาก่อนเข้าทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน)

วุฒิการศึกษาก่อนเข้าทำงาน	$\bar{X}$	วุฒิการศึกษาก่อนเข้าทำงาน			
		ปวช./ปวส.	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	อื่น ๆ
		3.37	3.42	3.30	3.41
ปวช./ปวส.	3.37	-	0.137 .005**	0.051 .418	0.218 .110
ปริญญาตรี	3.42	-	-	0.086 .104	0.080 .540
ปริญญาโท	3.30	-	-	-	0.167 .226
อื่น ๆ	3.41	-	-	-	-

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

หมายเหตุ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.31 ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาก่อนเข้าทำงานอยู่ในระดับปวช./ปวส.กับระดับปริญญาตรี มีค่า Sig. เท่ากับ 0.005 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาก่อนเข้าทำงานอยู่ในระดับปวช./ปวส. ให้ความสำคัญด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงานน้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาก่อนเข้าทำงานอยู่ในระดับปริญญาตรี โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.137

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริง จำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีประชากร 2 กลุ่มขึ้นไป (One-way ANOVA : F-test) ระหว่างวุฒิการศึกษาก่อนเข้าทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคลได้ ดังตารางที่ 4.32

ตารางที่ 4.32 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับวุฒิการศึกษาก่อนเข้าทำงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล)

วุฒิการศึกษา ก่อนเข้าทำงาน	$\bar{X}$	วุฒิการศึกษาก่อนเข้าทำงาน			
		ปวช./ปวส.	ปริญญาตรี	ปริญญาโท	อื่น ๆ
		3.37	3.42	3.30	3.41
ปวช./ปวส.	3.37	-	0.331 .519	0.144 .030*	0.169 .239
ปริญญาตรี	3.42	-	-	0.177 .001**	0.202 .145
ปริญญาโท	3.30	-	-	-	0.024 .865
อื่น ๆ	3.41	-	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.32 ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาก่อนเข้าทำงานอยู่ในระดับปวช./ปวส.กับระดับปริญญาโท มีค่า Sig. เท่ากับ 0.030 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษา ก่อนเข้าทำงานอยู่ในระดับปวช./ปวส. ให้ความสำคัญด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมากกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาก่อนเข้าทำงานอยู่ในระดับปริญญาโท โดยมีผลแตกต่าง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.144

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาก่อนเข้าทำงานอยู่ในระดับปริญญาตรีกับระดับปริญญาโท มีค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษา ก่อนเข้าทำงานอยู่ในระดับปริญญาตรี ให้ความสำคัญด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมากกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาก่อนเข้าทำงานอยู่ในระดับปริญญาโท โดยมีผลแตกต่าง ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.177

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริง จำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐาน ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีประชากร 2 กลุ่มขึ้นไป (One-way ANOVA : F-test) ระหว่าง วุฒิศึกษาปัจจุบันที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการ ดำเนินกิจการของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ ดังตารางที่ 4.33

**ตารางที่ 4.33** แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับวุฒิศึกษาปัจจุบันที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินงานของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) แตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ (ผลการ วิเคราะห์แปรปรวนแบบทางเดียว)

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ทิศทาง วิสัยทัศน์ และ กระบวนการถ่ายทอด วิสัยทัศน์	Between Groups	1.637	3	.546	3.413	<b>.018*</b>
	Within Groups	59.008	369	.160		
	Total	60.646	372			
ภาวะผู้นำและแบบอย่าง ของผู้นำ	Between Groups	0.301	3	.100	0.591	.621
	Within Groups	62.723	369	.170		
	Total	63.025	372			
วัฒนธรรมองค์กร	Between Groups	0.902	3	.301	1.534	.205
	Within Groups	72.363	369	.196		
	Total	73.265	372			
ระบบสารสนเทศและ สภาพแวดล้อมในการ ทำงาน	Between Groups	0.915	3	.305	2.249	.082
	Within Groups	50.064	369	.136		
	Total	50.980	372			
ระบบบริหารทรัพยากร บุคคล	Between Groups	1.300	3	.433	2.891	<b>.035*</b>
	Within Groups	55.315	369	.150		
	Total	56.615	372			
การสื่อสารภายในองค์กร	Between Groups	0.267	3	.089	0.577	.630
	Within Groups	56.947	369	.154		
	Total	57.214	372			

**ตารางที่ 4.33** แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับวุฒิการศึกษาปัจจุบันที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) แตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ (ผลการวิเคราะห์แปรปรวนแบบทางเดียว) (ต่อ)

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
การสื่อสารภายในองค์กร	Between Groups	1.104	3	.368	2.420	.066
	Within Groups	56.110	369	.152		
	Total	57.214	372			
สภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	Between Groups	0.525	3	.175	1.890	.131
	Within Groups	34.160	369	.093		
	Total	34.685	372			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.30 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับวุฒิการศึกษาปัจจุบันที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) แตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ (ผลการวิเคราะห์แปรปรวนแบบทางเดียว) ผลการวิเคราะห์ พบว่า

สภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.131 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่า วุฒิการศึกษาปัจจุบันที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพิจารณาข้อพบว่า

ด้านทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.018 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า วุฒิการศึกษาปัจจุบันที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับด้านทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ รวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล มีค่า Sig. เท่ากับ 0.035 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า วุฒิการศึกษาปัจจุบันที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคลรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนรายอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเนื่องจาก มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 จึงต้องทำการเปรียบเทียบเชิงซ้อน ( Multiple comparison หรือ Post hoc test) ตามสถิติ LSD เพื่อเปรียบเทียบรายคู่ตามตาราง ดังนี้

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริงจำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐาน ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีประชากร 2 กลุ่มขึ้นไป (One-way ANOVA : F-test) ระหว่าง วุฒิการศึกษาปัจจุบันที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการ ดำเนินกิจการของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้านทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ได้ ดังตารางที่ 4.34

**ตารางที่ 4.34** แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับวุฒิการศึกษาปัจจุบันที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของ บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ด้านทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการ ถ่ายทอดวิสัยทัศน์)

วุฒิการศึกษา ปัจจุบัน	$\bar{X}$	วุฒิการศึกษาปัจจุบัน			
		ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	อื่น ๆ
		3.42	3.36	3.27	3.28
ปริญญาตรี	3.42	-	0.114 .791	0.298 .200	0.315 .003**
ปริญญาโท	3.36	-	-	0.287 .219	0.304 .005**
ปริญญาเอก	3.27	-	-	-	0.016 .947
อื่น ๆ	3.28	-	-	-	-

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.34 ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาปัจจุบันอยู่ในระดับปริญญาตรีกับอื่นๆ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.003 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.01 หมายความว่า ผู้ตอบ

แบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาปัจจุบันอยู่ในระดับปริญญาตรี ให้ความสำคัญด้านทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์มากกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาปัจจุบันอยู่ในระดับอื่นๆ โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.315

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาปัจจุบันอยู่ในระดับปริญญาโทกับอื่นๆ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.005 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาปัจจุบันอยู่ในระดับปริญญาโท ให้ความสำคัญด้านทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์มากกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาปัจจุบันอยู่ในระดับอื่นๆ โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.304

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริง จำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐาน ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีประชากร 2 กลุ่มขึ้นไป (One-way ANOVA : F-test) ระหว่างวุฒิการศึกษาปัจจุบันที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคลได้ ดังตารางที่ 4.35

ตารางที่ 4.35 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับวุฒิการศึกษาปัจจุบันที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล)

วุฒิการศึกษาปัจจุบัน	$\bar{X}$	วุฒิการศึกษาปัจจุบัน			
		ปริญญาตรี	ปริญญาโท	ปริญญาเอก	อื่น ๆ
		3.42	3.36	3.27	3.28
ปริญญาตรี	3.42	-	0.120 .004**	0.114 .611	0.096 .351
ปริญญาโท	3.36	-	-	0.006 .977	0.024 .818
ปริญญาเอก	3.27	-	-	-	0.017 .942
อื่น ๆ	3.28	-	-	-	-

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

หมายเหตุ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม



จากตารางที่ 4.35 ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาปัจจุบันอยู่ในระดับปริญญาตรีกับปริญญาโท มีค่า Sig. เท่ากับ 0.004 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาปัจจุบันอยู่ในระดับปริญญาตรี ให้ความสำคัญด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมากกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีวุฒิการศึกษาปัจจุบันอยู่ในระดับปริญญาโท โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.120

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริง จำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐาน ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีประชากร 2 กลุ่มขึ้นไป (One-way ANOVA : F-test) ระหว่าง ตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนิน กิจการของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้านระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลได้ ดังตารางที่ 4.36

**ตารางที่ 4.36** แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อ ระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) แยกกันอย่างน้อย 1 คู่ (ผลการวิเคราะห์ แปรปรวนแบบทางเดียว)

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ทิศทาง วิสัยทัศน์ และ กระบวนการถ่ายทอด วิสัยทัศน์	Between Groups	0.753	2	.377	2.327	.099
	Within Groups	59.893	370	.162		
	Total	60.646	372			
ภาวะผู้นำและแบบอย่าง ของผู้นำ	Between Groups	0.684	2	.342	2.031	.133
	Within Groups	62.340	370	.168		
	Total	63.025	372			
วัฒนธรรมองค์กร	Between Groups	1.116	2	.558	2.860	.059
	Within Groups	72.150	370	.195		
	Total	73.265	372			

**ตารางที่ 4.36** แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสถานะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) แยกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ (ผลการวิเคราะห์แปรปรวนแบบทางเดียว) (ต่อ)

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	Between Groups	0.248	2	.124	0.906	.405
	Within Groups	50.731	370	.137		
	Total	50.980	372			
ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	Between Groups	1.243	2	.621	4.151	<b>.016*</b>
	Within Groups	55.373	370	.150		
	Total	56.615	372			
การสื่อสารภายในองค์กร	Between Groups	1.203	2	.601	3.972	<b>.020*</b>
	Within Groups	56.011	370	.151		
	Total	57.214	372			
สถานะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	Between Groups	0.609	2	.304	3.306	<b>.038*</b>
	Within Groups	34.076	370	.092		
	Total	34.685	372			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.36 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสถานะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) แยกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ (ผลการวิเคราะห์แปรปรวนแบบทางเดียว) ผลการวิเคราะห์พบว่า

สถานะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.038 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับสถานะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) รวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพิจารณารายข้อพบว่า

ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล มีค่า Sig. เท่ากับ 0.016 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคลรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านการสื่อสารภายในองค์กร มีค่า Sig. เท่ากับ 0.020 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับด้านการสื่อสารภายในองค์กรรวมแตกต่างกันอย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ส่วนรายอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเนื่องจาก มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 จึงต้องทำการเปรียบเทียบเชิงซ้อน ( Multiple comparison หรือ Post hoc test) ตามสถิติ LSD เพื่อเปรียบเทียบรายคู่ตามตาราง ดังนี้

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริง จำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐาน ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีประชากร 2 กลุ่มขึ้นไป (One-way ANOVA : F-test) ระหว่าง ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสถานะปัจจุบันในการดำเนิน กิจการของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้านระบบบริหาร ทรัพยากรบุคคลได้ ดังตารางที่ 4.37

ตารางที่ 4.37 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อ ระดับความสำคัญของสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท

ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล)

ตำแหน่งงาน	$\bar{X}$	ตำแหน่งงาน		
		ระดับ 4 ลงมา	ระดับ 5-6	ระดับ 7 ขึ้นไป
		3.38	3.34	3.44
ระดับ 4 ลงมา	3.38	-	0.126 .014*	0.018 .685
ระดับ 5-6	3.34	-	-	0.145 .008**
ระดับ 7 ขึ้นไป	3.44	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

หมายเหตุ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.37 ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับ 4 ลงมา กับระดับ 5-6 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.014 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับ 4 ลงมา ให้ความสำคัญด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมากกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับ 5-6 โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.126

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับ 5-6 กับ ระดับ 7 ขึ้นไป มีค่า Sig. เท่ากับ 0.008 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับ 5-6 ให้ความสำคัญด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคลน้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับ 7 ขึ้นไป โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.145

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริง จำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐาน ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีประชากร 2 กลุ่มขึ้นไป (One-way ANOVA : F-test) ระหว่าง ตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสถานะปัจจุบันในการดำเนิน กิจการของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้านการสื่อสารภายใน องค์กรได้ ดังตารางที่ 4.38

ตารางที่ 4.38 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อ ระดับความสำคัญของสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท

ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ด้านการสื่อสารภายในองค์กร)

ตำแหน่งงาน	$\bar{X}$	ตำแหน่งงาน		
		ระดับ 4 ลงมา	ระดับ 5-6	ระดับ 7 ขึ้นไป
		3.38	3.34	3.44
ระดับ 4 ลงมา	3.38	-	0.116 .024*	0.031 .503
ระดับ 5-6	3.34	-	-	0.147 .007**
ระดับ 7 ขึ้นไป	3.44	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

หมายเหตุ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.38 ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับ 4 ลงมา กับระดับ 5-6 มีค่า Sig. เท่ากับ 0.024 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับ 4 ลงมา ให้ความสำคัญด้านการสื่อสารภายในองค์กรมากกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับ 5-6 โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.116

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับ 5-6 กับ ระดับ 7 ขึ้นไป มีค่า Sig. เท่ากับ 0.007 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับ 5-6 ได้ให้ความสำคัญด้านการสื่อสารภายในองค์กรน้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานอยู่ในระดับ 7 ขึ้นไป โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.147

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริง จำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีประชากร 2 กลุ่มขึ้นไป (One-way ANOVA : F-test) ระหว่างระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ ดังตารางที่ 4.39

**ตารางที่ 4.39** แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) แตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ (ผลการวิเคราะห์แปรปรวนแบบทางเดียว)

