

การวิเคราะห์ปัจจัย 12 ประการ (Q12 ของ Gallup) ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี

Analysis of 12 Factors (Gallup's Q12) Affecting Work Behavior Employees of Thai nationality working in restaurants Nonthaburi.

กรรณิการ์ สิทธีชัย (Kannika Stiitchai)*

ประสพชัย พสุนนท์ (Prasopchai Pasunon)**

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี และ 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย 12 ประการ (Q12 ของ Gallup) ที่ส่งผลกับพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ แรงงานไทยทุกตำแหน่ง ซึ่งทำงานอยู่ในร้านอาหารที่เปิดให้บริการอยู่ในจังหวัดนนทบุรี จำนวน 400 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน

ผลการวิจัย พบว่า

1. พนักงานสัญชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี มีพฤติกรรมในการทำงานแบบผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจะพบว่า ระดับพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การใช้ความสามารถทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร ในขณะที่ระดับพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การต้องการเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร

2. ปัจจัย 12 ประการ (Q12 ของ Gallup) ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี โดยความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับพฤติกรรมในการทำงาน ร้อยละ 6.0 ($R^2 = 0.060$) พบว่า มีตัวแปร 3 ตัวแปรที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย 1) การได้รับคำชมหรือการยกย่องในสิ่งที่ทำได้ดี ($\beta = 0.190$) 2) การมีโอกาสดำรงตำแหน่งที่ถนัดหรือสิ่งที่ทำได้ดีทุกวัน ($\beta = 0.181$) และ 3) หัวหน้า หรือใครบางคนในที่ทำงาน ให้ความสนใจใส่ใจ ($\beta = 0.131$)

* สาขาการจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

(Faculty of Management Science, Silpakorn University)

** รองศาสตราจารย์ ดร. ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร

(Associate Professor, Dr., Faculty of Management Science, Silpakorn University)

คำสำคัญ : ปัจจัย 12 ประการ (Q12 ของ Gallup), พฤติกรรมในการทำงาน, ความผูกพันต่อองค์กร, พนักงาน
สัญชาติไทย, ร้านอาหารในจังหวัดนนทบุรี

Abstract

The purposes of this study were 1) to investigate 12 factors (Gallup Q12) affecting working behaviors of Thai employees in Nonthaburi restaurants, and 2) to discover relationships between 12 factors (Gallup Q12) and working behaviors of Thai employees in Nonthaburi restaurants. The samples used in the study were 400 Thai workers in all positions who worked in Nonthaburi restaurants. The instrument used for data collection was a 5-level rating scale questionnaire. Statistics used in data analysis were frequency, percentage, mean, standard deviation, and stepwise multiple regression analysis.

The research findings were as follows.

1. Working behavior of Thai employees in Nonthaburi restaurants had the highest overall level of organizational commitment. When considering in detail it was found that working behavior of Thai employees in Nonthaburi restaurants had the highest average level of contribution to organization, whilst working behavior of Thai employees in Nonthaburi restaurants had the lowest average level of requirement for becoming part of organizational success.

2. The 12 factors (Gallup Q12) affecting working behaviors of Thai employees in Nonthaburi restaurants had Linear relationship with working behavior at 6.0% ($R^2 = 0.060$). There were 3 variables affecting working behaviors of Thai employees in Nonthaburi restaurants, including 1) receiving appreciation or admiration for good working ($\beta = 0.190$), 2) having opportunity to show capability or skill everyday ($\beta = 0.181$), and 3) obtaining attention of supervisor or someone at work ($\beta = 0.131$)

Keywords: 12 factors (Gallup Q12), working behaviors, organizational commitment, Thai employees, Nonthaburi restaurants

บทนำ

ธุรกิจร้านอาหารมีส่วนในการสร้างงานและสร้างการเติบโตของเศรษฐกิจในประเทศ ปัจจุบันมีธุรกิจร้านอาหารในประเทศไทยอยู่ประมาณ 300,000 ร้านค้า (สมาคมธุรกิจร้านอาหาร, 2560) เนื่องจากเป็นธุรกิจด้านการบริการ จึงจำเป็นต้องใช้แรงงานในการดำเนินธุรกิจเป็นหลัก แต่กลับต้องเผชิญปัญหาขาดแคลนแรงงานอย่างมาก ส่วนหนึ่งเกิดจากการศึกษาของประชากรที่มีแนวโน้มสูงขึ้น (ปาริฉัตร จันโทริ, 2555) ทำให้ไม่สนใจทำงานในตำแหน่งงานระดับล่าง เช่น พนักงานเสิร์ฟ พนักงานล้างจาน พนักงานเตรียมวัตถุดิบ แม้เป็นงานที่ไม่เสี่ยงอันตราย แต่เป็นงานที่เหนื่อย ยาก สกปรก ทำให้ไม่เป็นที่นิยมของแรงงานไทยเท่าใดนัก ซึ่งทำให้เกิดปัญหาขาดแคลนพนักงานในร้านอาหารที่เป็นพนักงานสัญชาติไทย ปัญหาขาดแคลนของพนักงานสัญชาติไทยก็ย่อมส่งผลกระทบต่อกิจการของธุรกิจทั้งสิ้น เนื่องจากต้องใช้เวลาในการฝึกฝนฝีมือแรงงานให้มีทักษะ และมีความเชี่ยวชาญในการบริการอย่างมีคุณภาพ (วรพงศ์ เชื้อนปัญญา, 2559) โดยเฉพาะอย่างยิ่งในธุรกิจร้านอาหาร ซึ่งมีความจำเป็นต้องใช้ทักษะในการบริการ การสื่อสาร ฝีมือในการทำอาหาร ซึ่งแรงงานที่ดีมีคุณภาพเพื่อคงไว้ซึ่งคุณภาพไม่ว่าจะเป็นสินค้า บริการ และภาพลักษณ์ขององค์กร ถ้าในอนาคตมีการลาออกของพนักงานอย่างต่อเนื่องก็ย่อมเป็นอุปสรรคสำคัญต่อ การทำให้ก้าวไปสู่ความเป็นเลิศ และได้เปรียบคู่แข่งขั้นได้ (ณิชาพัชญ์ จินตนา, 2553) จากการศึกษาของรัชนิวรรณ วัฒนปริญญา (2556) ได้ทำการศึกษารื่องของ การตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านอาหารของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่าปัญหาของธุรกิจร้านอาหารที่ยังเป็นปัญหา คือ ด้านบุคลากร ขาดบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ และสื่อสารด้านภาษาต่างประเทศ ซึ่งปัญหาดังกล่าวผู้ประกอบการธุรกิจร้านอาหารจึงต้องมีการพัฒนาพนักงานและเพิ่มศักยภาพของธุรกิจ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดผลประโยชน์ที่ดีและยั่งยืนโดยให้ความสำคัญกับการสรรหาและฝึกอบรมพัฒนาบุคลากรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการบริหารหรือเสนอความคิดเห็น เพื่อสร้างความรักและภักดีต่อองค์กรมีบริการที่ดีและเป็นกันเองกับผู้มาใช้บริการ สร้างชื่อให้กับร้านหรือเอกลักษณ์ของร้านเพื่อให้ลูกค้าระลึกและจดจำได้ง่าย เสนอที่บริการรูปแบบอาหารใหม่ๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการได้ดีขึ้น (รัชนิวรรณ วัฒนปริญญา, 2556)

จากสถานการณ์ข้างต้นสถานประกอบการมีการปรับตัวต่อสถานการณ์ภาพการขาดแคลนแรงงาน โดยอันดับแรกคือ การเพิ่มจำนวนชั่วโมงการทำงานล่วงเวลา 26.0 % อันดับสองคือ การเพิ่มค่าจ้างเพื่อจูงใจแรงงานใหม่ 24.5% อันดับสามคือ จ้างแรงงาน Outsource เพิ่มขึ้น 11.7% อันดับสี่คือ จ้างแรงงานต่างด้าวมาทดแทน 10.7% ลำดับสุดท้ายคือการนำเครื่องจักรมาทดแทน คิดเป็น ร้อยละ 8.7 (สำนักงานสถิติแห่งชาติ, 2556) สำหรับการเลือกจ้างแรงงานต่างด้าวมาทดแทนแรงงานไทยเป็นทางเลือกอันดับต้นๆ ของสถานประกอบการ แต่หากปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎหมายนั้น มีขั้นตอนยุ่งยากและมีค่าใช้จ่ายสูงมาก ซึ่งจะมียาอายุเพียงสองปีนับแต่วันที่ออกใบอนุญาตเท่านั้น สถานประกอบการส่วนใหญ่จึงหลีกเลี่ยงด้วยการใช้แรงงานต่างด้าวที่เข้าเมืองแบบผิดกฎหมายแทน (อรรถพงศ์ ลิ้มป้าญจนวัฒน์, 2558) ทั้งนี้ยังสามารถต่อรองค่าแรงได้ราคาถูกกว่าแรงงานไทยอีกด้วย แต่ทางเลือกนี้มีปัญหาตามมาหลายประการ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาการเปลี่ยนแปลงย้ายสถานที่ทำงานบ่อย ศิวีไล ชยางกูร (2555)

ด้วยความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร คือความรักงาน และความภักดีต่อองค์กรที่ทำให้พนักงานมุ่งมั่นทุ่มเทสติปัญญาและกำลังความสามารถ เพื่อปฏิบัติการกิจขององค์กรให้บรรลุผลโดยการทำให้พนักงานรู้สึกมีความสุขและความพึงพอใจ ถือเป็นหัวใจสำคัญของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของ The Gallup Organization ที่ได้ศึกษาความผูกพันของพนักงานนำมาวิเคราะห์ในงานวิจัยนี้ ซึ่งได้แบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3 ประเภท คือ 1) พนักงานที่มีความผูกพันในงาน (Engaged) คือพนักงานที่ทำงานด้วยความเต็มใจตั้งใจและคำนึงถึงองค์กร 2) พนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันในงาน (Not-engaged) คือพนักงานที่ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน และ/หรือทำงานโดยไม่ตั้งใจ 3) พนักงานที่ไม่มีความผูกพันในงาน (Actively Disengaged) คือพนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน และนอกจากนี้ The Gallup Organization ยังได้ทำการศึกษาถึงพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อค้นหาองค์ประกอบที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยสำรวจจากผลผลิต ปริมาณการผลิต ยอดขาย อัตราการลาออก อัตราการเกิดอุบัติเหตุ กำไรต่อหน่วยการผลิต เป็นต้น และจากการสำรวจนี้ทำให้ Gallup ค้นพบคำถาม 12 ประการ (Q12) ที่สามารถใช้เป็นตัววัดความผูกพันของพนักงานได้อย่างแท้จริง โดยผลการศึกษาในครั้งนี้แสดงให้เห็นถึงความเชื่อมโยงระหว่างคำถามที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงานทั้ง 12 ประการกับอัตราการลาออก (Turnover) การรักษานักงาน (Retention) ปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับลูกค้า (Customer Metric) ความปลอดภัยในการทำงาน (Safety) ผลผลิต (Productivity) และความสามารถในการสร้างผลกำไร (Profitability) ซึ่งปัจจัยต่างๆ เหล่านี้ ล้วนมีความเชื่อมโยงและเกี่ยวข้องต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร (ปกภณ จันทศาสตร์, 2557)

ด้วยความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรนี้ เป็นความรู้สึกที่พนักงานมีต่อองค์กรในทางบวก เป็นความผูกพันที่มีต่องาน ต่อเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรพนักงานจะมีความรู้สึกจงรักภักดี โดยปรารถนาเป็นที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความคาดหวังที่จะก้าวหน้าไปพร้อมกับองค์กร อีกทั้งความผูกพันจะเป็นหนทางที่จะช่วยรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีค่าให้อยู่กับองค์กรอย่างมีความสุข มีแรงจูงใจในการทำงาน ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ เพราะมีความรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์กร จึงมีความพยายามที่จะสร้างผลสำเร็จให้แก่องค์กร (ธัญกิตติ์ จันทรศมี, 2557)

ปัจจุบันผู้ประกอบการร้านอาหารหลายร้านต้องหันกลับมาพึ่งแรงงานไทย และเมื่อได้แรงงานไทยมาร่วมงานแล้ว มักมีปัญหาแรงงานไหลออก หลังจากที่ใช้เวลาและงบประมาณบ่มเพาะจนกลายเป็นแรงงานที่มีคุณภาพ มีทักษะฝีมือ มีความรับผิดชอบ ชยัน และกระตือรือร้นในการทำงาน แรงงานหลายคนที่มีแนวโน้มทำงานดีมักถูกแย่งตัวให้ไปทำงานที่ร้านอื่นด้วยอัตราค่าจ้างที่สูงกว่า สวัสดิการที่ดีกว่า หรือตัวแรงงานเองเมื่อพอมีทักษะแล้วก็จะมองหาร้านที่มีภาพลักษณ์ดีกว่าร้านเดิม อีกทั้งแรงงานในปัจจุบันส่วนใหญ่เป็น Gen Y ซึ่งขึ้นชื่อว่าเป็นคนเปลี่ยนงานบ่อย อีกทั้งยังมีความอดทนต่ำ หากมีสิ่งใดที่รู้สึกไม่สบายใจก็จะลาออกหรือไม่มาทำงาน โดยไม่มีการบอกล่วงหน้า (อัจจิมา บำเพ็ญบุญ, 2559) ซึ่งทำให้ผู้ประกอบการร้านอาหารสูญเสียเวลาและงบประมาณอย่างมาก ถือว่าเป็นปัญหาที่แก้ไม่ตกสำหรับผู้ประกอบการร้านอาหาร

ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการที่จะทำให้ผู้ประกอบการร้านอาหารสามารถรักษาแรงงานที่มีคุณภาพไว้ในองค์กรได้ โดยทราบว่าปัจจัยใดที่จะช่วยให้แรงงานทำงานแบบผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจะศึกษาจากการนำปัจจัย 12 ประการ ของบริษัท แกลล์ฟ จำกัด ได้ระบุว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานแบบผูกพันต่อองค์กร มาเป็นปัจจัยสำคัญในการศึกษา เพื่อให้ผู้ประกอบการร้านอาหารสามารถนำผลงานวิจัยไปพัฒนาเป็นกลยุทธ์สำหรับดูแลรักษาแรงงานที่มีคุณภาพให้ทำงานอยู่ในองค์กรไปนาน ๆ รวมถึงลดอัตราการสมัครเข้าและลาออกของพนักงาน (Turn Over) ต่อไป ซึ่งจะเก็บข้อมูลศึกษาแรงงานไทยที่ทำงานในร้านอาหารในอำเภอบางกรวย จังหวัดนนทบุรี

วัตถุประสงค์การวิจัย

- 1) เพื่อศึกษาพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี
- 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัย 12 ประการ (Q12 ของ Gallup) ที่ส่งผลกับพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี

สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัย 12 ประการ (Q12 ของ Gallup) ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี
2. ปัจจัย 12 ประการ (Q12 ของ Gallup) ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี อย่างน้อยหนึ่งปัจจัย สามารถพยากรณ์พฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี

ขอบเขตของการศึกษา

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

ประชากร

ในการดำเนินการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ แรงงานไทยทุกตำแหน่ง ซึ่งทำงานอยู่ในร้านอาหารที่เปิดให้บริการอยู่ในจังหวัดนนทบุรี จำนวน 64,392 คน (สำนักงานสถิติจังหวัดนนทบุรี, 2560) ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลคือ ช่วงเดือนตุลาคม 2560

กลุ่มตัวอย่าง

การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้สูตรของ ทาโร่ ยามาเน่ ที่ระดับความเชื่อมั่นที่ 95% (Yamane, 1976) ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างเท่ากับ 352 คน อย่างไรก็ตามเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่น ผู้วิจัยจึงดำเนินการเก็บแบบสอบถาม 400 คน โดยทำการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย (Stratified Random Sampling) (กัลยา วานิชย์บัญชา, 2548)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

รูปแบบการวิจัยเป็นแบบสำรวจ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ประกอบด้วย ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) สหสัมพันธ์อย่างง่ายแบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ แบบ Stepwise Multiple Regression Analysis แบบสอบถามประกอบด้วย 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ลักษณะทางประชากรศาสตร์ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศสภาพ อายุ การศึกษา ตำแหน่งงาน สถานภาพการทำงาน ระยะเวลาการทำงานในร้าน ระยะเวลาทำงานในตำแหน่งปัจจุบัน และจำนวนผู้ที่อยู่ในอุปการะ โดยเป็นแบบสอบถามที่คำถามมีการกำหนดให้เลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ 2 พฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญญาชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Likert-type Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเป็น 5 ระดับที่ตรงกับความเป็นจริง จำนวน 4 ด้าน

ตอนที่ 3 ปัจจัย 12 ประการ (Q12 ของ Gallup) ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญญาชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี ลักษณะคำถามเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Likert-type Scale) ให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเป็น 5 ระดับที่ตรงกับความเป็นจริง จำนวน 4 ด้าน (12 ปัจจัย)

การหาคุณภาพของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การหาคุณภาพของเครื่องมือวิจัย ประกอบด้วย 1) การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยเกณฑ์การประเมินความสอดคล้อง (Index of Consistency: IOC) โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 คน และ 2) การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) จากความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) ด้วยค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยการเก็บแบบสอบถามกับกลุ่มที่มีความใกล้เคียงกับกลุ่มเป้าหมายหลักจำนวน 30 ตัวอย่าง ได้ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาคเท่ากับ 0.895

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัย 12 ประการ (Q12 ของ Gallup)

ปัจจัย 12 ประการ (Q12 ของ Gallup) ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิดตามทัศนะของ The Gallup Organization เป็นบริษัทที่ปรึกษาซึ่งมีชื่อเสียงและกล่าวได้ว่าเป็นผู้ริเริ่มของการศึกษาเรื่อง Employee Engagement โดยบริษัทก่อตั้งเมื่อปี 1935 โดย Dr. George Gallup จากการศึกษาถึงพฤติกรรมและธรรมชาติของมนุษย์ โดยทำการสำรวจพนักงาน จำนวน 1.98 ล้านคนจากองค์กรทั้งหมด 36 แห่ง ที่อยู่ใน 21 อุตสาหกรรม ของ 28 ประเทศ โดยใช้ Meta-Analysis เพื่อค้นหาคำตอบที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน จากการสำรวจทำให้ Gallup ค้นพบคำถาม 12 ประการ (Q12) ที่สามารถวัดความผูกพันของพนักงานได้อย่างแท้จริง ผลการศึกษานี้แสดงให้เห็นความเชื่อมโยง ระหว่างคำถามที่ใช้วัดความผูกพันของพนักงานทั้ง 12 ประการ กับ อัตราการลาออก (Turnover) การรักษาพนักงาน (Retention) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ ลูกค้า (Customer Metrics) ความปลอดภัย (Safety) ผลผลิต (Productivity) และการสร้างผล กำไร (Profitability)

ซึ่งจะส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร คำถาม 12 ประการ (Q12) ได้ กลายเป็นคำถามที่ใช้ในการวัดความผูกพันของพนักงาน (Employee Engagement) โดยแบ่งข้อ คำถามตามลำดับขั้นของความผูกพัน (Hierarchy of Engagement) ประกอบไปด้วย 12 คำถาม ดังต่อไปนี้ (The Gallup Organization, 2003 อ้างใน จิรประภา อัครบวร, 2549 : 341)

ด้านความต้องการพื้นฐาน (Basic Need)

- 1) ฉันรู้ว่าฉันถูกคาดหวังอะไรบ้างในการทำงาน (I know what's expected of me at work)
- 2) ฉันมีเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานที่เหมาะสม (I have materials and equipment to do work right)

ด้านการสนับสนุนการบริหาร (Management Support)