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ทิศทาง วิสัยทัศน์ และ กระบวนการถ่ายทอด วิสัยทัศน์	Between Groups	3.103	3	1.034	6.633	.000**
	Within Groups	57.543	369	.156		
	Total	60.646	372			
ภาวะผู้นำและแบบอย่าง ของผู้นำ	Between Groups	1.788	3	.596	3.591	.014*
	Within Groups	61.237	369	.166		
	Total	63.025	372			
วัฒนธรรมองค์กร	Between Groups	2.048	3	.683	3.537	.015*
	Within Groups	71.217	369	.193		
	Total	73.265	372			

**ตารางที่ 4.39** แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) แตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ (ผลการวิเคราะห์แปรปรวนแบบทางเดียว) (ต่อ)

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	Between Groups	2.144	3	.715	5.400	.001**
	Within Groups	48.836	369	.132		
	Total	50.980	372			
ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	Between Groups	0.851	3	.284	1.877	.133
	Within Groups	55.764	369	.151		
	Total	56.615	372			
การสื่อสารภายในองค์กร	Between Groups	0.548	3	.183	1.190	.313
	Within Groups	56.666	369	.154		
	Total	57.214	372			
สภาวะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	Between Groups	1.586	3	.529	5.892	.001*
	Within Groups	33.099	369	.090		
	Total	34.685	372			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.39 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) แตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ (ผลการวิเคราะห์แปรปรวนแบบทางเดียว) ผลการวิเคราะห์ พบว่า

สภาวะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.01 หมายความว่า ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันให้มีความสำคัญ

กับสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) รวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพิจารณารายชื่อพบว่า

ด้านทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับด้านทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์รวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.014 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีค่า Sig. เท่ากับ 0.015 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับด้านวัฒนธรรมองค์กรรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงานรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ส่วนรายอื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเนื่องจาก มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 จึงต้องทำการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparison หรือ Post hoc test) ตามสถิติ LSD เพื่อเปรียบเทียบรายคู่ตามตาราง ดังนี้

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริง จำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีประชากร 2 กลุ่มขึ้นไป (One-way ANOVA : F-test) ระหว่างระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้านทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ได้ ดังตารางที่ 4.40



**ตารางที่ 4.40** แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ด้านทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์)

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	ระยะเวลาการปฏิบัติงาน			
		น้อยกว่า 10 ปี	10-15 ปี	16-20 ปี	มากกว่า 20 ปี
		3.33	3.41	3.52	3.44
น้อยกว่า 10 ปี	3.33	-	0.136 .027*	0.271 .000**	0.137 .007**
10-15 ปี	3.41	-	-	0.135 .109	0.000 .990
16-20 ปี	3.52	-	-	-	0.134 .081
มากกว่า 20 ปี	3.44	-	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.40 ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี กับช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงาน 10-15 ปี มีค่า Sig. เท่ากับ 0.027 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี ให้ความสำคัญด้านทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงาน 10-15 ปี โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.136

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี กับช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงาน 16-20 ปี มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี ให้ความสำคัญด้านทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงาน 16-20 ปี โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.271

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี กับช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี มีค่า Sig. เท่ากับ 0.007 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี ให้ความสำคัญด้านทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์น้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.137

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริง จำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐาน ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีประชากรกลุ่มขึ้นไป (One-way ANOVA : F-test) ระหว่างระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำได้ ดังตารางที่ 4.41

**ตารางที่ 4.41** แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ)

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	ระยะเวลาการปฏิบัติงาน			
		น้อยกว่า 10 ปี	10-15 ปี	16-20 ปี	มากกว่า 20 ปี
		3.33	3.41	3.52	3.44
น้อยกว่า 10 ปี	3.33	-	0.079 .210	0.200 .006**	0.120 .023*
10-15 ปี	3.41	-	-	0.120 .167	0.040 .572
16-20 ปี	3.52	-	-	-	0.79 .314
มากกว่า 20 ปี	3.44	-	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.41 ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี กับช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงาน 16-20 ปี มีค่า Sig. เท่ากับ 0.006 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.01 หมายความว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี ให้ความสำคัญด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำน้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงาน 16-20 ปี โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.200 ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี กับช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี มีค่า Sig. เท่ากับ 0.023 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี ให้ความสำคัญด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำน้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.120

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริง จำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐาน ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีประชากร  $\chi^2$  กลุ่มขึ้นไป (One-way ANOVA : F-test) ระหว่างระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้านวัฒนธรรมองค์กรได้ ดังตารางที่ 4.42

ตารางที่ 4.42 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ด้านวัฒนธรรมองค์กร)

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	ระยะเวลาการปฏิบัติงาน			
		น้อยกว่า 10 ปี	10-15 ปี	16-20 ปี	มากกว่า 20 ปี
		3.33	3.41	3.52	3.44
น้อยกว่า 10 ปี	3.33	-	0.047 .486	0.212 .007**	0.131 .021*
10-15 ปี	3.41	-	-	0.165 .079	0.084 .277
16-20 ปี	3.52	-	-	-	0.081 .344

ตารางที่ 4.42 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ด้านวัฒนธรรมองค์กร) (ต่อ)

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	ระยะเวลาการปฏิบัติงาน			
		น้อยกว่า 10 ปี	10-15 ปี	16-20 ปี	มากกว่า 20 ปี
		3.33	3.41	3.52	3.44
มากกว่า 20 ปี	3.44	-	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.42 ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี กับช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงาน 16-20 ปี มีค่า Sig. เท่ากับ 0.007 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี ให้ความสำคัญด้านวัฒนธรรมองค์กรน้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงาน 16-20 ปี โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.212

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี กับช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี มีค่า Sig. เท่ากับ 0.021 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี ให้ความสำคัญด้านวัฒนธรรมองค์กรน้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.131

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริง จำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีสองประชากร 2 กลุ่มขึ้นไป (One-way ANOVA : F-test) ระหว่างระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงานได้ ดังตารางที่ 4.43

**ตารางที่ 4.43** แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน)

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	ระยะเวลาการปฏิบัติงาน			
		น้อยกว่า 10 ปี	10-15 ปี	16-20 ปี	มากกว่า 20 ปี
		3.33	3.41	3.52	3.44
น้อยกว่า 10 ปี	3.33	-	0.127 .025*	0.208 .001**	0.126 .007**
10-15 ปี	3.41	-	-	0.080 .298	0.000 .993
16-20 ปี	3.52	-	-	-	0.081 .251
มากกว่า 20 ปี	3.44	-	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.43 ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี กับช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงาน 10-15 ปี มีค่า Sig. เท่ากับ 0.025 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี ให้ความสำคัญด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงานน้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงาน 10-15 ปี โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.127

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี กับช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงาน 16-20 ปี มีค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี ให้ความสำคัญด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงานน้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงาน 16-20 ปี โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.208

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี กับช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี มีค่า Sig. เท่ากับ 0.007 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี ให้ความสำคัญด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงานน้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.126

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริง จำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐาน ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีประชากร 2 กลุ่มขึ้นไป (One-way ANOVA : F-test) ระหว่างระยะเวลาการปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคลได้ ดังตารางที่ 4.44

**ตารางที่ 4.44** แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล)

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	$\bar{X}$	ระยะเวลาการปฏิบัติงาน			
		น้อยกว่า 10 ปี	10-15 ปี	16-20 ปี	มากกว่า 20 ปี
		3.33	3.41	3.52	3.44
น้อยกว่า 10 ปี	3.33	-	0.039 .513	0.151 .028*	0.068 .176
10-15 ปี	3.41	-	-	0.111 .179	0.028 .678
16-20 ปี	3.52	-	-	-	0.083 .271
มากกว่า 20 ปี	3.44	-	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.44 ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี กับช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงาน 16-20 ปี มีค่า Sig. เท่ากับ 0.028 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานน้อยกว่า 10 ปี ให้ความสำคัญด้านวัฒนธรรมองค์กรน้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีช่วงระยะเวลาการปฏิบัติงาน 16-20 ปี โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.151

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริงจำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีประชากร 2 กลุ่มขึ้นไป (One-way ANOVA : F-test) ระหว่างสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ ดังตารางที่ 4.45

**ตารางที่ 4.45** แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) แตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ (ผลการวิเคราะห์แปรปรวนแบบทางเดียว)

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ทิศทาง วิสัยทัศน์ และ กระบวนการถ่ายทอด วิสัยทัศน์	Between Groups	0.678	2	.339	2.091	.125
	Within Groups	59.968	370	.162		
	Total	60.646	372			
ภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ	Between Groups	2.893	2	1.446	8.899	<b>.000**</b>
	Within Groups	60.132	370	.163		
	Total	63.025	372			
วัฒนธรรมองค์กร	Between Groups	2.464	2	1.232	6.438	<b>.002*</b>
	Within Groups	70.801	370	.191		
	Total	73.265	372			
ระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	Between Groups	2.270	2	1.135	8.621	<b>.000**</b>
	Within Groups	48.710	370	.132		
	Total	50.980	372			



**ตารางที่ 4.45** แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท

ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) แยกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ (ผลการวิเคราะห์แปรปรวนแบบทางเดียว) (ต่อ)

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	Between Groups	0.766	2	.383	2.538	.080
	Within Groups	55.849	370	.151		
	Total	56.615	372			
การสื่อสารภายในองค์กร	Between Groups	0.504	2	.252	1.644	.195
	Within Groups	56.710	370	.153		
	Total	57.214	372			
สภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	Between Groups	1.274	2	.637	7.054	<b>.001*</b>
	Within Groups	33.411	370	.090		
	Total	34.685	372			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.45 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท

ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) แยกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ (ผลการวิเคราะห์แปรปรวนแบบทางเดียว) ผลการวิเคราะห์ พบว่า

สภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.01 หมายความว่า สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) รวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และพิจารณาข้อพบว่า

ด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีค่า Sig. เท่ากับ 0.002 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับด้านวัฒนธรรมองค์กรรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า สถานภาพสมรสที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงานรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ส่วนรายอื่น ๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเนื่องจาก มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 จึงต้องทำการเปรียบเทียบเชิงซ้อน ( Multiple comparison หรือ Post hoc test) ตามสถิติ LSD เพื่อเปรียบเทียบรายคู่ตามตาราง ดังนี้

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริง จำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐาน ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีประชากร $\chi$  กลุ่มขึ้นไป (One-way ANOVA : F-test) ระหว่างสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำได้ ดังตารางที่ 4.46

**ตารางที่ 4.46** แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท

ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ)

สถานภาพสมรส	$\bar{X}$	สถานภาพสมรส		
		โสด	สมรส/อยู่ด้วยกัน	หย่าร้าง/แยกกันอยู่
		3.35	3.41	3.59
โสด	3.35	-	0.096 .026*	0.376 .000**
สมรส/อยู่ด้วยกัน	3.41	-	-	0.279 .004**
หย่าร้าง/แยกกันอยู่	3.59	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.46 ผลการวิเคราะห์พบว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพสมรสเป็นโสด กับสมรส/อยู่ด้วยกัน มีค่า Sig. เท่ากับ 0.026 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพสมรสเป็นโสดให้ความสำคัญในด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำน้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.096

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพสมรสเป็นโสด กับหย่าร้าง/แยกกันอยู่ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพสมรสเป็นโสดให้ความสำคัญในด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำน้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพ หย่าร้าง/แยกกันอยู่ โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.376

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน กับหย่าร้าง/แยกกันอยู่ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.004 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกันให้ความสำคัญด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำน้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพ หย่าร้าง/แยกกันอยู่ โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.279

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริง จำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีประชากร 2 กลุ่มขึ้นไป (One-way ANOVA : F-test) ระหว่างสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินงานของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้านวัฒนธรรมองค์กรได้ ดังตารางที่ 4.47

ตารางที่ 4.47 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ด้านวัฒนธรรมองค์กร)

สถานภาพสมรส	$\bar{X}$	สถานภาพสมรส		
		โสด	สมรส/อยู่ด้วยกัน	หย่าร้าง/แยกกันอยู่
		3.35	3.41	3.59
โสด	3.35	-	0.073 .118	0.358 .001**
สมรส/อยู่ด้วยกัน	3.41	-	-	0.285 .006**

ตารางที่ 4.47 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท

ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ด้านวัฒนธรรมองค์กร) (ต่อ)

สถานภาพสมรส	$\bar{X}$	สถานภาพสมรส		
		โสด	สมรส/อยู่ด้วยกัน	หย่าร้าง/แยกกันอยู่
		3.35	3.41	3.59
หย่าร้าง/แยกกันอยู่	3.59	-	-	-

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.47 ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพสมรสเป็นโสด กับหย่าร้าง/แยกกันอยู่ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพสมรสเป็นโสด ให้มีความสำคัญด้านวัฒนธรรมองค์กรน้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพหย่าร้าง/แยกกันอยู่ โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.358

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน กับหย่าร้าง/แยกกันอยู่ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.006 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน ให้มีความสำคัญด้านวัฒนธรรมองค์กรน้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพหย่าร้าง/แยกกันอยู่ โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.285

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริง จำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีประชากร 2 กลุ่มขึ้นไป (One-way ANOVA : F-test) ระหว่างสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงานได้ ดังตารางที่ 4.48

ตารางที่ 4.48 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับสถานภาพสมรสที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท

ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน)

สถานภาพสมรส	$\bar{X}$	สถานภาพสมรส		
		โสด	สมรส/อยู่ด้วยกัน	หย่าร้าง/แยกกันอยู่
		3.35	3.41	3.59
โสด	3.35	-	0.051 .185	0.352 .000**
สมรส/อยู่ด้วยกัน	3.41	-	-	0.300 .001**
หย่าร้าง/แยกกันอยู่	3.59	-	-	-

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

หมายเหตุ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.48 ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพสมรสเป็นโสด กับหย่าร้าง/แยกกันอยู่ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพสมรสเป็นโสดให้ความสำคัญในด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงานน้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพหย่าร้าง/แยกกันอยู่ โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.352

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน กับหย่าร้าง/แยกกันอยู่ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพสมรส/อยู่ด้วยกัน ให้ความสำคัญด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงานน้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพหย่าร้าง/แยกกันอยู่ โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.300

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริง จำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีประชากร 2 กลุ่มขึ้นไป (One-way ANOVA : F-test) ระหว่างอัตราเงินเดือนแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ ดังตารางที่ 4.49

ตารางที่ 4.49 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท

ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) แยกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ (ผลการวิเคราะห์แปรปรวนแบบทางเดียว)

ANOVA		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
ทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์	Between Groups	1.182	3	.394	2.445	.064
	Within Groups	59.464	369	.161		
	Total	60.646	372			
ภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ	Between Groups	1.321	3	.440	2.632	<b>.050*</b>
	Within Groups	61.704	369	.167		
	Total	63.025	372			
วัฒนธรรมองค์กร	Between Groups	0.897	3	.299	1.524	.208
	Within Groups	72.368	369	.196		
	Total	73.265	372			
ระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	Between Groups	2.406	3	.802	6.092	<b>.000**</b>
	Within Groups	48.574	369	.132		
	Total	50.980	372			
ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	Between Groups	2.271	3	.757	5.140	<b>.002**</b>
	Within Groups	54.345	369	.147		
	Total	56.615	372			
การสื่อสารภายในองค์กร	Between Groups	0.733	3	.244	1.597	.190
	Within Groups	56.481	369	.153		
	Total	57.214	372			
สภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัททำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	Between Groups	0.831	3	.277	3.019	<b>.030*</b>
	Within Groups	33.854	369	.092		
	Total	34.685	372			

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

หมายเหตุ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.49 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) แตกต่างกันอย่างน้อย 1 คู่ (ผลการวิเคราะห์แปรปรวนแบบทางเดียว) ผลการวิเคราะห์ พบว่า

สภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีค่า Sig. เท่ากับ 0.030 ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.05 หมายความว่า อัตราเงินเดือนที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) รวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพิจารณารายชื่อพบว่า

ด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ มีค่า Sig. เท่ากับ 0.050 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.05 หมายความว่า อัตราเงินเดือนที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า อัตราเงินเดือนที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงานรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล มีค่า Sig. เท่ากับ 0.002 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า อัตราเงินเดือนที่แตกต่างกันให้ความสำคัญกับด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคลรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ส่วนรายอื่นๆ ไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติเนื่องจาก มีค่า Sig. มากกว่า 0.05 จึงต้องทำการเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple comparison หรือ Post hoc test) ตามสถิติ LSD เพื่อเปรียบเทียบรายคู่ตามตาราง ดังนี้

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริง จำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีประชากร 2 กลุ่มขึ้นไป (One-way ANOVA : F-test) ระหว่างอัตราเงินเดือนแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำได้ ดังตารางที่ 4.50



ตารางที่ 4.50 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท

ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ)

อัตราเงินเดือน (บาท)	$\bar{X}$	อัตราเงินเดือน (บาท)			
		ต่ำกว่า 15,000	15,000 - 30,000	30,001 - 60,000	มากกว่า 60,000
		3.33	3.39	3.34	3.46
ต่ำกว่า 15,000	3.33	-	0.147 .027*	0.139 .058	0.202 .006**
15,000 - 30,000	3.39	-	-	0.008 .885	0.055 .317
30,001 - 60,000	3.34	-	-	-	0.063 .318
มากกว่า 60,000	3.46	-	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.50 ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนที่ต่ำกว่า 15,000 บาท กับ อัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง 15,000 - 30,000 บาท มีค่า Sig. เท่ากับ 0.027 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนที่ต่ำกว่า 15,000 บาท ให้ความสำคัญด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำน้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง 15,000 - 30,000 บาท โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.147

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนที่ต่ำกว่า 15,000 บาท กับ อัตราเงินเดือนมากกว่า 60,000 บาท มีค่า Sig. เท่ากับ 0.006 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนที่ต่ำกว่า 15,000 บาท ให้ความสำคัญด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำน้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนมากกว่า 60,000 บาท โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.202

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริง จำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐาน ความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีประชากร 2 กลุ่มขึ้นไป (One-way ANOVA : F-test) ระหว่างอัตรา เงินเดือนแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการ ของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้านระบบสารสนเทศและ สภาพแวดล้อมในการทำงานได้ ดังตารางที่ 4.51

**ตารางที่ 4.51** แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อ ระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท  
ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อม  
ในการทำงาน)

อัตราเงินเดือน (บาท)	$\bar{X}$	อัตราเงินเดือน (บาท)			
		ต่ำกว่า 15,000	15,000 - 30,000	30,001 - 60,000	มากกว่า 60,000
		3.33	3.39	3.34	3.46
ต่ำกว่า 15,000	3.33	-	0.155 .009**	0.035 .586	0.223 .001**
15,000 - 30,000	3.39	-	-	0.119 .016*	0.068 .162
30,001 - 60,000	3.34	-	-	-	0.188 .001**
มากกว่า 60,000	3.46	-	-	-	-

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.51 ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนที่ต่ำกว่า 15,000 บาท กับ อัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง 15,000 - 30,000 บาท มีค่า Sig. เท่ากับ 0.009 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม

ที่มีอัตราเงินเดือนที่ต่ำกว่า 15,000 บาท ให้ความสำคัญด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงานน้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง 5,000 - 30,000 บาท โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.155

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนที่ต่ำกว่า 15,000 บาท กับ อัตราเงินเดือนมากกว่า 60,000 บาท มีค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนที่ต่ำกว่า 15,000 บาท ให้ความสำคัญด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงานน้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนมากกว่า 60,000 บาท โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.223

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนที่อยู่ในช่วง 15,000 - 30,000 บาท กับ อัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง 30,001 - 60,000 บาท มีค่า Sig. เท่ากับ 0.016 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนที่อยู่ในช่วง 15,000 - 30,000 บาท ให้ความสำคัญด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงานมากกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง 30,001 - 60,000 บาท โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.119

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนที่อยู่ในช่วง 30,001 - 60,000 บาท กับ อัตราเงินเดือนมากกว่า 60,000 บาท มีค่า Sig. เท่ากับ 0.001 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนที่อยู่ในช่วง 30,001 - 60,000 บาท ให้ความสำคัญด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงานน้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนมากกว่า 60,000 บาท โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.188

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริง จำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลการทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีประชากร 2 กลุ่มขึ้นไป (One-way ANOVA : F-test) ระหว่างอัตราเงินเดือนแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคลได้ ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 4.52 แสดงการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอัตราเงินเดือนที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท

ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล)

อัตราเงินเดือน (บาท)	$\bar{X}$	อัตราเงินเดือน (บาท)			
		ต่ำกว่า 15,000	15,000 - 30,000	30,001 - 60,000	มากกว่า 60,000
		3.33	3.39	3.34	3.46
ต่ำกว่า 15,000	3.33	-	0.047 .449	0.190 .006**	0.029 .668
15,000 - 30,000	3.39	-	-	0.143 .007**	0.076 .140
30,001 - 60,000	3.34	-	-	-	0.219 .000**
มากกว่า 60,000	3.46	-	-	-	-

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.52 ผลการวิเคราะห์พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนที่ต่ำกว่า 15,000 บาท กับ อัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง 30,001 - 60,000 บาท มีค่า Sig. เท่ากับ 0.006 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนที่ต่ำกว่า 15,000 บาท ให้ความสำคัญด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคลน้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง 30,001 - 60,000 บาท โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.190

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนที่อยู่ในช่วง 15,000 - 30,000 บาท กับ อัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง 30,001 - 60,000 บาท มีค่า Sig. เท่ากับ 0.007 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.05 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนที่อยู่ในช่วง 15,000 - 30,000 บาท ให้ความสำคัญด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคลมากกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง 30,001 - 60,000 บาท โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.143

ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนที่อยู่ในช่วง 30,001 - 60,000 บาท กับ อัตราเงินเดือนมากกว่า 60,000 บาท มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าต่ำกว่า 0.01 หมายความว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนที่อยู่ในช่วง 30,001 - 60,000 บาท ให้ความสำคัญด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคลน้อยกว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนมากกว่า 60,000 บาท โดยมีผลแตกต่างค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0.219

จากการใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 400 คน มีผลการวิเคราะห์ข้อมูลจริงจำนวน 373 คน สามารถวิเคราะห์ผลสรุปการทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีประชากร 2 กลุ่มขึ้นไป (One-way ANOVA : F-test) ระหว่างอายุ วุฒิการศึกษา ก่อนเข้าทำงาน วุฒิการศึกษาปัจจุบัน ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน สถานภาพสมรส และอัตราเงินเดือนแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้ ดังตารางที่ 4.53

**ตารางที่ 4.53** แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอายุ วุฒิการศึกษา ก่อนเข้าทำงาน วุฒิการศึกษาปัจจุบัน ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน สถานภาพสมรส และอัตราเงินเดือน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	Sig.	ผลการทดสอบ
อายุ	ทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์	.024*	แตกต่างกัน
	ภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ	.021*	แตกต่างกัน
	วัฒนธรรมองค์กร	.011*	แตกต่างกัน
	ระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	.016*	แตกต่างกัน
	ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	.548	ไม่แตกต่างกัน
	การสื่อสารภายในองค์กร	.368	ไม่แตกต่างกัน
	สภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	.015*	แตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.53** แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอายุ วุฒิการศึกษา ก่อนเข้าทำงาน  
 วุฒิการศึกษาปัจจุบัน ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน สถานภาพสมรส และ  
 อัตรารายเดือน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะ  
 ปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	Sig.	ผลการทดสอบ
วุฒิการศึกษา ก่อนเข้าทำงาน	ทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอด วิสัยทัศน์	.999	ไม่แตกต่างกัน
	ภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ	.179	ไม่แตกต่างกัน
	วัฒนธรรมองค์กร	.065	ไม่แตกต่างกัน
	ระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	.021*	แตกต่างกัน
	ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	.009**	แตกต่างกัน
	การสื่อสารภายในองค์กร	.066	ไม่แตกต่างกัน
	สภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	.068	ไม่แตกต่างกัน
วุฒิการศึกษา ปัจจุบัน	ทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอด วิสัยทัศน์	.018*	แตกต่างกัน
	ภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ	.621	ไม่แตกต่างกัน
	วัฒนธรรมองค์กร	.205	ไม่แตกต่างกัน
	ระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	.082	ไม่แตกต่างกัน
	ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	.035*	แตกต่างกัน
	การสื่อสารภายในองค์กร	.630	ไม่แตกต่างกัน
	สภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	.131	ไม่แตกต่างกัน
ตำแหน่งงาน	ทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอด วิสัยทัศน์	.099	ไม่แตกต่างกัน
	ภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ	.133	ไม่แตกต่างกัน
	วัฒนธรรมองค์กร	.059	ไม่แตกต่างกัน
	ระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	.405	ไม่แตกต่างกัน

**ตารางที่ 4.53** แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอายุ วุฒิการศึกษา ก่อนเข้าทำงาน  
 วุฒิการศึกษาปัจจุบัน ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน สถานภาพสมรส และ  
 อัตรารายเดือน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะ  
 ปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	Sig.	ผลการทดสอบ
ตำแหน่งงาน (ต่อ)	ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	.016*	แตกต่างกัน
	การสื่อสารภายในองค์กร	.020*	แตกต่างกัน
	สภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	.038*	แตกต่างกัน
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	ทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์	.000**	แตกต่างกัน
	ภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ	.014*	แตกต่างกัน
	วัฒนธรรมองค์กร	.015*	แตกต่างกัน
	ระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	.001**	แตกต่างกัน
	ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	.133	ไม่แตกต่างกัน
	การสื่อสารภายในองค์กร	.313	ไม่แตกต่างกัน
	สภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	.001**	แตกต่างกัน
สถานภาพสมรส	ทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์	.125	ไม่แตกต่างกัน
	ภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ	.000**	แตกต่างกัน
	วัฒนธรรมองค์กร	.002*	แตกต่างกัน
	ระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	.000**	แตกต่างกัน
	ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	.080	ไม่แตกต่างกัน
	การสื่อสารภายในองค์กร	.195	ไม่แตกต่างกัน
	สภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	.001**	แตกต่างกัน



**ตารางที่ 4.53** แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับอายุ วุฒิการศึกษา ก่อนเข้าทำงาน  
 วุฒิการศึกษาปัจจุบัน ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน สถานภาพสมรส และ  
 อัตรารายเดือน ที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อระดับความสำคัญของสภาวะ  
 ปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ต่อ)

ตัวแปร อิสระ	ตัวแปรตาม	Sig.	ผลการทดสอบ
อัตรา เงินเดือน	ทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอด วิสัยทัศน์	.064	ไม่แตกต่างกัน
	ภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ	.050*	แตกต่างกัน
	วัฒนธรรมองค์กร	.208	ไม่แตกต่างกัน
	ระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	.000**	แตกต่างกัน
	ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	.002**	แตกต่างกัน
	การสื่อสารภายในองค์กร	.190	ไม่แตกต่างกัน
	สภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	.030*	แตกต่างกัน

\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.53 สรุปได้ดังนี้

สภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) แตกต่าง  
 กันให้ความสำคัญกับอายุ ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน สถานภาพสมรสและอัตรารายเดือน  
 ที่แตกต่างกัน

สภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) แตกต่าง  
 กันให้ความสำคัญกับเพศ วุฒิการศึกษา ก่อนเข้าทำงาน และวุฒิการศึกษาปัจจุบันไม่แตกต่างกัน  
 และมีการสรุปผลแต่ละด้าน ดังนี้

เพศที่แตกต่างกันให้ความสำคัญต่อด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านการสื่อสารภายในองค์กร  
 แตกต่างกัน

เพศที่แตกต่างกันให้ความสำคัญต่อด้านทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอด  
วิสัยทัศน์ ด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ ด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อม  
ในการทำงาน ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล และสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของ  
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยรวมไม่แตกต่างกัน