- 3) ณ ที่ทำงานฉันมีโอกาสได้ทำในสิ่งที่ฉันทำได้ดีที่สุดทุกวัน (At work, I have opportunity to do what I do best everyday)
- 4) ในช่วง 7 วันที่ผ่านมา ฉันได้รับการยกย่องหรือชมเชยในงานที่ออกมาดี (In the last seven days, I have received recognition or praise for doing good work)
- 5) ฉันมีหัวหน้าหรือคนที่ทำงานคอยดูแลเอาใจใส่ฉัน (My Supervisors, or someone at work, seem to care about me as a person)
- 6) มีบางคนในที่ทำงานคอยสนับสนุนฉันให้ได้รับการพัฒนา (There are someone at work who encourage development)
- 7) ในที่ทำงานความคิดเห็นของฉันได้รับการยอมรับ (At work my opinions seem to count)

ด้านสัมพันธภาพ (Relatedness)

- 8) พันธกิจหรือจุดมุ่งหมายขององค์กรทำให้ฉันรู้สึกที่งานของฉันนั้นสำคัญ (The mission or purposes of company make me feel my job is important)
- 9) เพื่อนร่วมงานหรือลูกน้องของฉันทำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานมีคุณภาพ (My associates or follow employees are committed to doing quality work)
- 10) ฉันมีเพื่อนที่ดีที่สุดในที่ทำงาน (I have a best friend at work)

ด้านความก้าวหน้าในงาน (Growth)

- 11) ในช่วง 6 เดือนที่ผ่านมามีคนในที่ทำงานพูดถึงความก้าวหน้าในงานของฉัน (In the last six months, someone at work has talked to me about my progress)
- 12) เมื่อปีที่ผ่านมาฉันได้มีโอกาสที่ได้เรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน (This last year, I have had opportunity to learn and grow at work)

แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงาน

พฤติกรรมในการทำงานตามทัศนะของมอร์เดย์, สเตียร์ส และพอร์เตอร์ (Mowday, Steers, & Porter, 1982) ได้แบ่งองค์ประกอบของพฤติกรรมในการทำงานไว้ 3 ประการ คือ

1. ความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ความเชื่อและยอมรับใน เป้าหมายและค่านิยมขององค์การ หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับ องค์การที่มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกขององค์การคนอื่น ๆ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์การ เป็นความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ คือ ความรู้สึกจงรักภักดีของสมาชิกต่อองค์การ และมีทัศนคติในทางที่สอดคล้องกับเป้าประสงค์ขององค์การ เป็นทัศนคติของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเชื่อมโยงระหว่าง เอกลักษณะของเขากับองค์การ ตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสรุปได้ว่า ความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การจะต้องเชื่อมั่นยอมรับและพร้อมที่จะเต็มใจปฏิบัติงานอย่างมุ่งมั่นในทิศทางเดียวกับเป้าหมายขององค์การ

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การ หมายถึง ความเต็มใจของบุคคลที่ยินดีที่จะทุ่มเท กำลังกายเพื่อทำงานให้กับองค์การ รวมทั้งมีความจงรักภักดีต่อองค์การด้วย ความเต็มใจเป็นความเต็มใจที่ผู้ปฏิบัติเต็มใจที่จะให้บางสิ่งบางอย่างของตนเพื่อช่วยพุงดำรงให้องค์การประสบความสำเร็จ และมีความก้าวหน้าซึ่งผู้ปฏิบัติมีความพึงพอใจเป็นพื้นฐานด้วยภาวะที่เต็มใจ และทุ่มเทที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การ กล่าวโดยสรุปแล้ว ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การ หมายถึง การที่บุคคลากรจะต้องเต็มใจที่จะอุทิศตน โดยทุ่มเทความสามารถ ที่มีอยู่อย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติที่ต้องการจะอยู่ในองค์การเพื่อที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยมีความปรารถนาอย่างยิ่งที่ไม่ต้องการออกจากองค์การที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ไม่ว่าจะเป็นเพราะมีแรงจูงใจใน ด้านใด เป็นลักษณะความตั้งใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ ในการกระทำเพื่อประโยชน์ต่อองค์การ มีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การตลอดไป

สำหรับ Herbert (1976: 416-417) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นการประสานพฤติกรรมของพนักงานกับเป้าหมายขององค์การที่กำหนดกิจกรรมและพฤติกรรมไว้แล้ว ในการเสนอแนวทางและการเข้ามามีส่วนร่วม การที่พนักงานแสดงตนเห็นด้วยกับจุดหมายปลายทางขององค์การและตั้งใจที่จะยอมรับจุดหมายนั้น ก็ยังเป็นแรงจูงใจให้ใช้ผลงานที่มีอยู่เพื่อสนองตอบวัตถุประสงค์นั้น แม้ว่าจะต้องยอมเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวบางอย่างก็ตาม ในขณะที่ Mathis และ Jackson (2002:23) ได้กล่าวถึง ความผูกพันต่อองค์การว่า หมายถึงระดับ ความเชื่อและการยอมรับเป้าหมายขององค์การของพนักงานและความต้องการที่จะทำงานในองค์การนานที่สุด

ดังนั้น จากแนวคิดข้างต้นผู้วิจัยจึงได้สรุปองค์ประกอบของพฤติกรรมในการทำงานมาวิเคราะห์ซึ่งสามารถสรุปผลออกมาได้ 4 แนวทางเพื่อใช้ในการศึกษานี้ ได้แก่ 1) การใช้ความสามารถทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร 2) การสร้างการเปลี่ยนแปลงหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ 3) การต้องการเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร และ 4) ความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรไปให้นานที่สุด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

กัณทิมา คุณาวงศ์ และคณะ (2556) ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ผลการวิจัยพบว่า 1) ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง อยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้แก่ ความท้าทายของงานความตระหนักว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ การมีส่วนร่วมในการบริหาร และความมีอิสระในงาน โดยตัวแปรทั้ง 4 ร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การได้ร้อยละ 51.4 และ 3) แนวทางสำคัญในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ควรกำหนดกฎระเบียบให้มีความยืดหยุ่นตามความเหมาะสม ให้อิสระในการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ ควรปลูกจิตสำนึกพนักงานให้เห็นถึงความสำคัญของงานที่ปฏิบัติ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประชุม กำหนดนโยบายตามความเหมาะสมเพื่อแลกเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานระหว่างพนักงานกับผู้บริหารเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์การ ควรจัดให้มีการพบปะสังสรรค์กันภายในองค์การ เพื่อสร้างความรักความสามัคคี อันจะก่อให้เกิดความผูกพันกันในกลุ่มพนักงาน นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสนใจและยอมรับในความสามารถของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนทรงคุณค่าและมีประโยชน์ต่อองค์การ

ศิริเกศ สิงหศิริ (2551) ศึกษาความผูกพันต่อองค์การกรณีศึกษาเจ้าหน้าที่องค์การการค้าของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ระดับความผูกพันของเจ้าหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาในภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ปัจจัยลักษณะงานที่ปฏิบัติ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยด้านอายุ สถานภาพ สมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และรายได้ไม่มีผลต่อความผูกพันในองค์การ