อายุที่แตกต่างกันให้ความสำคัญต่อด้านทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอด  
วิสัยทัศน์ ด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านระบบสารสนเทศและ  
สภาพแวดล้อมในการทำงาน และสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย  
จำกัด (มหาชน) โดยรวมแตกต่างกัน

อายุที่แตกต่างกันให้ความสำคัญต่อด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านการสื่อสาร  
ภายในองค์กร ไม่แตกต่างกัน

วุฒิการศึกษาก่อนเข้าทำงานที่แตกต่างกันให้ความสำคัญต่อด้านระบบสารสนเทศและ  
สภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล แตกต่างกัน

วุฒิการศึกษาก่อนเข้าทำงานที่แตกต่างกันให้ความสำคัญต่อด้านทิศทาง วิสัยทัศน์ และ  
กระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร  
ด้านการสื่อสารภายในองค์กร และสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย  
จำกัด (มหาชน) โดยรวมไม่แตกต่างกัน

วุฒิการศึกษาปัจจุบันที่แตกต่างกันให้ความสำคัญต่อด้านทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการ  
ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ และด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล แตกต่างกัน

วุฒิการศึกษาปัจจุบันที่แตกต่างกันให้ความสำคัญต่อด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ  
ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านการสื่อสาร  
ภายในองค์กร และสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด  
(มหาชน) โดยรวมไม่แตกต่างกัน

ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันให้ความสำคัญต่อด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล  
ด้านการสื่อสารภายในองค์กร และสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย  
จำกัด (มหาชน) โดยรวมแตกต่างกัน

ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันให้ความสำคัญต่อด้านทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอด  
วิสัยทัศน์ ด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านระบบสารสนเทศ  
และสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่แตกต่างกัน

ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันให้ความสำคัญต่อด้านทิศทาง วิสัยทัศน์ และ  
กระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร

ด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน และสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการ  
ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยรวมแตกต่างกัน

ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่ต่างกันให้ความสำคัญต่อด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล  
และด้านการสื่อสารภายในองค์กร ไม่แตกต่างกัน

สถานภาพสมรสที่ต่างกันให้ความสำคัญต่อด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ  
ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน และสภาวะปัจจุบัน  
ในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยรวมแตกต่างกัน

สถานภาพสมรสที่ต่างกันให้ความสำคัญต่อด้านทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการ  
ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านการสื่อสารภายในองค์กร ไม่แตกต่าง  
กัน

อัตราเงินเดือนที่ต่างกันให้ความสำคัญต่อด้านทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการ  
ถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านการสื่อสารภายในองค์กร แตกต่างกัน

อัตราเงินเดือนที่ต่างกันให้ความสำคัญต่อด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ  
ด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล  
และสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยรวม  
ไม่แตกต่างกัน

#### 4.6 การทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ๒ ตัวขึ้นไปแบบค่าสัมประสิทธิ์ สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation)

ในส่วนนี้เป็นการทดสอบสมมติฐานที่ 2 เกี่ยวกับระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบัน  
ในการดำเนินกิจการของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) กับ การพัฒนาองค์กรของ  
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีความสัมพันธ์กัน โดยมีผลแสดงการทดสอบสมมติฐาน  
ดังตารางที่ 4.54 นี้

ตารางที่ 4.54 แสดงการทดสอบสมมติฐานที่เกี่ยวข้องกับระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) กับ การพัฒนาองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

Correlation		สภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการ ของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
การพัฒนาองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	Pearson Correlation	0.743
	Sig. (2-tailed)	<b>0.000**</b>
	N	400

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.54 ผลการวิเคราะห์ พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยรวมกับการพัฒนาองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยรวม มีค่า Sig. เท่ากับ 0.000 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 0.01 หมายความว่า ระดับความสำคัญของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยรวมมีความสัมพันธ์กับ การพัฒนาองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เท่ากับ 0.743 แสดงว่าทั้งสองตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมาและความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน กล่าวคือ

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญมากกับสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการ โดยรวม ทำให้เห็นด้วยกับการพัฒนาองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยรวม

พิจารณาได้ในแต่ละด้านของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) กับ การพัฒนาองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ดังนี้

ตารางที่ 4.55 แสดงการทดสอบสมมติฐานในแต่ละด้าน

Correlation		ทิศทาง วิสัยทัศน์ และ กระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์	ภาวะผู้นำและแบบอย่างของ ผู้นำ	วัฒนธรรมองค์กร	ระบบสารสนเทศและ สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	การสื่อสารภายในองค์กร
ปัจจัยด้าน กลยุทธ์ ของ องค์กร	Pearson Correlation	0.323	0.423	0.523	0.509	0.691	0.696
	Sig. (2-tailed)	<b>0.000**</b>	<b>0.000**</b>	<b>0.000**</b>	<b>0.000**</b>	<b>0.000**</b>	<b>0.000**</b>
	N	400	400	400	400	400	400
ปัจจัยด้าน โครงสร้าง องค์กร	Pearson Correlation	0.258	0.384	0.513	0.543	0.599	0.585
	Sig. (2-tailed)	<b>0.000**</b>	<b>0.000**</b>	<b>0.000**</b>	<b>0.000**</b>	<b>0.000**</b>	<b>0.000**</b>
	N	400	400	400	400	400	400
ปัจจัยด้าน ระบบการ ปฏิบัติงาน	Pearson Correlation	0.236	0.355	0.532	0.562	0.596	0.632
	Sig. (2-tailed)	<b>0.000**</b>	<b>0.000**</b>	<b>0.000**</b>	<b>0.000**</b>	<b>0.000**</b>	<b>0.000**</b>
	N	400	400	400	400	400	400

ตารางที่ 4.55 แสดงการทดสอบสมมติฐานในแต่ละด้าน (ต่อ)

Correlation		ทิศทาง วิสัยทัศน์ และ กระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์	ภาวะผู้นำและแบบอย่างของ ผู้นำ	วัฒนธรรมองค์กร	ระบบสารสนเทศและ สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	การสื่อสารภายในองค์กร
ปัจจัยด้าน บุคลากร	Pearson Correlation	0.243	0.381	0.494	0.515	0.567	0.545
	Sig. (2-tailed)	<b>0.000**</b>	<b>0.000**</b>	<b>0.000**</b>	<b>0.000**</b>	<b>0.000**</b>	<b>0.000**</b>
	N	400	400	400	400	400	400
ปัจจัยด้าน ทักษะ ความรู้ ความสามารถ	Pearson Correlation	0.115	0.247	0.393	0.322	0.502	0.452
	Sig. (2-tailed)	<b>0.027*</b>	<b>0.000**</b>	<b>0.000**</b>	<b>0.000**</b>	<b>0.000**</b>	<b>0.000**</b>
	N	400	400	400	400	400	400
ปัจจัยด้าน รูปแบบ การ บริหาร จัดการ	Pearson Correlation	0.217	0.299	0.338	0.404	0.428	0.418
	Sig. (2-tailed)	<b>0.000**</b>	<b>0.000**</b>	<b>0.000**</b>	<b>0.000**</b>	<b>0.000**</b>	<b>0.000**</b>
	N	400	400	400	400	400	400

ตารางที่ 4.55 แสดงการทดสอบสมมติฐานในแต่ละด้าน (ต่อ)

Correlation		ทิศทาง วิสัยทัศน์ และ กระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์	ภาวะผู้นำและแบบอย่างของ ผู้นำ	วัฒนธรรมองค์กร	ระบบสารสนเทศและ สภาพแวดล้อมในการทำงาน	ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	การสื่อสารภายในองค์กร
ปัจจัยด้าน ค่านิยม ร่วม	Pearson Correla- tion	0.149	0.150	0.302	0.334	0.373	0.327
	Sig. (2-tailed)	<b>0.004**</b>	<b>0.004**</b>	<b>0.000**</b>	<b>0.000**</b>	<b>0.000**</b>	<b>0.000**</b>
	N	400	400	400	400	400	400

**หมายเหตุ** ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.55 พิจารณาได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนางานองค์กร กับ ทุกด้านของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจกรรม มีความสัมพันธ์กันมาก และมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน

สรุปได้ว่า ไม่มีความแตกต่างกันทางความคิดเห็นของสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจกรรมของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) กับการพัฒนางานองค์กรต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงาน และลูกจ้างระหว่างกลุ่มตัวอย่าง ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05ซึ่งสามารถแสดงผลสรุปการทดสอบดังกล่าว ได้ตามรายละเอียดตารางที่ 4.56



ตารางที่ 4.56 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระดับความสำคัญของสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) กับ การพัฒนาองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	Pearson Correlation	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ทิศทางวิสัยทัศน์และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์	ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร	0.323	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร	0.258	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน	0.236	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านบุคลากร	0.243	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ความสามารถ	0.115	0.027*	ต่ำ	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการ	0.217	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม	0.149	0.004**	ต่ำ	เดียวกัน
	การพัฒนาองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	0.300	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
	ภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ	ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร	0.423	0.000**	ปานกลาง
ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร		0.384	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน		0.355	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
ปัจจัยด้านบุคลากร		0.381	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ความสามารถ		0.247	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน

ตารางที่ 4.56 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระดับความสำคัญของสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) กับ การพัฒนาองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	Pearson Correlation	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ (ต่อ)	ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการ	0.299	<b>0.000**</b>	ต่ำ	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม	0.150	<b>0.004**</b>	ต่ำ	เดียวกัน
	การพัฒนาองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	0.436	<b>0.000**</b>	ปานกลาง	เดียวกัน
วัฒนธรรมองค์กร	ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร	0.523	<b>0.000**</b>	ปานกลาง	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร	0.513	<b>0.000**</b>	ปานกลาง	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน	0.532	<b>0.000**</b>	ปานกลาง	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านบุคลากร	0.494	<b>0.000**</b>	ปานกลาง	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ความสามารถ	0.393	<b>0.000**</b>	ต่ำ	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการ	0.338	<b>0.000**</b>	ต่ำ	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม	0.302	<b>0.000**</b>	ต่ำ	เดียวกัน
	การพัฒนาองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	0.602	<b>0.000**</b>	ปานกลาง	เดียวกัน

ตารางที่ 4.56 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระดับความสำคัญของสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) กับ การพัฒนาองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	Pearson Correlation	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน	ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร	0.509	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร	0.543	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน	0.562	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านบุคลากร	0.515	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ความสามารถ	0.322	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการ	0.404	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม	0.334	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
	การพัฒนาองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	0.621	0.000**	สูง	เดียวกัน
ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล	ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร	0.691	0.000**	สูง	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร	0.599	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน	0.596	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านบุคลากร	0.567	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ความสามารถ	0.502	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน

ตารางที่ 4.56 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระดับความสำคัญของสถานะปัจจุบันในการดำเนินงานของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) กับ การพัฒนาองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	Pearson Correlation	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
ระบบบริหาร	ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการ	0.428	<b>0.000**</b>	ปานกลาง	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม	0.373	<b>0.000**</b>	ต่ำ	เดียวกัน
ทรัพยากรบุคคล (ต่อ)	การพัฒนาองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	0.731	<b>0.000**</b>	สูง	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร	0.696	<b>0.000**</b>	สูง	เดียวกัน
การสื่อสารภายในองค์กร	ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร	0.585	<b>0.000**</b>	ปานกลาง	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน	0.632	<b>0.000**</b>	สูง	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านบุคลากร	0.545	<b>0.000**</b>	ปานกลาง	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ	0.452	<b>0.000**</b>	ปานกลาง	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการ	0.418	<b>0.000**</b>	ปานกลาง	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม	0.327	<b>0.000**</b>	ต่ำ	เดียวกัน
	การพัฒนาองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	0.712	<b>0.000**</b>	สูง	เดียวกัน

ตารางที่ 4.56 แสดงสรุปผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระดับความสำคัญของสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) กับ การพัฒนาองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	ตัวแปรตาม	Pearson Correlation	Sig.	ระดับความสัมพันธ์	ทิศทาง
สถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร	0.692	0.000**	สูง	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร	0.630	0.000**	สูง	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน	0.636	0.000**	สูง	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านบุคลากร	0.600	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ความสามารถ	0.445	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการ	0.459	0.000**	ปานกลาง	เดียวกัน
	ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม	0.356	0.000**	ต่ำ	เดียวกัน
	การพัฒนาองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	0.743	0.000**	สูง	เดียวกัน

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

หมายเหตุ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากตารางที่ 4.56 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับระดับความสำคัญของสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) กับ การพัฒนาองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการพัฒนาองค์กรทั้ง 7 ปัจจัยของMcKinsey 7-S Framework (อ้างถึงใน ศิริเพชร สุนทรวิภาต 2555, 7-15) กับ ทุกด้านของสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการ มีความสัมพันธ์กันมาก และมีความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ที่ว่า เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

## บทที่ 5

### บทสรุปและข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง “แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)” โดยกำหนดตามวัตถุประสงค์การวิจัย คือ เพื่อศึกษาสภาวะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) และเพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ทั้งนี้เพื่อนำผลสรุปที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ สามารถนำไปปรับใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร/หน่วยงาน หรือผู้ประกอบการที่มีความสนใจจะนำข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรไปพัฒนากลยุทธ์หรือพัฒนาด้านการบริหารให้เหมาะสมกับพนักงานและลูกจ้างของแต่ละองค์กร/หน่วยงานนั้น เพื่อให้เกิดแนวทางการพัฒนาทำให้อัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้างมากขึ้น โดยผู้วิจัยเลือกใช้รูปแบบ การวิจัยเชิงพรรณนา หรือเชิงบรรยาย ( Descriptive research) เป็นแบบผสมผสานระหว่าง การวิจัยเชิงปริมาณ ( Quantitative research) กับ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยมีแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในรูปแบบการวิจัยเชิงสำรวจ ( Survey research) ด้วยการรวบรวมข้อมูลจากการใช้แบบสอบถามกับพนักงานและลูกจ้างของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 373 คน โดยแบบสอบถามมีกลุ่มคำถามทั้งแบบตรวจสอบรายการ (Check list) แบบประเมินค่า (Rating scale question) และแบบปลายเปิด (Open-ended question) โดยทั้ง 3 รูปแบบมีรายละเอียดของเนื้อหา แบ่งเป็น 6 ส่วนดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามใช้คำถามแบบตรวจสอบรายการ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็น ของพนักงานและลูกจ้าง ต่อสภาวะปัจจุบันในการดำเนินงานกิจการของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ใช้คำถามแบบประเมินค่าซึ่งแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ช่วง ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ส่วนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้างต่ออัตราการคงอยู่ของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้วยการพัฒนาองค์กร 7 ปัจจัย ใช้คำถามแบบประเมินค่าซึ่งแบ่งระดับความคิดเห็นออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด

ส่วนที่ 4 ข้อมูลเชิงอนุมานจากการทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีประชากร 2 กลุ่มที่เป็นอิสระจากกัน (Independent sample t-test) และความแตกต่างค่าเฉลี่ยกรณี 2 กลุ่มขึ้นไป (One-way ANOVA : F-test)

ส่วนที่ 5 ข้อมูลสถิติเชิงอนุมานจากการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่าง 2 กลุ่มตัวแปรขึ้นไป ในรูปแบบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation)

ส่วนที่ 6 ข้อมูลแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ใช้คำถามแบบปลายเปิด

## 5.1 สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยสามารถสรุปผลการวิจัยเป็นไปตามการ กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัย คือ

- 1) เพื่อศึกษาสภาวะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
- 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงาน และลูกจ้างของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
- 3) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

โดยมี รูปแบบรายละเอียดของเนื้อหา แบ่งเป็น 6 ส่วนดังนี้

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษา พนักงานและลูกจ้างของบริษัทท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุในช่วง 21-35 ปี วุฒิการศึกษา ก่อนเข้าทำงาน ระดับปริญญาตรี วุฒิการศึกษาปัจจุบัน ระดับปริญญาตรี ตำแหน่งงาน ระดับ 4 ลงมา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 10 ปี สถานภาพโสด และอัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง 15,000 - 30,000 บาท ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ที่ว่า เพื่อศึกษาสภาวะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

### ส่วนที่ 2 ข้อมูลความคิดเห็น ของพนักงานและลูกจ้าง ต่อสภาวะปัจจุบันในการดำเนินงาน บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

สภาวะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญของความคิดเห็นต่อสภาวะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง



และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นไม่แตกต่างกันตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ที่ว่า เพื่อศึกษาสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

เมื่อพิจารณาในด้านต่างๆ ของความคิดเห็นต่อสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับมาก ในด้านวัฒนธรรมองค์กร และด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ในด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล ด้านการสื่อสารภายในองค์กร ด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน และ ด้านทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์

**ส่วนที่ 3 ข้อมูลความคิดเห็นของพนักงานและลูกจ้างต่ออัตราการคงอยู่ของ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ด้วยการพัฒนาองค์กร 7 ปีปัจจัย**

ปัจจัยการพัฒนาองค์กรที่อิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ให้ความสำคัญของความคิดเห็นต่อปัจจัยการพัฒนาองค์กรที่อิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเห็นไม่แตกต่างกัน ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ที่ว่า เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงาน และลูกจ้างของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

เมื่อพิจารณาในด้านต่างๆ ของปัจจัยการพัฒนาองค์กรที่อิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับมาก กับปัจจัยด้านบุคลากร (Staff) และปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับปานกลาง กับปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill) และปัจจัยด้านค่านิยมร่วม (Shared values)

**ส่วนที่ 4 ข้อมูลเชิงอนุมานจากการทดสอบสมมติฐานความแตกต่างของค่าเฉลี่ยกรณีประชากร 2 กลุ่มที่เป็นอิสระจากกัน (Independent sample T-test) และความแตกต่างค่าเฉลี่ยกรณี 2 กลุ่มขึ้นไป (One-way ANOVA : F-test)**

ในส่วนของการทดสอบสมมติฐานจากการใช้สถิติ (Independent sample T-test) เป็นข้อมูลเกี่ยวกับเพศที่แตกต่างกันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของ

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง แตกต่าง กัน และการทดสอบสมมติฐานจากการใช้สถิติ One-way ANOVA : F-test เป็นข้อมูลเกี่ยวกับ อายุ วุฒิการศึกษา ก่อนเข้าทำงาน วุฒิการศึกษาปัจจุบัน ตำแหน่งงาน ระยะเวลาการปฏิบัติงาน สถานภาพสมรส และอัตราเงินเดือน ที่แตกต่างกันมีความคิดเป็นเกี่ยวกับสภาวะปัจจุบัน ในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่ออัตราการคงอยู่ของ พนักงานและลูกจ้าง แตกต่างกัน ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ที่ว่า เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตรา การคงอยู่ของพนักงาน และลูกจ้างของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

### ส่วนที่ 5 ข้อมูลสถิติเชิงอนุมานจากการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ระหว่าง 2 กลุ่ม ตัวแปรขึ้นไป ในรูปแบบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation)

สภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้างกับการพัฒนาองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า มีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน คือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ ขององค์กร (Strategy) ปัจจัยด้าน โครงสร้างองค์กร (Structure) ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) ปัจจัยด้านบุคลากร (Staff) ปัจจัยด้านทักษะความรู้ ความสามารถ (Skill) ปัจจัยด้านรูปแบบ การบริหารจัดการ (Style) และปัจจัยด้านค่านิยมร่วม (Shared values) ทั้ง 7 ปัจจัย มีความสัมพันธ์ ในทิศทางเดียวกันกับด้านทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ ด้านภาวะผู้นำและ แบบอย่างของผู้นำ ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล และด้านการสื่อสารภายในองค์กร ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ที่ว่า เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงาน และลูกจ้างของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านของการให้ความสำคัญต่อสภาวะปัจจุบันในการดำเนิน กิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง กับการพัฒนาองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) สามารถสรุปได้ดังนี้

#### ด้านทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์

ด้านทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์กับการพัฒนาองค์กร

ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า

ความสัมพันธ์ในระดับต่ำ คือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้าน โครงสร้าง องค์กร ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านทักษะความรู้ ความสามารถ ปัจจัย ด้านรูปแบบการบริหารจัดการ ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม และการพัฒนาองค์กร ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

### **ด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ**

ด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำกับการพัฒนาองค์กรของบริษัท

ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำถึงปานกลาง

ความสัมพันธ์ในระดับต่ำ คือ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการ และปัจจัยด้านค่านิยมร่วม

ความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง คือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร และการพัฒนาองค์กรของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

### **ด้านวัฒนธรรมองค์กร**

ด้านวัฒนธรรมองค์กรกับการพัฒนาองค์กรของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด

(มหาชน) พบว่า มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำถึงปานกลาง

ความสัมพันธ์ในระดับต่ำ คือ ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการ และปัจจัยด้านค่านิยมร่วม

ความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง คือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านบุคลากร และการพัฒนาองค์กรของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

### **ด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน**

ด้านระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงานกับการพัฒนาองค์กรของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำถึงสูง

ความสัมพันธ์ในระดับต่ำ คือ ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการ และปัจจัยด้านค่านิยมร่วม

ความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง คือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน และปัจจัยด้านบุคลากร

ความสัมพันธ์ในระดับสูง คือ การพัฒนาองค์กรของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

### **ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล**

ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคลกับการพัฒนาองค์กรของบริษัท

ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำถึงสูง

ความสัมพันธ์ในระดับต่ำ คือ ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม

ความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง คือ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัย

ด้านระบบการปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ และปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการ

ความสัมพันธ์ในระดับสูง คือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร และการพัฒนาองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

#### ด้านการสื่อสารภายในองค์กร

ด้านการสื่อสารภายในองค์กรกับการพัฒนาองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำถึงสูง

ความสัมพันธ์ในระดับต่ำ คือ ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม  
ความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง คือ ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ และปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการ

ความสัมพันธ์ในระดับสูง คือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

**สภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง**

สภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้างกับการพัฒนาองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า มีความสัมพันธ์ในระดับต่ำถึงสูง

ความสัมพันธ์ในระดับต่ำ คือ ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม  
ความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง คือ ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านทักษะความรู้ ความสามารถ และปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการ

ความสัมพันธ์ในระดับสูง คือ ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน และการพัฒนาองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

**ส่วนที่ 6 ข้อมูลแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ใช้คำถามแบบปลายเปิด ตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 ที่ว่า เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)**

1 ) เหตุผลหลักที่ท่านตัดสินใจปฏิบัติงานร่วมกับ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) คิดเป็นร้อยละ 98 จากผู้ตอบคำถามส่วนของแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้างบริษัทฯ คือ

อันดับหนึ่ง คือ มั่นคง รายได้ดี สวัสดิการดี

อันดับสอง คือ โบนัสดี เป็นองค์กรใหญ่องค์กรเดียวที่เกี่ยวกับการบิน

ภายในประเทศที่สามารถแข่งขันกับนานาชาติในระดับมาตรฐานโลกโดยเฉพาะในเอเชีย

อันดับสาม คือ บุคคลทั่วไปให้การยอมรับในระดับแนวหน้าว่าเป็นองค์กรที่

มีศักยภาพ มีระบบต่าง ๆ ที่ทันสมัย บุคลากรที่ปฏิบัติงาน มีโอกาสพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าตามระบบงานที่พัฒนาไป

## 2) แนวทางการพัฒนาด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) คิดเป็นร้อยละ 87

จากผู้ตอบคำถามส่วนของแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้างบริษัทฯ คือ

อันดับหนึ่ง คือ พัฒนาบุคลากรตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงลงมาถึงพนักงาน

และลูกจ้างระดับล่างให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ ของตนเองให้มากที่สุด

อันดับสอง คือ มีการฟื้นฟูพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง มีแผนปฏิบัติงาน

รองรับทั้งเจ้าหน้าที่ใหม่และเจ้าหน้าที่เก่าให้ตรงกับงานที่ปฏิบัติจริง มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม โดยแยกหน้าที่และแนวปฏิบัติที่ชัดเจน

อันดับสาม คือ ปลูกฝังจิตสำนึกให้ทุกคนรักองค์กรร่วมกันสร้าง

ธรรมาภิบาลภายในองค์กรและสื่อสารให้ทุกคนถือเป็นแนวทางในการปฏิบัติร่วมกันอย่างต่อเนื่อง จนเกิด วัฒนธรรมองค์กร

## 3) แนวทางการพัฒนาด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) คิดเป็นร้อยละ 92

จากผู้ตอบคำถามส่วนของแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้างบริษัทฯ คือ

อันดับหนึ่ง คือ ควรปรับปรุงโครงสร้างใหม่เนื่องจากภาระกิจของงานซ้ำซ้อนมาก

อันดับสอง คือ รวมงานในประเภทเดียวกันให้อยู่ด้วยกันเพื่อความคล่องตัวในการทำงาน

อันดับสาม คือ จัดคนที่มีความรู้ความสามารถให้ตรงกับงาน รวมถึงประสานแผนการพัฒนาบุคลากรด้วย

## 4) แนวทางการพัฒนาด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) คิดเป็นร้อยละ 84

จากผู้ตอบคำถามส่วนของแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้างบริษัทฯ คือ

อันดับหนึ่ง คือ ต้องการให้นำเทคโนโลยีใหม่มาช่วยในการทำงาน มีการจัดตั้งศูนย์ข้อมูลข่าวสารกลาง

อันดับสอง คือ ปรับปรุงคู่มือปฏิบัติงานให้ง่ายและชัดเจนพร้อมไปกับการนำเทคโนโลยีใหม่เข้ามาใช้ กำหนดตัวชี้วัดของ Work System เพื่อตอบสนอง Goal ขององค์กร

อันดับสาม คือ มีระบบ SOP (Standard Operation Procedure) ที่ทันสมัย และสามารถทดแทนงานกันได้ตลอดเวลา

5) **แนวทางการพัฒนาด้านบุคลากร (Staff)** คิดเป็นร้อยละ 82 จากผู้ตอบคำถาม ส่วนของแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้างบริษัทฯ คือ

อันดับหนึ่ง คือ ต้องการบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถตรงกับงานที่ปฏิบัติจริง

อันดับสอง คือ ต้องการบุคลากรที่มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร บุคลิกที่ดี นิสัยดี จิตใจดี

อันดับสาม คือ ต้องการบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ความเท่าเทียม และความเสมอภาค

6) **แนวทางการพัฒนาด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)** คิดเป็นร้อยละ 75 จากผู้ตอบคำถาม ส่วนของแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้างบริษัทฯ คือ

อันดับหนึ่ง คือ พัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรอย่างสม่ำเสมอ

อันดับสอง คือ มีการประเมิน สมรรถนะ ตัวชี้วัด ของบุคลากรแต่ละตำแหน่งอย่างสม่ำเสมอ

อันดับสาม คือ อยากให้มีการดูแลช่วยเหลือกันแบบพี่ดูแลน้อง

7) **แนวทางการพัฒนาด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style)** คิดเป็นร้อยละ 72 จากผู้ตอบคำถาม ส่วนของแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้างบริษัทฯ คือ

อันดับหนึ่ง คือ อยากให้มีความยืดหยุ่นปรับเปลี่ยนได้ทันต่อเหตุการณ์และรวดเร็ว ใช้หลัก Rotation เข้ามาช่วย

อันดับสอง คือ บริหารจัดการแบบธรรมาภิบาล ให้อยู่บนพื้นฐานความเป็นจริง



อันดับสาม คือ ผู้บริหารต้องเป็นตัวอย่างที่ดี มีความยุติธรรม มีวินัย มีทัศนคติที่ดี สนับสนุนการทำงานเป็นทีม สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ประเมินผล การปฏิบัติงานตามตัวชี้วัด