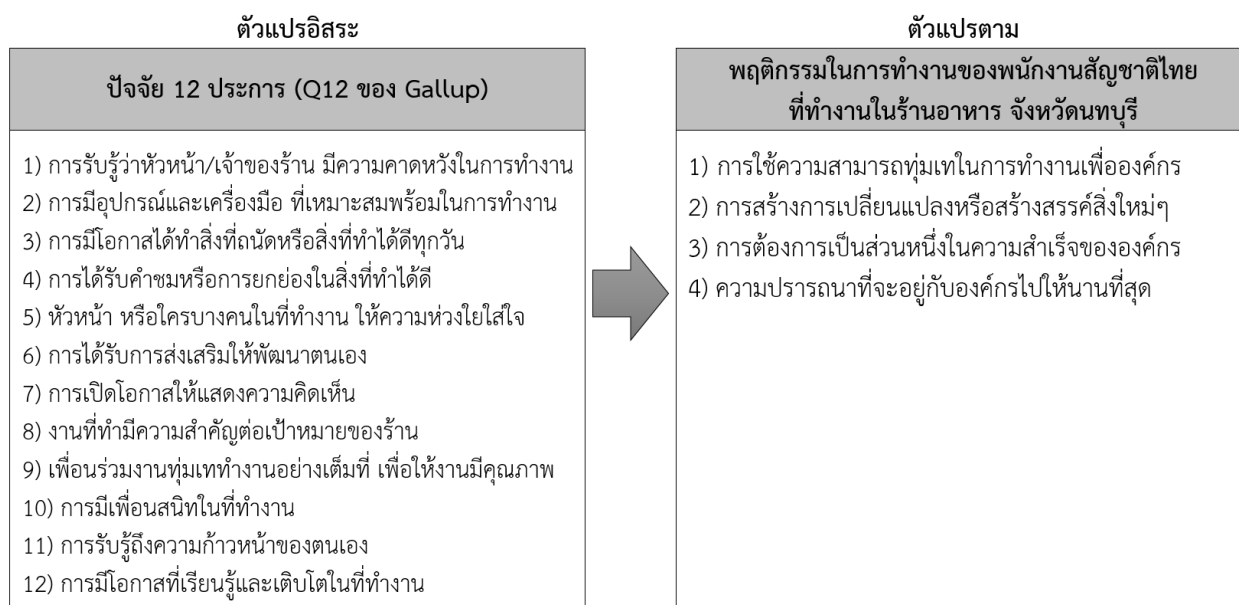
อุษณะ อำนางสกุลฤทธิ์ (2551) ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ผลการวิจัยพบว่าข้าราชการสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านงานโดยภาพรวมในระดับปานกลาง และมีความผูกพันต่อองค์การในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐานโดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงานเงินเดือน และระดับตำแหน่งที่ต่างกันทำให้ความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน ส่วนเพศที่ต่างกันไม่ทำให้ความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน ปัจจัยทางด้านงานทั้ง 5 ด้าน ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ลักษณะงานที่รับผิดชอบ โอกาสก้าวหน้า ความพึงพอใจขององค์กร การพิจารณาความดีความชอบและความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัย 12 ประการ (Q12 ของ Gallup) ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย 12 ปัจจัย ได้แก่ 1) การรับรู้ว่าหัวหน้า/เจ้าของร้าน มีความคาดหวังในการทำงาน 2) การมีอุปกรณ์และเครื่องมือที่เหมาะสมพร้อมในการทำงาน 3) การมีโอกาสได้ทำสิ่งที่ถนัดหรือสิ่งที่ทำได้ดีทุกวัน 4) การได้รับคำชมหรือการยกย่องในสิ่งที่ทำได้ดี 5) หัวหน้าหรือใครบางคนในที่ทำงาน ให้ความสนใจใส่ใจ 6) การได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง 7) การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น 8) งานที่ทำมีความสำคัญต่อเป้าหมายของร้าน 9) เพื่อนร่วมงานทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานมีคุณภาพ 10) การมีเพื่อนสนิทในที่ทำงาน 11) การรับรู้ถึงความก้าวหน้าของตนเอง และ 12) การมีโอกาสที่เรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน

ตัวแปรตาม คือ พฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้แก่ 1) การใช้ความสามารถทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร 2) การสร้างการเปลี่ยนแปลงหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ 3) การต้องการเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร และ 4) ความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรไปให้นานที่สุด

สามารถแสดงรายละเอียดได้ดังภาพที่ 1



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย : การวิเคราะห์ปัจจัย 12 ประการ (Q12 ของ Gallup) ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงาน ของพนักงานสัญชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี

ที่มา จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของผู้วิจัย

ผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษากลุ่มตัวอย่างในครั้งนี้ พบว่า (1) เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 47.75 (2) อายุ ส่วนใหญ่มีช่วงอายุระหว่าง 21-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 61.25 (3) วุฒิการศึกษา ส่วนใหญ่อยู่ในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 40.50 (4) ตำแหน่งงาน ส่วนใหญ่มีตำแหน่งแคชเชียร์ คิดเป็นร้อยละ 18.25 และ (5) สถานภาพการทำงาน ส่วนใหญ่เป็นพนักงานประจำ คิดเป็นร้อยละ 55

ส่วนที่ 2 ระดับพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญญาชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี

ผลการศึกษา พบว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญญาชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = 4.39$) โดยมีรายละเอียดของพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญญาชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี ในแต่ละข้อดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 1 ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และระดับพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญญาชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี

พฤติกรรมในการทำงาน	ค่าเฉลี่ย	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	แปลผล	อันดับ
1) การใช้ความสามารถทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร	4.54	0.68	มากที่สุด	1
2) การสร้างการเปลี่ยนแปลงหรือสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ	4.33	0.79	มากที่สุด	3
3) การต้องการเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร	4.13	0.71	มากที่สุด	4
4) ความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรไปให้นานที่สุด	4.35	0.87	มาก	2
ภาพรวมพฤติกรรมในการทำงาน	4.39	0.67	มากที่สุด	

จากตาราง 1 จะเห็นว่า กลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญญาชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาในรายละเอียดจะพบว่า ระดับพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญญาชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ การใช้ความสามารถทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร ในขณะที่ระดับพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญญาชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การต้องการเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร

ส่วนที่ 3 ปัจจัย 12 ประการ (Q12 ของ Gallup) ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี

การวิจัยครั้งนี้วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ประกอบด้วยค่าความถี่ ร้อยละ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน วิเคราะห์ปัจจัย 12 ประการ (Q12 ของ Gallup) ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี วิเคราะห์ค่าทางสถิติแบบถดถอยพหุคูณ และใช้การเลือกตัวแปรเข้าสมการ แบบ Stepwise Multiple Regression Analysis ซึ่งการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยที่ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัย 12 ประการ (Q12 ของ Gallup) ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย 12 ปัจจัย ได้แก่ การรับรู้ว่าหัวหน้า/เจ้าของร้าน มีความคาดหวังในการทำงาน (X1) การมีอุปกรณ์และเครื่องมือที่เหมาะสมพร้อมในการทำงาน (X2) การมีโอกาสได้ทำสิ่งที่ถนัดหรือสิ่งที่ทำได้ดีทุกวัน (X3) การได้รับคำชมหรือการยกย่องในสิ่งที่ทำได้ดี (X4) หัวหน้าหรือใครบางคนในที่ทำงาน ให้ความหวังใจ (X5) การได้รับการส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง (X6) การเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น (X7) งานที่ทำมีความสำคัญต่อเป้าหมายของร้าน (X8) เพื่อนร่วมงานทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่เพื่อให้งานมีคุณภาพ (X9) การมีเพื่อนสนิทในที่ทำงาน (X10) การรับรู้ถึงความก้าวหน้าของตนเอง (X11) และการมีโอกาสที่เรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน (X12) ส่วนตัวแปรตาม (Y) ได้แก่ พฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี ผลการวิเคราะห์แสดงรายละเอียดดังตาราง ต่อไปนี้

ตาราง 2 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณปัจจัย 12 ประการ (Q12 ของ Gallup) ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี

ตัวแปร	b	β	t	Sig
การมีโอกาสได้ทำสิ่งที่ถนัดหรือสิ่งที่ทำได้ดีทุกวัน (X ₃)	.253	.181	3.125	.002
การได้รับคำชมหรือการยกย่องในสิ่งที่ทำได้ดี (X ₄)	.273	.190	3.003	.003
หัวหน้า หรือใครบางคนในที่ทำงาน ให้ความหวังใจ (X ₅)	.171	.131	2.029	.043
ค่าคงที่ (Intercept)	3.268		6.328	.000
$R^2 = 0.060$, SEE = 1.113, F = 2.048, Sig of F = 0.019				

จากตาราง 2 ผลการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนระหว่างพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี กับตัวแปรอิสระ ปัจจัย 12 ประการ (Q12 ของ Gallup) ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี 12 ตัวแปร โดยใช้การคัดเลือกแบบขั้นตอนเข้าสู่สมการทีละปัจจัย พบว่า ปัจจัย 12 ประการ (Q12 ของ Gallup) ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี มี 3 ตัวแปร มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัด

นนทบุรี โดยตัวแปรกลุ่มนี้มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญญาชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี ร้อยละ 6.0 ($R^2 = 0.060$)

จากผลการวิเคราะห์ ได้สมการถดถอยพหุคูณ เพื่อพยากรณ์พฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญญาชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี เป็นดังนี้

สมการพยากรณ์ในรูปแบบคะแนนดิบ

$$\hat{Y} = 3.268 + 0.253x X_3 + 0.273x X_4 + 0.171 x X_5$$

อภิปรายผล

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญญาชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรีนี้ มุ่งเน้นศึกษาถึงความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร มีความคาดหวังที่จะก้าวหน้าไปพร้อมกับองค์กร สำหรับเป็นแนวทางให้กับผู้ประกอบการในการช่วยรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีค่าให้อยู่กับองค์กรอย่างมีความสุข โดยจากการสอบถามความคิดเห็นของพนักงานที่ทำงานอยู่ในร้านอาหารในพื้นที่จังหวัดนนทบุรี สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

จากการศึกษาพบว่า พฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญญาชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยพนักงานมุ่งให้ความสำคัญกับการใช้ความสามารถทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร มากที่สุด รองลงมาคือ ความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรไปให้นานที่สุด สอดคล้องกับผลการศึกษาของศิริพร พรหมไชย และจตุพร สังขวรรณ (2555) พบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุดเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทให้กับงานและพยายามปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ทั้งนี้เมื่อพิจารณาถึงระดับพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญญาชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี ที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การต้องการเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของสมจิตร จันทรเพ็ญ (2557) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน) พบว่า ผลการวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอยู่ในระดับมาก เนื่องจากเห็นว่าส่งผลต่อการพัฒนางานและเกิดความก้าวหน้าในการทำงาน

นอกจากนี้ยังพบว่ามี 3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญญาชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี ประกอบด้วย 1) การมีโอกาสดำเนินการสิ่งที่ถนัดหรือสิ่งที่ทำได้ดีทุกวัน 2) การได้รับคำชมหรือการยกย่องในสิ่งที่ทำได้ดี และ 3) หัวหน้า หรือใครบางคนในที่ทำงาน ให้ความสนใจใส่ใจ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

การมีโอกาสดำเนินการสิ่งที่ถนัดหรือสิ่งที่ทำได้ดีทุกวัน คือ การที่เจ้าของร้านหรือหัวหน้างานเปิดโอกาสให้พนักงานได้ทำงานในหน้าที่ๆ ตนเองร่ำเรียนมา ได้ตรงกับความต้องการ หรือความสามารถของพนักงาน อันส่งเสริมให้พนักงานปฏิบัติงานออกมาได้ดีและทำให้การดำเนินงานเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความผูกพันกับองค์กรเพิ่มขึ้น สอดคล้องกับ ญัฐชาติ อินทจักร์ (2556) ได้ศึกษา คุณภาพชีวิตในการทำงานมีอิทธิพลกับศักยภาพในการพัฒนาองค์กรเชิงบวก และสามารถนำไปใช้ในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของพนักงานโดยพนักงานในองค์กรได้รับการส่งเสริมให้ทำงานได้ตรงตามความสามารถและมีการพัฒนาฝึกฝนเพื่อเพิ่มพูนความรู้

ความสามารถอย่างต่อเนื่องทำให้พนักงานมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องซึ่งองค์การก็ถือได้ว่าเป็นการสร้างศักยภาพในการพัฒนาองค์กรอีกด้วย