8) **แนวทางการพัฒนาด้านค่านิยมร่วม (Shared values)** คิดเป็นร้อยละ 68 จาก ผู้ตอบคำถามส่วนของแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและ ลูกจ้างบริษัทฯ คือ

อันดับหนึ่ง คือ ขาดการปลูกฝังค่านิยมร่วมที่ดีให้กับพนักงาน

อันดับสอง คือ ค่านิยมร่วมที่ดีต้องอาศัยความร่วมมือ ความสามัคคีของ ทุกคน

อันดับสาม คือ ค่านิยมที่ดีที่ได้รับการปลูกฝังนาน ๆ ทุกคนปฏิบัติร่วมกัน จนเกิดวัฒนธรรมองค์กรร่วมกัน

## 5.2 การอภิปรายผลการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้ศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)” สามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

5.2.1 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุในช่วง 21-35 ปี วุฒิการศึกษา ก่อนเข้าทำงาน ระดับปริญญาตรี วุฒิการศึกษาปัจจุบัน ระดับปริญญาตรี ตำแหน่งงานระดับ 4 ลงมา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน น้อยกว่า 10 ปี สถานภาพโสด และอัตราเงินเดือนอยู่ในช่วง 15,000 - 30,000 บาท ซึ่งอยู่ในกลุ่มวัยใกล้เคียงกับงานวิจัยของ ขนิษฐา คงวัดใหม่ ( 2551) ศึกษาความพึงพอใจของผู้ประกอบการต่อการให้บริการของทำอากาศยานภูเก็ต พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อยู่ในช่วงอายุ 25-30 ปี สถานภาพสมรสโสด ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ระยะเวลาการเป็นผู้ประกอบการต่ำกว่า 5 ปี

5.2.2 สภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยส่วนใหญ่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.305 ซึ่งมีค่าน้อยกว่า 1 แสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นไม่แตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาในด้านต่าง ๆ ของความคิดเห็นต่อสภาวะปัจจุบันในการดำเนิน กิจการของบริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า

1) ด้านวัฒนธรรมองค์กร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับมาก ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.444 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับ วัฒนธรรมองค์กร พบว่า คุณค่าในองค์กร การสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานทุกฝ่าย ชื่นชม



คนทำดี สร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับชุมชน เอาใจใส่พนักงาน ส่งเสริมการเรียนรู้ สร้างความต่อเนื่อง รับรู้ประวัติความเป็นมา ของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) นั้นให้ความสำคัญอยู่ใน ระดับมาก

2) ด้านภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม ให้ความสำคัญในระดับมาก ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.412 ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ณรงค์วิทย์ แสนทอง ( 2547, 44-51) ศึกษาปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ ในการรักษาบุคลากรให้อยู่ยาวนานและมีผลงานดี พบว่า การที่องค์กรจะพัฒนาพนักงานและลูกจ้าง ให้เป็นคนเก่งและคนดีนั้น องค์กรจะต้องมีภาวะการเป็นผู้นำขององค์กรให้ดี เพื่อสามารถ วางรากฐานที่มั่นคง เกิดความไว้วางใจให้แก่พนักงานในองค์กร

3) ด้านระบบบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญ ในระดับปานกลาง ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.40 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.390 ซึ่งสอดคล้องกับ วิจารณ์ รมพิพิศาล (2554, 32-35) แนวคิดพื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่ว่าจะเป็น การดำเนินงานขององค์กรจะมีขนาดเล็กหรือขนาดใหญ่ ย่อมต้องการบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์เป็นพื้นฐาน เพื่อสามารถควบคุมการดำเนินงานให้ทันกับ การเปลี่ยนแปลงด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และเทคโนโลยี โดยจะต้อง คำนึงว่ามนุษย์มิใช่เครื่องจักร แต่เป็นผู้สร้างความสำเร็จให้แก่องค์กรย่อมต้องการขวัญกำลังใจ รวมทั้งแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้วยกันทุกคน ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะให้บุคลากรในองค์กรได้แสดง ความสามารถของตนเอง พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในการปฏิบัติงาน เพื่อส่งเสริม และสนับสนุนให้บุคลากร ได้ใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ นอกจากนี้ ยังต้องคำนึงถึงค่านิยม วัฒนธรรม จริยธรรม และวินัยในการปฏิบัติงานขององค์กรเป็นสำคัญ

4) ด้าน การสื่อสารภายในองค์กร พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญ ในระดับปานกลาง ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.392 ซึ่งสอดคล้องกับ แนวคิดการบริหารจัดการตามทฤษฎี POSDCoRB ซึ่งเป็นแนวความคิดของ Gulick และ Urwick (Gulick and Urwick, 1937) ที่เน้นว่าบทบาทของผู้จัดการของทุกองค์กรต้องคำนึงถึงประเด็น ข้างล่างนี้เพื่อทำให้องค์กรของตนก้าวหน้าไปได้อย่างต่อเนื่อง แนวคิดนี้มี อยู่ 7 องค์ประกอบ คือ Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Reporting, Budgeting

5) ด้าน ระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน พบว่า ผู้ตอบ แบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.39 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ 0.392 ซึ่งสอดคล้องกับ Herzberg (2532, 67-69) ได้ศึกษาทฤษฎีจูงใจค่าจูง (Motivation Maintenance Theory) หรือ ทฤษฎีจูงใจสุขอนามัย (Motivation Hygiene Theory) เป็นทฤษฎี ที่ชี้ให้เห็นถึงปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจ

ในการปฏิบัติงาน ปัจจัยทั้งสองได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ( Motivation Factor) และปัจจัยสุขอนามัย หรือ ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factor) ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factor) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ โดยตรง เป็นปัจจัยที่จูงใจให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความพึงพอใจ และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

6) ด้าน ทิศทาง วิสัยทัศน์ และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญในระดับปานกลาง ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.404 ซึ่งสอดคล้องกับ เบคฮาร์ด (Beckhard, 1969) นักวิชาการชาวสหรัฐอเมริกา ก็ได้กล่าวว่าการพัฒนาองค์กร คือ “ความพยายามในการเปลี่ยนแปลงอย่างมีแผน ที่มุ่งให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั่วทั้งระบบ เช่น การเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม ค่านิยม หรือระบบการให้ค่าตอบแทน เป็นต้น โดยเริ่มจากฝ่ายบริหารระดับสูงลงมาเพื่อเพิ่มความมีประสิทธิภาพและความเจริญเติบโตขององค์กร”

### 5.3 ข้อเสนอแนะในการพัฒนาองค์กร

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้ศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)” ได้ศึกษาถึงสถานะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) มีความสัมพันธ์กันมาก และความสัมพันธ์เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับการพัฒนาองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) กล่าวคือ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ให้ความสำคัญมากกับสถานะปัจจุบันในการดำเนินงานโดยรวม ทำให้เห็นด้วยกับการพัฒนาองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) โดยรวม และมีผลทำให้อัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้างบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) เพิ่มมากขึ้น ในรายละเอียดที่ศึกษาได้ประกอบกับประเด็นสำคัญในการศึกษา ดังต่อไปนี้

- 1) พัฒนาการวางแผน ปรับกลยุทธ์ วิสัยทัศน์ นโยบายขององค์กร ให้สอดคล้องกับสถานะปัจจุบันที่เป็นอยู่ เพื่อเตรียมการขยายตัวของเศรษฐกิจอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ
- 2) พัฒนาองค์กรในด้านการจัดฝึกอบรมให้กับพนักงานและลูกจ้างให้เหมาะสมกับงานและความเท่าเทียมกัน เพื่อเป็นไปในทิศทางเดียวกัน และสามารถเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานเป็นรายบุคคลได้อย่างยั่งยืน
- 3) พัฒนาการกระจายทรัพยากรไปสู่ภูมิภาค เพื่อเป็นรูปแบบการทำงานเป็นหนึ่งเดียวกัน

#### 5.4 ข้อเสนอแนะในการวิจัยต่อไป

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้ศึกษาเรื่อง “แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)” โดยผู้สนใจสามารถทำการศึกษาต่อในอนาคตได้อย่างมีความแม่นยำมากขึ้น จะต้องคำนึงถึงระยะเวลาในการศึกษาเป็นสำคัญ เพื่อสามารถเพิ่มขนาดกลุ่มตัวอย่างในครอบคลุมในรายละเอียดที่ศึกษาได้มากขึ้น ประกอบกับประเด็นสำคัญในการศึกษา ดังต่อไปนี้

1) ควรศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนางานองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) กับท่าอากาศยานในประเทศไทยที่สังกัดบริษัท/หน่วยงานอื่น ๆ เพื่อเป็นการประเมิน แนวทางการพัฒนาท่าอากาศยานของประเทศไทยให้เกิดความเป็นหนึ่งเตรียมพร้อมเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2) ควรศึกษาเปรียบเทียบการพัฒนางานองค์กรของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) กับท่าอากาศยานชั้นนำของโลกเพิ่มเติม อาทิ เช่น สิงคโปร์ ส่องกง มาเลเซีย เป็นต้น เพื่อประเมินแนวทางการก้าวหน้าเป็นศูนย์กลางทางด้านอุตสาหกรรมการบินของเอเชียได้อย่างมีประสิทธิภาพ

3) ควรทำการศึกษาถึงความคิดเห็นและอุปสรรคปัญหาเกี่ยวกับการพัฒนางานองค์กร จากเจ้าหน้าที่ท่าอากาศยานให้ครอบคลุมทั่วประเทศ ไม่ว่าจะอยู่ภายใต้สังกัดใด เพราะถือเป็นกลไกที่ทำให้องค์กรต่างๆ ยังคงอัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้างเพิ่มขึ้น หากพนักงานมีความรักความเชื่อมั่นในองค์กร และมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

## บรรณานุกรม

- ขจรศักดิ์ หาญณรงค์. เอกสารประกอบการฝึกอบรม "การพัฒนาองค์กร". สำนักฝึกอบรม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, (2547).
- ขนิษฐา คงวัดใหม่. ความพึงพอใจของผู้ประกอบการต่อการให้บริการของท่าอากาศยานภูเก็ต. วิทยานิพนธ์หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. สาขาการตลาด. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ( 2551).
- คณิต ดวงหัตถ์. สุขภาพจิตกับความพึงพอใจในงานของข้าราชการตำรวจชั้น ประทวนใน เขตเมือง และเขตชนบทของจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยขอนแก่น, (2537).
- จันทิมา สีไพร. การพัฒนาศูนย์บริการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, ( 2549).
- สุทธิพร เอี่ยมอานวยและคณะ. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการพัฒนาการท่าอากาศยานแห่งประเทศไทย. สัมมนาเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับการจัดการสำหรับนักบริหาร. หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต ภาคพิเศษ. กรุงเทพมหานคร. รุ่นที่ 17. คณะรัฐประศาสนศาสตร์. สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ( 2548).
- ณรงค์วิทย์ แสนทอง. ปัจจัยสำคัญสู่ความสำเร็จ ในการรักษาบุคลากรให้อยู่ยาวนานและมีผลงานดี. ( 2547, 44-51).
- นริศสา ณะสาร. ปัจจัยที่มีผลต่อขวัญและกำลังใจ ของพนักงาน โรงแรมแมนดาริน โอเรียนเต็ล . คาราเทวี เชียงใหม่, (2552, 10-11).
- นิพนธ์ ทวีคุณ. แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการดำรงชีวิต อย่างมีคุณธรรม จิตวิญญาณ และความภูมิใจในตนเอง. วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ม.บูรพา, (2553, 13).
- ปกรณ์ ลี้ม โยธิน. ตัวแบบสมการโครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงาน โรงแรมในประเทศไทย. ปรัชญาคุษฎีบัณฑิต. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ( 2555).
- ปกาศดา ดันตราจกุล. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันขององค์กรของบุคลากรสำนักงานพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งชาติ. สารนิพนธ์ บรม. (การจัดการ). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, (2551).
- ปิยาพร ห่องแสง. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงาน. สาขาธนาคาร ออมสิน ในเขตกรุงเทพมหานคร, (2554, 98).

พรรรัตน์ รัตนศิริวงศ์. แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร. พยาบาลวิชาชีพ 7 ศูนย์บำบัดรักษาเยสพิต สงขลา, ( 2555).

พิทยา บวรวัฒนา. ทฤษฎีองค์การสาธารณะ (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพฯ : ศักดิ์โสภณการพิมพ์, ( 2544).

วันชัย มีชาติ. ทฤษฎีความคาดหวัง เป้าหมายของบุคคลและความคาดหวังในการบรรลุเป้าหมาย, (2548, 90-91).

วันชัย มีชาติ. การบริหารองค์การ (พิมพ์ครั้งที่- 3). กรุงเทพฯ: สามลดา, (2552).

วิรุฬ พรรณเทวี. ความพึงพอใจของประชาชนต่อการให้บริการของหน่วยงาน กระทรวงมหาดไทย ในอำเภอเมืองจังหวัดแม่ฮ่องสอน.วิทยานิพนธ์ ปริญญาศึกษา ศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการบริหารการศึกษา , บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัย เชียงใหม่, (2542).

วิลาวรรณ รพีพิศาล. การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์วิจิตร หัตถกร, (2554).

เรณู สุขฤทธิกิจ. ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต. มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ( 2554).

ศรัณย์ พิมพ์ทอง. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในประเทศไทย, (2556, 16).

ศิริเพชร สุนทรวิภาต. ปัจจัยการพัฒนางานองค์กร Model Mckinsey 7-S Framework, (2555,7-15).

สมพร ขุนเพชร. การพัฒนางานองค์กร (Organization Development) และการจัดการการเปลี่ยนแปลง (Change Management). วิทยาลัยการจัดการเพื่อการพัฒนา, (2555).

สุรีย์ ท้าวคำลือ. ปัจจัยคัดสรรที่ทำนายความตั้งใจที่จะคงอยู่ในงานของพยาบาลวิชาชีพ. โรงพยาบาล เอกชน. เขตกรุงเทพมหานคร, (2550).

สนั่น เถาชาวี. กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน. ภาควิชาวิศวกรรมอุตสาหกรรม. คณะวิศวกรรมศาสตร์. มหาวิทยาลัยขอนแก่น, (2555).

สิทธิโชค วรานุสันติกุล. การจูงใจเป็นผลมาจากการที่มนุษย์มีความคาดหวัง, (2546, 178).

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. รูปแบบภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่อำเภอขุนยวม จังหวัดแม่ฮ่องสอน, (2550).

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. พฤติกรรมองค์กร : ทฤษฎีและการประยุกต์ กรุงเทพมหานคร สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, (2541).

อนุสรรา อนุวงศ์. ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ของสหกรณ์ร้านค้ามหาวิทยาลัยเชียงใหม่. แบบฝึกหัดการวิจัยปัญหาเศรษฐกิจปัจจุบัน. คณะเศรษฐศาสตร์. มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, (2553).

คู่มือการพัฒนาองค์กร ตามกรอบการประเมินผลภาคราชการแบบบูรณาการ มิติภายในด้านการพัฒนาองค์กร.สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, ( 2557).

Good, Carter V. & Merkel, Winifred R. Dictionary of Education. (3rd ed). New York: McGraw - Hill. (1973).

Herzberg , Frederick “The Motivation – Hygiene Theory” Management and Motivation in V.H.Vroom & E.L. Deci (Eds) Baltimore, MD : Penguin Books (1970).

Kotler, Philip. Marketing management. New Jersey: Prentice Hall. (2000).

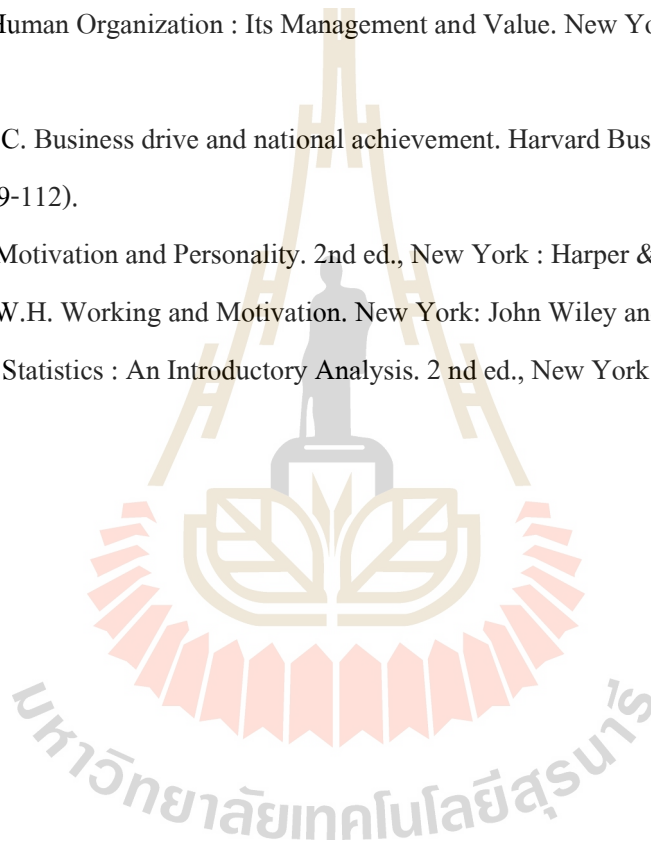
Likert,R. The Human Organization : Its Management and Value. New York: McGraw-Hill. (1961).

McClelland, D.C. Business drive and national achievement. Harvard Business Review, 40(4), (1962, 99-112).

Maslow, A.H. Motivation and Personality. 2nd ed., New York : Harper & Row, (1970).

Victor Vroom W.H. Working and Motivation. New York: John Wiley and Sons,Inc. (1964).

Yamane, Taro. Statistics : An Introductory Analysis. 2 nd ed., New York : Harper & Row, (1967).







## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง

บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

เรียน ผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาในระดับปริญญาโท หลักสูตรการจัดการการบิน  
มหาบัณฑิต สถาบันการบินพลเรือน ซึ่งการวิจัยมีวัตถุประสงค์ ดังนี้

- (1) เพื่อศึกษาสภาวะปัจจุบันในการดำเนินกิจการของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
- (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
- (3) เพื่อเสนอแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ดังนั้น ผู้วิจัยใคร่ขอความอนุเคราะห์ในการแสดงความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านของ  
บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งข้อมูลในแบบสอบถามนี้จะนำไปใช้ประโยชน์ในด้านวิชาการ  
เท่านั้น จะไม่มีผลกระทบต่อระบบประเมินการปฏิบัติงานส่วนบุคคลใดๆ ทั้งสิ้น

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความอนุเคราะห์

นางสาวธัญพร ตีรณานวัตร

นักศึกษาปริญญาโท รุ่นที่ 1 หลักสูตรการจัดการการบินมหาบัณฑิต

สถาบันการบินพลเรือน

## คำอธิบายศัพท์

1. อัตราการคงอยู่ (Existence Rate) หมายถึง การจรรักษ์ภักดีต่อองค์กร การต้องการอยู่ร่วมงานกับองค์กร ความผูกพันของบุคลากร บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) คือ การที่พนักงานคิด รู้สึก กระทำ ที่แสดงถึงความกระตือรือร้น และทุ่มเทความรู้ ทักษะ ความสามารถอย่างเต็มที่ในการทำงานถึงแม้ว่าจะต้องทำงานอย่างหนักขึ้นเพื่อให้ องค์กร ประสบความสำเร็จ ซึ่งสามารถวัดได้จากร้อยละของจำนวนพนักงานและลูกจ้างที่เข้าใหม่เปรียบเทียบกับจำนวนพนักงานและลูกจ้างที่ออกจากบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)
2. การพัฒนาองค์กร หมายถึง ผลจากการที่ผู้บริหารบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) ได้คิดค้นหาเทคนิคใหม่ๆ ในอันที่จะเอื้ออำนวยประโยชน์ต่อการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร ให้ดีกว่าแบบเดิมที่เป็นอยู่ แนวความคิดและวิธีการใหม่นี้ ได้มุ่งไปสู่การปรับปรุง และเปลี่ยนแปลง “องค์กร” เพื่อประสิทธิผล และความเจริญเติบโตขององค์กรโดยส่วนรวม แนวความคิดเชื่อว่าสามารถจะแก้ไขข้อบกพร่อง และความไร้ประสิทธิภาพของเทคนิคในการเปลี่ยนแปลงในแนวเก่าได้เป็นอย่างดี และได้รับการขนานนามว่า “การพัฒนาองค์กร” หรือที่ภาษาอังกฤษเรียกว่า “Organization Development” และเรียกสั้นๆ ว่า “OD”
3. บริษัทฯ คือ บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

- 1 เพศ  
 ชาย  หญิง
- 2 อายุ  
 ต่ำกว่า 21 ปี  21 - 35 ปี  36 - 50 ปี  มากกว่า 50 ปี
- 3 วุฒิการศึกษา  
วุฒิก่อนเข้าทำงาน  
 ปวช./ปวส. ปริญญาตรี ปริญญาโท  อื่นๆ (ระบุ).....  
วุฒิก่อนเข้าทำงานปัจจุบัน  
ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก  อื่นๆ (ระบุ).....
- 4 ตำแหน่งงาน  
 ระดับ 4 ลงมา  ระดับ 5 - 6  ระดับ 7 ขึ้นไป
- 5 ระยะเวลาการปฏิบัติงาน  
 น้อยกว่า 10 ปี  10 - 15 ปี  16 - 20 ปี  มากกว่า 20 ปี
- 6 สถานภาพสมรส  
 โสด  
 สมรส/อยู่ด้วยกัน  
 หย่าร้าง/แยกกันอยู่
- 7 อัตราเงินเดือน  
 ต่ำกว่า 15,000 บาท  
 15,000 - 30,000 บาท  
 30,001 - 60,000 บาท  
 มากกว่า 60,000

**ส่วนที่ 2** ความคิดเห็นต่อสถานะปัจจุบันในการดำเนินงานของบริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด

(มหาชน)

คำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับตามแบบ Likert's scales โดยมีเกณฑ์ในการให้คะแนน ดังนี้

มากที่สุด	=	5	คะแนน
มาก	=	4	คะแนน
ปานกลาง	=	3	คะแนน
น้อย	=	2	คะแนน
น้อยที่สุด	=	1	คะแนน

ข้อ ที่	รายละเอียดคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
<b>1</b>	<b>ทิศทาง วิสัยทัศน์และกระบวนการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ (Strategic Alignment)</b>					
	1.1 ท่านสามารถบอกแนวทางในการดำเนินบทบาทภารกิจของ บริษัทฯ ได้					
	1.2 ผู้บังคับบัญชา โดยตรง อธิบายและชี้แจงให้ท่านทราบถึงแผนงาน และตัวชี้วัดความสำเร็จของบริษัทฯ					
	1.3 ท่านทราบแผนงานและตัวชี้วัดความสำเร็จของ บริษัทฯ ที่ตนเอง สังกัด					
	1.4 ท่านมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงานของบริษัทฯ					
	1.5 ท่านยึดตัวชี้วัดความสำเร็จเป็นเป้าหมายในการทำงาน					
	1.6 แผนงานย่อยที่ปฏิบัติสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และทิศทางการดำเนิน บทบาทภารกิจของบริษัทฯ					
	1.7 ท่านทราบ ชัดเจน เรื่อง การประเมินผลสำเร็จ ตาม ตัวชี้วัด ความสำเร็จของบริษัทฯ					
	1.8 พนักงาน และลูกจ้าง ที่เข้าใหม่ได้รับการพัฒนาความรู้ที่เป็น ประโยชน์ในการทำงาน พร้อมกับปลูกฝังจิตสำนึกในด้านการให้บริการ ที่มี คุณภาพ					

ข้อ ที่	รายละเอียดคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
2	<b>ภาวะผู้นำและแบบอย่างของผู้นำ (Leadership)</b>					
	2.1 ท่านยึดถือผู้บริหารระดับสูงส่วนใหญ่ของ บริษัทฯ เป็นแบบอย่างในการทำงาน					
	2.2 ส่วนใหญ่เมื่อมีปัญหาในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาของท่านจะรีบเข้ามาช่วยเหลือทันที					
	2.3 ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษาท่าน ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานได้เป็นอย่างดี					
	2.4 ท่านสามารถเสนอความคิดเห็นต่างๆ ได้อย่างอิสระในการประชุม ถึงแม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะเป็นประธานการประชุมก็ตาม					
	2.5 ท่านเชื่อมั่นว่าทีมผู้บริหารปัจจุบันจะสามารถ นำบริษัทฯ ให้เติบโตต่อไปได้ตามเป้าหมายอย่างมั่นคง					
3	<b>วัฒนธรรมองค์กร (Culture)</b> คือ สภาพพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ซึ่งกันและกันจนพนักงานยึดถือปฏิบัติเป็นธรรมเนียมในองค์กร					
	3.1 วัฒนธรรมองค์กรมีความเหมาะสมกับเป้าหมายของ บริษัทฯ ในปัจจุบัน					
	3.2 วัฒนธรรมองค์กรในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับเป้าหมายของ บริษัทฯ ใน 3 – 5 ปีข้างหน้า					
	3.3 เมื่อมีการรับพนักงานและลูกจ้างใหม่เข้ามาบริษัทฯ ได้จัดให้มีการชี้แจงและอบรมเรื่องวัฒนธรรมองค์กร					
	3.4 ผู้บริหารปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กร					
	3.5 พนักงาน และลูกจ้าง ในบริษัทฯ สามารถเสนอความคิดเห็นหรือวิธีการทำงานใหม่ๆ ได้อย่างอิสระ					
	3.6 การทำงานในปัจจุบันเป็นลักษณะแบบที่ สอนน้องและช่วยเหลือกัน					

ข้อ ที่	รายละเอียดคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	3.7 การเรียนรู้วิธีการทำงานใหม่ๆ ถือเป็นส่วน สำคัญในการทำงาน ของท่าน					
<b>4</b>	<b>ระบบสารสนเทศและสภาพแวดล้อมในการทำงาน (Infrastructure)</b>					
	4.1 ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่จะตอบว่า ท่านเป็นพนักงาน และลูกจ้างของ บริษัทฯ					
	4.2 ท่านพอใจกับบรรยากาศแวดล้อมของการทำงานในบริษัทฯ					
	4.3 ท่านพร้อมร่วมมือสำหรับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น ในบริษัทฯ					
	4.4 บริษัทฯ จัดให้มีกิจกรรมที่สนับสนุนให้เกิดการทำงานเป็นทีม อย่างสม่ำเสมอ					
	4.5 มีการจัดกิจกรรมสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน และลูกจ้าง เช่น กีฬาสี วันครอบครัว อย่างเพียงพอและต่อเนื่อง					
	4.6 ผู้บังคับบัญชานับสนุนให้ท่านเข้าร่วมในกิจกรรมสัมพันธ์ต่างๆ ทุกครั้ง					
	4.7 ปริมาณของคอมพิวเตอร์มีเพียงพอกับการใช้งานในปัจจุบัน					
	4.8 ท่านพอใจในประสิทธิภาพของระบบคอมพิวเตอร์ปัจจุบัน					
	4.9 ท่านพอใจในการให้บริการด้านระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ ( IT) จากบริษัทฯ ในปัจจุบัน					
	4.10 อุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกอื่นๆ ใน บริษัทฯ เช่น โต๊ะ ทำงาน เก้าอี้ เครื่องถ่ายเอกสาร น้ำดื่ม โรงอาหาร มีความสะดวกสบาย และ เพียงพอต่อการใช้งาน					
	4.11 พาหนะในการขนส่งพนักงานระหว่างอาคารหรือสถานที่ต่างๆ มี อยู่อย่างเพียงพอ					
	4.12 บริษัทฯ มีระบบความปลอดภัย (Safety) ที่เชื่อถือได้และมั่นคง					