สำหรับการได้รับคำชมหรือการยกย่องในสิ่งที่ทำได้นั้น พบว่าเป็นสิ่งหนึ่งที่สร้างขวัญและกำลังใจให้กับพนักงานให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้น การที่เจ้าของร้านหรือหัวหน้างานให้คำชมพนักงานเมื่อพนักงานปฏิบัติหน้าที่ในการทำงานได้ดีเป็นสิ่งที่ช่วยกระตุ้นให้พนักงานมีพลังในการทำงานที่ดีต่อไป สอดคล้องกับ Greenberg (2004) ที่ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร พบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันของบุคลากรนั้นมีหลายปัจจัยและหนึ่งในนั้นคือ การมีแรงจูงในระดับสูงในการทำงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของอริสรา อินทรขุนทด (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการให้บริการของพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรมระดับ 3 ดาว ในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรมระดับ 3 ดาวมีพฤติกรรมการให้บริการโดยภาพรวมอยู่ในระดับแสดงพฤติกรรมการให้บริการทุกครั้ง ปัจจัยด้านการให้บริการ ได้แก่ ความรู้ในการให้บริการ และจิตบริการ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการให้บริการของพนักงานระดับปฏิบัติการและมีการส่งเสริมจากองค์กร พฤติกรรมการให้บริการของพนักงานระดับปฏิบัติการ และปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการให้บริการของพนักงานระดับปฏิบัติการมากที่สุด คือ จิตบริการ รองลงมา คือ ความรู้ในการให้บริการ และการส่งเสริมจากองค์กร และเมื่อพิจารณาถึงการที่หัวหน้า หรือใครบางคนในที่ทำงาน ให้ความห่วงใยใส่ใจใ้ใจนั้น พบว่า การที่พนักงานมีความรู้สึกกว่าคนในที่ทำงานมีความห่วงใยใส่ใจตนเองจะทำให้พนักงานมีความรู้สึกปลอดภัย รู้สึกว่าที่ทำงานเปรียบเสมือนบ้านหลังที่สอง สอดคล้องกับงานวิจัยของธนพล แสงจันทร์ (2556) ได้ศึกษาเรื่อง อิทธิพลคุณภาพชีวิตที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานผ่านความผูกพันขององค์กรของพนักงานบริษัทประกันภัย พบว่า การสร้างคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงานแก่พนักงานย่อมก่อให้เกิดความผูกพันที่ดีระหว่างพนักงานและองค์กร รวมทั้งยังก่อให้เกิดการบูรณาการประสิทธิภาพการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น สรุปได้ว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี สามารถสรุปเป็นองค์ประกอบย่อยได้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ การมีโอกาสทำงานตามความสามารถ การได้รับคำชมเชยหรือยกย่องนับถือ และความสัมพันธ์ที่ดีกับคนในองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกและสามารถนำมาพยากรณ์พฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรีได้ รวมถึงสามารถเป็นแนวทางนำไปประยุกต์ใช้ให้กับผู้ประกอบการในการรักษานักงานที่มีศักยภาพให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาปัจจัย 12 ประการ (Q12 ของ Gallup) ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการทำงานของพนักงานสัญชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. เนื่องจากงานวิจัยนี้ศึกษาเกี่ยวกับการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ของปัจจัย 12 ประการ (Q12 ของ Gallup) กับพฤติกรรมในการทำงานแบบผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานสัญชาติไทยที่ทำงานในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี ดังนั้น ผู้ประกอบการควรคำนึงถึงผลที่จะได้รับของพฤติกรรมในการทำงานแบบผูกพันต่อองค์กรของพนักงานและหาแนวทางในการนำผลที่ได้รับไปวางแผนเพื่อป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นจากพฤติกรรมของพนักงานเพื่อไม่ให้ส่งผลกระทบต่อองค์กร

2. หัวหน้างานควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในการทำงาน และหาโอกาสนำความคิดเห็นที่มีประโยชน์มาปรับใช้ อีกทั้งยังควรกล่าวชมเชยบุคคลที่เสนอความคิดเห็น ไม่ว่าความคิดเห็นนั้นจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้หรือไม่ก็ตาม

3. ควรพิจารณากำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบของพนักงานโดยดูจากความรู้ ความสามารถ ในด้านการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และควรกำหนดขอบเขตอำนาจความรับผิดชอบของแต่ละตำแหน่งงานให้เหมาะสม ครอบคลุม และให้สามารถใช้อำนาจได้อย่างเต็มที่

4. จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัย 12 ประการ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานในด้านการใช้ความสามารถทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร การต้องการเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร และความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรไปให้นานที่สุด โดยหน่วยงานต้องมีการส่งเสริมดังนี้

4.1 พฤติกรรมการทำงานด้านการใช้ความสามารถทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร ควรส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาตนเอง มีโอกาสที่เรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน การให้คำชมหรือการยกย่องในสิ่งที่ทำได้ดี หัวหน้า ให้ความห่วงใยใส่ใจ ตลอดจนเพื่อนร่วมงานทุ่มเททำงานอย่างเต็มที่ เพื่อให้งานมีคุณภาพ

4.2 พฤติกรรมการทำงานด้านการต้องการเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร ควรส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสรู้และเติบโตในที่ทำงาน หัวหน้า ให้ความห่วงใยใส่ใจ การมีเพื่อนสนิทในที่ทำงาน การมีโอกาสรู้และเติบโตในที่ทำงาน รวมถึงการรับรู้ถึงความก้าวหน้าของตนเอง

4.3 พฤติกรรมการทำงานด้านความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรไปให้นานที่สุด ควรส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสได้ทำสิ่งที่ถนัดหรือสิ่งที่ทำได้ดีทุกวัน ได้รับคำชมหรือการยกย่องในสิ่งที่ทำได้ดี และหัวหน้า ให้ความห่วงใยใส่ใจ

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยนี้มีเกณฑ์ศึกษาเฉพาะในร้านอาหาร จังหวัดนนทบุรี เท่านั้น และเพื่อให้ได้จะเป็นข้อค้นพบใหม่ๆ ควรจัดให้มีการทำการวิจัยต่อเนื่องไปยังร้านอาหารในพื้นที่อื่น หรือธุรกิจรูปแบบอื่น ที่มีรูปแบบโครงสร้างหรือลักษณะเฉพาะที่แตกต่างกันออกไป

2. ควรศึกษาในการวิจัยเชิงคุณภาพ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่มีความสมบูรณ์ ละเอียดยิ่ง และมีความลึกซึ้งมากยิ่งขึ้น ซึ่งอาจใช้วิธีสัมภาษณ์การสนทนากลุ่ม และการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นต้น

เอกสารอ้างอิง

ภาษาไทย

- กลวิธีความผูกพันองค์กร ผู้นำ-ใส่ใจ-มีส่วนร่วม-สื่อสาร-รางวัล. (2555). กลวิธีความผูกพันองค์กร ผู้นำ-ใส่ใจ-มีส่วนร่วม-สื่อสาร-รางวัล สืบค้นออนไลน์ https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid.=1345095264
- กัณทิมา คุณาวงศ์ และคณะ (2556) ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง. วารสารการจัดการสมัยใหม่ ปีที่ 11 ฉบับที่ 1 เดือน มกราคม – มิถุนายน 2556 หน้า 83-94
- กัลยา วานิชย์บัญชา. (2548). สถิติสำหรับงานวิจัย. กรุงเทพฯ: ภาควิชาสถิติ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิระประภา อัครบวร. (2549). สร้างคนสร้างผลงาน. กรุงเทพฯ :ก. พลพิมพ์.
- ชูศรี วงศ์รัตนะ. (2544). เทคนิคการใช้สถิติเพื่อการวิจัย. กรุงเทพฯ: เทพนิมิตการพิมพ์.
- ณัฐชาติ อินทจักร์ .(2556). คุณภาพชีวิตในการทำของพนักงานที่ส่งผลต่อศักยภาพในการพัฒนาองค์การของ บริษัท อินเทอร์เน็ตเวิลด์ไวด์ จำกัด. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal กลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ปีที่ 6 ฉบับที่ 3 เดือนกันยายน – ธันวาคม 2556.
- ณิชชาพัชญ์ จินตนา.(2553). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานรายวัน กรณีศึกษา : บริษัท ทวินส์ สเปเชียล จำกัด. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ดนตรีทวี ไทรวิจิตร .(2555). อิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัททีโอที
- ธัญกิตติ์ จันทรศรี.(2557). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานกลุ่ม เจเนอเรชันวาย :กรณีศึกษา พนักงานภายใต้ธุรกิจค้าผลิตภัณฑ์อาหารในประเทศ บริษัท ซีพีเอฟ เทรดดิ้ง จำกัด. บัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยเนชั่น.
- ธนพล แสงจันทร์.(2556). อิทธิพลคุณภาพชีวิตที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการทำงานผ่านความผูกพันขององค์กร พนักงานบริษัทประกันภัย. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal กลุ่มมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ปีที่ 6 ฉบับที่ 3 เดือนกันยายน – ธันวาคม 2556.
- ปกภณ จันทศาสตร์.(2557). ปัจจัยคุณสมบัติส่วนบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะงาน และแรงจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานเอกชนระดับปฏิบัติการ ในเขตลาดพร้าว-จตุจักร. การค้นคว้าอิสระ (บธ.ม.). บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.2557.
- ปริญญ์ ปัญญา และคณะ (2558) ความผูกพันของพนักงานในอุตสาหกรรมเซรามิกของจังหวัดลำปาง. วารสารวิทยาการจัดการสมัยใหม่ ปีที่ 8ฉบับที่ 1เดือนมกราคม-มิถุนายน 2558. หน้า 17-29
- ปาริฉัตร จันโทริ.(2555). การศึกษาระบบทวิภาคี ทางออกของปัญหาแรงงานไทย. วารสารบริหารธุรกิจ. ปีที่ 35 ฉบับที่ 135
- พระราชกำหนด การบริหารจัดการการทำงานของคนต่างด้าว พ.ศ. 2560.(2560). สืบค้นออนไลน์ <http://www.ratchakitcha.soc.go.th/DATA/PDF/2560/A/065/1.PDF>.
- รัชนิวรรณ วัฒนปริญญา. (2556). การตัดสินใจเลือกใช้บริการร้านอาหารของผู้บริโภคในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรังสิต.

- วรพงศ์ เชื้อนปัญญา.(2559). ปัจจัยที่มีผลต่อการจ้างงานแรงงานต่างด้าวของผู้ประกอบการร้านอาหารในจังหวัดชลบุรี. สาขาวิชาการจัดการธุรกิจโลก วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
- ศิริเกศ สิงห์ศิริ. (2551). ความผูกพันต่อองค์การกรณีศึกษาเจ้าหน้าที่องค์การการค้าของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา.(วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- ศิริพร พรหมไชย และจตุพร สังขวรรณ (2555). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท A. หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัยวิทยาลัยเซนต์อีส์ท์บางกอก
- สมจิตร จันทรเพ็ญ (2557). ความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (องค์การมหาชน). หลักสูตร ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การบริหารพัฒนาสังคม) คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมาคมธุรกิจร้านอาหาร.(2560). 'สมาคมธุรกิจร้านอาหาร' คาดปี 60 ร้านขนาดเล็ก-กลาง ปิดกิจการอีกเพิ่มเท่าตัว.สืบค้นออนไลน์ <https://prachatai.com/journal/2017/07/72374>.
- สำนักงานสถิติแห่งชาติ กระทรวงเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร.(2556). สำรวจความต้องการแรงงานของสถานประกอบการ พ.ศ.2556. สืบค้นออนไลน์ <http://service.nso.go.th/nso/web/survey/surbus4-6-5.html>
- สุวิมล ติรกันันท์. (2546). การใช้สถิติในงานวิจัยทางสังคมศาสตร์: แนวทางสู่การปฏิบัติ. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริไล ขยางกูร.(2555). แรงงานข้ามชาติกับความต้องการดูแลผู้สูงอายุในประเทศไทย. มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา.
- อัจจิมา บำเพ็ญบุญ.(2559). ปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานกลุ่มเจนเอเรชั่นวาย. วารสารการจัดการสมัยใหม่ ปีที่ 14 ฉบับที่ 2 เดือนกรกฎาคม - ธันวาคม 2559.
- อริสรา อินทรขุนทด.(2557). ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมการให้บริการของพนักงานระดับปฏิบัติการ โรงแรมระดับ 3 ดาวในเขตกรุงเทพมหานคร. วารสารวิชาการ Veridian E-Journal ฉบับมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ และศิลปะ ปีที่ 7 ฉบับที่ 3 เดือนกันยายน – ธันวาคม 2557.
- อุษณะ อำนาจสกุลฤทธิ์. (2551). ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี. หลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาบริหารรัฐกิจ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์
- อรรถพงศ์ ลิ้มปัญญาวัฒน์.(2558). การจ้างแรงงานต่างด้าวของผู้ประกอบการ ในจังหวัดสุราษฎร์ธานี วารสารวิทยาการจัดการ ปีที่2 ฉบับที่1 มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ภาษาต่างประเทศ

- Greenberg, J. (2004). Increasing employee retention through employee engagement [On-line]. Available:<http://ezinearticle.com/?Increasing-Employee-Though-EmployeeEngagement> & id =10575.
- Hair, J. F., Jr., Black, W. C., Babin, B. J., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2006). Multivariate data analysis (6 ed.). Upper Saddle River, New Jersey: Prentice Hall.
- Herbert A. 1976. "Administrative Behavior : A study of Dicision – Making Processes". In Administrative Organization. London : Macmillan
- Mathis,R.L.and Jackson,J.H.2002 Human Resource Management : Essential Perspectives. Ohio:South Western College Publishing.
- Mowday, R., Porter, L., & Steers, R. (1982). Employee–organization linkages: The psychology of commitment, absenteeism, and turnover. New York: Academic Press
- Santana, J. (2005). Fully engaging your top talent. Part I [Online]. Available: <http://search.mywebsearch.com/mywebsearch/Ajmain.jhtml?st=bar&ptnrS=ZNxdm119YYTH&searchfor=employee+engagement>
- Yamane, Taro.(1976). Statistics: An Introductory Analysis. Third editio. Newyork : Harper and Row Publication.