ข้อ ที่	รายละเอียดคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
5	ระบบบริหารทรัพยากรบุคคล					
	5.1 ท่านพอใจที่จะทำงาน อยู่กับ บริษัทฯ แม้จะมี บริษัทฯ อื่นให้ ข้อเสนอที่ดีกว่า					
	5.2 เมื่อมีตำแหน่งว่างใน บริษัทฯ ได้มี การสรรหาและ เลือกสรร พนักงานและลูกจ้างเข้ามาทำงานในตำแหน่งนั้น สามารถทำได้อย่างรวดเร็ว และได้พนักงานและลูกจ้างที่มีศักยภาพตรงตามที่ต้องการ					
	5.3 ท่านจะแนะนำคนรู้จักให้มาสมัครงานที่บริษัทฯ					
	5.4 ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันมีประสิทธิภาพ และให้ความเป็นธรรมแก่พนักงานและลูกจ้าง					
	5.5 ท่านได้รับการสำรวจความต้องการในการพัฒนาจากบริษัทฯ และ ได้รับการฝึกอบรมตามความต้องการอย่างต่อเนื่อง					
	5.6 บริษัทฯ ได้ ดำเนินการจัดหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการของ บริษัทฯ โดยรวม เช่น Culture, Team ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
	5.7 ท่านได้รับการชี้แจงเรื่องผลการปฏิบัติงาน และการเลื่อนขั้น เงินเดือนอย่างชัดเจน					
	5.8 มีการจัดให้มีการหมุนเวียนการปฏิบัติงาน (Job Rotation)					
	5.9 บริษัทฯ ได้มีการวางแผนความก้าวหน้าทางวิชาชีพ (Career Planning) ให้กับพนักงานและลูกจ้างอย่างเป็นระบบ					
	5.10 ท่านได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อก้าวขึ้นใน ระดับที่สูงขึ้น ตามสายการพัฒนาอาชีพ (Career Path)					
	5.11 ท่านมีความรู้ความสามารถและทักษะเพียงพอในตำแหน่งงานที่ทำ อยู่					
	5.12 บริษัทฯ มีการจัดกิจกรรมเพื่อยกย่องผู้ที่มีผลงานโดดเด่นอย่าง สม่ำเสมอและต่อเนื่อง					
	5.13 ท่านพอใจกับคุณภาพของงาน (Quality) ที่ได้รับจากบริษัทฯ					



ข้อ ที่	รายละเอียดคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	5.14 ท่านพอใจ กับการ ระบบการให้ บริการ (Services) ที่ได้รับจาก บริษัทฯ					
	5.15 สวัสดิการที่บริษัทฯ จัดให้มีความเหมาะสมเพียงพอแล้ว					
<b>6</b>	<b>การสื่อสารภายในองค์กร (Communication)</b>					
	6.1 วิธีการสื่อสารของ บริษัทฯ มักเป็นรูปแบบที่ผู้บริหารระดับสูง สื่อสาร ไปสู่พนักงานและลูกจ้างระดับล่างเป็นหลัก (Top-Down)					
	6.2 การจัดให้ผู้บริหารระดับสูงพบพนักงาน และลูกจ้าง ปีละ 2 ครั้ง เพียงพอแล้ว					
	6.3 ช่องทางการสื่อสารใน บริษัทฯ มีเพียงพอและ หลากหลาย เช่น บอร์ดประชาสัมพันธ์ e-mail เสียงตามสาย เป็นต้น					
	6.4 ท่านได้รับข่าวสารของบริษัทฯ อย่างครบถ้วนและรวดเร็ว					
	6.5 พนักงาน และลูกจ้าง ในบริษัทฯ ทุกคน มีความกระตือรือร้นที่จะ ติดตามข่าวสารความเคลื่อนไหวภายนอกบริษัทฯ					
	6.6 ท่านไม่ลังเลที่จะปรึกษาผู้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น					
	6.7 เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ท่านและเพื่อนร่วมงานจะปรึกษารื้อกัน อย่างเปิดใจและหาแนวทางแก้ปัญหามากกว่าจะโทษกันและกัน					
	6.8 ท่านต้องการให้ บริษัทฯ จัดการอบรมเรื่องการสื่อสารอย่างมี ประสิทธิภาพแก่พนักงานและลูกจ้างทุกคน					
	6.9 เมื่อท่านขอข้อมูลจาก หน่วยงาน อื่น ท่านได้รับข้อมูลเหล่านั้น อย่างรวดเร็วและเต็มใจ					

**ส่วนที่ 3** ปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

ข้อ ที่	รายละเอียดคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
1	ปัจจัยด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy) คือ การวางแผนด้านการบำรุงรักษาและการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้เหนือคู่แข่ง					
	1.1 บริษัทฯ มีนโยบายและเป้าหมายด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลที่ชัดเจน และมีการสื่อสารให้บุคลากรทราบ					
	1.2 ท่านเข้าใจทิศทางและกลยุทธ์ของบริษัทฯ					
	1.3 ท่านเชื่อมั่นว่าผู้บริหารสามารถบริหารจัดการ บริษัทฯ ให้บรรลุเป้าหมายได้ตามยุทธศาสตร์					
	1.4 การมีผู้นำบริษัทฯ ที่มีวิสัยทัศน์และกล้าตัดสินใจ					
	1.5 ท่านมีอิสระในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นการวางแผนงาน การคิดวิธีการทำงานใหม่ๆ					
	1.6 ท่านได้รับการวางแผนให้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนา สม่ำเสมอ เพื่อให้มีความรู้ความสามารถเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติหน้าที่					
2	ปัจจัยด้านโครงสร้างองค์กร (Structure) คือ วิธีการกำหนดโครงสร้างขององค์กร ใครเป็นผู้ที่รายงานและรายงานไปถึงใคร					
	2.1 ผู้บังคับบัญชา / หัวหน้างานของท่านมักจะติดตามความคืบหน้าของงาน เพื่อช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน					
	2.2 บริษัทฯ มีการนำการเรียนรู้จากบุคลากรภายใน ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียมาใช้ในการปรับปรุงกระบวนการ ระบบงาน ขั้นตอนการทำงานอย่างต่อเนื่อง					
	2.3 การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ (Job Description) ในแต่ละตำแหน่งงานเหมาะสมและไม่ซ้ำซ้อนกัน					
	2.4 ผู้บังคับบัญชาถ่ายทอดเรื่อง Vision และ Mission ให้ท่านเข้าใจได้อย่างชัดเจน					

ข้อ ที่	รายละเอียดคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	2.5 ฟังก์ชันบริหารงานของบริษัทฯ ในปัจจุบันมีความเหมาะสม					
3	ปัจจัยด้านระบบการปฏิบัติงาน (System) คือ กิจกรรมประจำวันและวิธีการที่พนักงานมีส่วนร่วมในการทำงาน					
	3.1 ปริมาณงานที่ท่าน ได้รับมอบหมาย มีความสมดุลกับเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน					
	3.2 เครือข่ายคอมพิวเตอร์ ( Network) ของบริษัทฯ ช่วยอำนวยความสะดวกต่อการปฏิบัติงานของท่าน					
	3.3 ฐานข้อมูลของบริษัทฯ สามารถสนับสนุนการสื่อสารองค์ความรู้ (KM) และการแลกเปลี่ยนความรู้ในเรื่องของวิธีการปฏิบัติที่ดี ( Best / Good Practices)					
	3.4 ระบบเทคโนโลยีของ บริษัทฯ มีความพร้อมใช้งาน ช่วยให้ท่านปฏิบัติงานได้อย่างต่อเนื่อง					
	3.5 ผู้บังคับบัญชา / หัวหน้างานมีบทบาทในการส่งเสริมและพัฒนาให้ท่านปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เช่น การสอนงาน (Coaching) เป็นต้น					
	3.6 ข้อมูลและสารสนเทศของ บริษัทฯ ที่ท่านสังกัดได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์ในการสนับสนุนการปฏิบัติงานได้ดี					
4	ปัจจัยด้านบุคลากร (Staff) คือ ความสามารถทั่วไปของพนักงานในองค์กร และความพร้อมของพนักงานในการพัฒนาเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร					
	4.1 ท่านรู้สึกว่าการงานของท่านมีความท้าทาย และช่วยให้ได้เรียนรู้พัฒนาทักษะความสามารถใหม่ๆ และมีประสบการณ์มากขึ้น					
	4.2 บริษัทฯ ที่ท่านสังกัดสามารถปรับตัวได้ไวต่อการเปลี่ยนแปลงของสถานการณ์ภายนอกที่ส่งผลต่อการบรรลุภารกิจ					
	4.3 บุคลากรใน บริษัทฯ มีความรู้ ทักษะ และสมรรถนะที่เหมาะสมเพียงพอที่จะทำให้การปฏิบัติงานบรรลุภารกิจขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ					
	4.4 ท่านมักจะพูดคุยแลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นกับเพื่อนร่วมงาน					

ข้อ ที่	รายละเอียดคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
5	ปัจจัยด้านทักษะความรู้ ความสามารถ (Skill) คือ ทักษะ และความสามารถที่แท้จริงของพนักงานที่ทำให้กับองค์กร					
	5.1 ท่านได้รับการพัฒนาความรู้ ทักษะ ตามความเหมาะสม โดยพิจารณาจากความต้องการ และผลการประเมินการปฏิบัติงาน					
	5.2 การพัฒนาความรู้ ทักษะที่ท่านได้รับช่วยท่านมีความชำนาญ และสามารถปฏิบัติงานได้ดีขึ้น					
	5.3 การมอบหมายงานให้แก่บุคลากรใน บริษัทฯ ที่ท่านสังกัดมีความชัดเจน และเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ					
	5.4 ท่านเชื่อมั่นว่าการเลื่อนระดับและการโยกย้ายบุคลากรตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักความรู้ ความสามารถ และผลงาน					
6	ปัจจัยด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style) คือ สไตล์ของความเป็นผู้นำ ของคณะผู้บริหารองค์กร					
	6.1 ผู้บริหาร / ผู้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่อการปฏิบัติงานได้อย่างอิสระ เพื่อการพัฒนาบริษัทฯ ให้ดีขึ้น					
	6.2 สภาพแวดล้อมการทำงาน ในปัจจุบันทำให้ท่านทำงานอย่างมีความสุข					
	6.3 ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความยุติธรรมแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
	6.4 ผู้บังคับบัญชาของท่านให้ความสำคัญกับตนเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน					
	6.5 ผู้บังคับบัญชาของท่านมักจะแจ้งข้อมูลข่าวสารต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ					
	6.6 ท่านสามารถขอคำปรึกษาจากผู้บังคับบัญชา / หัวหน้างาน ได้ตลอดเวลา รวมทั้งได้รับการสนับสนุน เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ					
7	ปัจจัยด้านค่านิยมร่วม (Shared values) คือ “เป้าหมายที่จะบรรลุผลสำเร็จ” เมื่อรูปแบบการพัฒนาเหล่านี้เป็นคุณค่าหลักขององค์กร จำเป็นที่จะต้องมีการสร้างให้เป็นวัฒนธรรมองค์กรและจริยธรรมในการทำงานทั่วไป					
	7.1 ท่านปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรอยู่เสมอๆ					

ข้อ ที่	รายละเอียดคำถาม	ระดับความคิดเห็น				
		5	4	3	2	1
	7.2 ท่านมีความมุ่งมั่นตั้งใจ และยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้บริษัทฯ บรรลุเป้าหมาย					
	7.3 บริษัทฯ ที่ท่านสังกัดส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และการทำงานที่มีคุณภาพดี					
	7.4 บริษัทฯ มีผู้เชี่ยวชาญในเรื่องต่างๆ ที่คอยให้คำปรึกษา เมื่อท่านมีปัญหา					
	7.5 พนักงานและลูกจ้างใน บริษัทฯ มีความกระตือรือร้นที่จะช่วยเหลือผู้อื่นอยู่เสมอ					

**ส่วนที่ 4** ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)

1. เหตุผลหลักที่ท่านตัดสินใจปฏิบัติงานร่วมกับบริษัทฯ คือ

.....

.....

2. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาด้านกลยุทธ์ขององค์กร (Strategy)

.....

.....

3. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาด้านโครงสร้างองค์กร (Structure)

.....

.....

4. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาด้านระบบการปฏิบัติงาน (System)

.....

.....

5. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาด้านบุคลากร (Staff)

.....  
.....

6. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาด้านทักษะ ความรู้ ความสามารถ (Skill)

.....  
.....

7. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาด้านรูปแบบการบริหารจัดการ (Style)

.....  
.....

8. ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาด้านค่านิยมร่วม (Shared values)

.....  
.....

ความคิดเห็นของท่านเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการร่วมมือกันพัฒนาผลงานวิจัยของประเทศไทย

ขอขอบพระคุณอย่างสูงที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม



## ประวัติผู้จัดทำวิทยานิพนธ์

นักศึกษา	ฉันทพร ตีรณานวัตร	รหัส 5613200030
สาขาวิชา	การจัดการการบิน	
วัน-เดือน-ปีเกิด	วันที่ 15 ตุลาคม 2533	
จังหวัดที่เกิด	ภูเก็ต	
ที่อยู่ปัจจุบัน	3/86 พรทิวพาร์ทमेंท์ วิวาศีรังสิต 16/5 จอมพล จตุจักร กรุงเทพฯ 10900	
สถานที่ทำงาน	สถาบันพัฒนาบุคลากรการบิน มหาวิทยาลัยเกษมบัณฑิต	
ตำแหน่ง	อาจารย์ประจำ	
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี เทคโนโลยีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการท่าอากาศยาน มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี จบการศึกษาเมื่อปี 2556	
ผลงานวิจัย	แนวทางการพัฒนาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่ออัตราการคงอยู่ของพนักงานและลูกจ้าง บริษัท ท่าอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน)	

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี