

# การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความยึดมั่นผูกพันในงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การทำเรือแห่งประเทศไทย

## PERCEPTION OF ORGANIZATIONAL CULTURE, HUMAN RESOURCE MANAGEMENT, WORK ENGAGEMENT AND JOB PERFORMANCE OF OFFICERS AT PORT AUTHORITY THAILAND

ยุทธการ กานจักษ์<sup>1</sup>, ทิพทินนา สมุทธธนาณ<sup>2</sup>

Yuttakan Anchuk<sup>1</sup>, Thipthinna Smuthranond<sup>2</sup>

<sup>1</sup>สาขจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

<sup>1</sup>Industrial and Organization Psychology, Department of Psychology, Faculty of Social Sciences, Kasetsart University.

<sup>2</sup>ภาควิชาจิตวิทยา คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์

<sup>2</sup>Department of Psychology, Faculty of Social Sciences, Kasetsart University.

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความยึดมั่นผูกพันในงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทย และตัวพยากรณ์ร่วมระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความยึดมั่นผูกพันในงานที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาค้นคว้าได้แก่พนักงานระดับ 5 สายท่าเรือกรุงเทพ การท่าเรือแห่งประเทศไทย จำนวน 217 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยคือแบบสอบถามการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความยึดมั่นผูกพันในงานและผลการปฏิบัติงาน โดยทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป เพื่อหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์และความยึดมั่นผูกพันในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.36, 0.77$  และ  $0.20$  ตามลำดับ) และการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความสอดคล้องกันและด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทยได้ร้อยละ 41.20

**คำสำคัญ:** การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความยึดมั่นผูกพันในงาน ผลการปฏิบัติงาน

## Abstract

The objectives of this research were to study the relationship between the perception of organizational culture, the human resource management, the work engagement and the job performance of officers at Port Authority of Thailand and the perception of organizational culture, the human resource management, and the work engagement which share forecast the job performance. Samples were 217 officers at the Port Authority of Thailand. Data were collected with questionnaires on the perception of the organizational culture, the human resource management, the work engagement and the job performance. Data were analyzed with a computer program. The statistical methods used for analysis were mean, standard division, Pearson's Product Moment Correlation Coefficient and Multiple Regression Analysis with the stepwise technique. Results showed that: the perception of organizational culture, the human resource management and work engagement were positively correlated with job performance at 0.01level of significance ( $r = 0.36, 0.77$  and  $0.20$ ) and the perception of organizational culture of involvement and consistency could jointly predict 41.20 percent of the job performance of officers at the Port Authority of Thailand.

**Keywords:** The Perception of Organizational Culture, The Human Resource Management, The Work Engagement, The Job Performance

## บทนำ

ในสภาพวิกฤติเศรษฐกิจปัจจุบันองค์กรหลาย ๆ องค์กรพบว่า องค์กรของตนเองกำลังอยู่ในสนามแข่งขันที่เข้มข้นหรือมีความรุนแรง และเพื่อให้ได้ส่วนแบ่งทางการตลาดที่เพิ่มมากขึ้น มียอดขายหรือกำไรที่มากขึ้น [1] องค์กรทุกองค์กรจึงได้สร้างระบบกลไกการทำงานสำหรับพนักงาน ซึ่งมีความแตกต่างกันให้สามารถทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ร่วมกันตั้งไว้ จะเห็นได้ว่าตัวของพนักงานในองค์กรมีความสำคัญและมีคุณค่าสำหรับองค์กรเป็นอย่างมาก เพราะถ้าปราศจากพนักงานแล้วทรัพยากรอื่นๆ ก็ย่อมไม่มีคุณค่าอะไร เพราะพนักงานเป็นผู้ที่ใช้ทรัพยากรต่างๆ ทั้งหมด ดังนั้นองค์กรจึงมีการกำหนดพฤติกรรมและหน้าที่ที่พนักงานในองค์กรต้องปฏิบัติ เพื่อให้องค์กรได้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ [2] โดยการกำหนดพฤติกรรมของพนักงาน

ภายในองค์กร เพื่อให้มั่นใจได้ว่าพนักงานเหล่านั้นกำลังปฏิบัติงานเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กร รวมทั้งการทำให้พนักงานภายในองค์กรมุ่งคำนึงถึงสิ่งที่ดีที่สุดต่อองค์กรในอนาคต ปัจจัยหนึ่งที่สามารถทำหน้าที่กำหนดพฤติกรรมและควบคุมให้พนักงานปฏิบัติงาน เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ได้ นั่นคือ วัฒนธรรมองค์กร [3] ซึ่งเป็นสิ่งที่สำคัญถึงแม้จะเป็นเรื่องที่ไม่มองเห็นและเข้าใจยากก็ตาม แต่เป็นสิ่งที่รับรู้ได้จากการสังเกตพฤติกรรม ความเชื่อ และค่านิยมที่ร่วมกันปฏิบัติของพนักงานในองค์กร ซึ่งการที่พนักงานสามารถอยู่รอดและมีความเจริญก้าวหน้าเจริญเติบโตในองค์กรนั้น จำเป็นต้องสร้างสรรค์ระบบความคิด ความเชื่อ ทศนคติ และการรับรู้สิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นรอบตัวเพื่อที่จะได้หาวิธีการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมได้อย่างถูกต้อง เพื่อที่จะทำให้ทั้งพนักงานและองค์กรเติบโตต่อไป [4]

ดังนั้นวัฒนธรรมองค์การจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้พนักงานทราบว่า ผู้ร่วมงานจะปฏิบัติตนอย่างไรกับตัวของพนักงาน มีการร่วมมือ หรือแข่งขันในการทำงานรวมถึงค่านิยมในการทำงานเป็นอย่างไรบ้าง ซึ่งองค์การต่างๆ พยายามจะสร้างวัฒนธรรมองค์การ โดยให้พนักงานแต่ละคนมีการช่วยเหลือกันและกัน จนทำให้เกิดความก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในการทำงาน ซึ่งประเมินได้จากผลการปฏิบัติงานที่ดี [5] นอกจากวัฒนธรรมองค์การจะเป็นส่วนที่ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีและองค์การประสบความสำเร็จแล้ว การบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เป็นปัจจัยสำคัญอีกประการหนึ่งในการผลักดันให้องค์การนั้นสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ [6] ซึ่งการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้นได้รับการจัดอันดับความสำคัญให้เป็นพลังอำนาจใหม่ที่สำคัญของโครงสร้างองค์การ ผลประโยชน์ที่เกิดจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะทำให้ช่วยพัฒนาศักยภาพและขีดความสามารถในการวางแผน ช่วยสรรหาพนักงานให้เหมาะสมกับประเภทของงาน และปฏิบัติงานได้ตรงกับความรู้ ช่วยประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อสร้างผลสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่องค์การกำหนดไว้ ช่วยสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานให้แก่พนักงานทุกระดับภายในองค์การอย่างทั่วถึง รวมทั้งช่วยพัฒนาสังคมภายในองค์การให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน ก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี ความยึดมั่นผูกพันในงาน อันจะส่งผลให้องค์การนั้นมีประสิทธิภาพและเต็มไปด้วยความสุข [7] เมื่อพนักงานเกิดความยึดมั่นผูกพันในงานขึ้น นอกจากจะทำให้้องค์การเต็มไปด้วยความสุขแล้ว ยังจะทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานปฏิบัติงานดีขึ้นมากกว่าพนักงานที่ไม่มีความยึดมั่นผูกพันในงาน เนื่องมาจากการที่พนักงานมีอารมณ์และมีความรู้สึกทางบวกต่องาน ประกอบด้วยความสุขและความยินดีในสิ่งที่ทำ ทำให้พนักงานสามารถที่จะสร้างสรรค์งานของตนเองได้เป็นอย่างดี

รวมทั้งการที่พนักงานรู้จักที่จะเชื่อมโยงความยึดมั่นผูกพันในงานที่ตนเองมีไปสู่สิ่งอื่นๆ จึงทำให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดี [8] ในส่วนของผลการปฏิบัติงานของพนักงานนั้น เป็นการทำงานของบุคคลเพื่อให้บริการลูกค้า และก่อให้เกิดประสิทธิภาพแก่องค์การ ซึ่งจะเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จขององค์การได้อีกด้วย [9]

การทำเรือแห่งประเทศไทย เป็นองค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ที่มีความสำคัญในด้านธุรกิจระหว่างประเทศ มีการชี้วัดประสิทธิภาพและความสำเร็จขององค์การได้ด้วยผลการปฏิบัติงานหรือผลการดำเนินงานของพนักงาน แต่เมื่อพิจารณาเกี่ยวกับข้อมูลสรุปผลการปฏิบัติงานหรือผลการดำเนินงาน และรายได้ในช่วงตุลาคม พ.ศ. 2551-เมษายน พ.ศ. 2552 เปรียบเทียบกับผลการปฏิบัติงานหรือผลการดำเนินงาน และรายได้ในช่วงตุลาคม พ.ศ. 2550-เมษายน พ.ศ. 2551 พบว่า มีตัวเลขทางสถิติของผลการปฏิบัติงานหรือผลการดำเนินงานที่ลดลงอย่างเห็นได้ชัด [10] จากข้อมูลที่ได้กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาความสัมพันธ์และการพยากรณ์ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความยึดมั่นผูกพันในงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทย โดยผลการวิจัยในครั้งนี้ จะนำมาเป็นส่วนหนึ่งในการให้ข้อเสนอแนะแก่การทำเรือแห่งประเทศไทย เพื่อใช้เป็นแนวทางแก้ไข ปรับปรุงเสริมสร้าง และพัฒนาพนักงานของการทำเรือแห่งประเทศไทยให้มีผลการปฏิบัติงานที่ดีและมีประสิทธิภาพต่อองค์การต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความยึดมั่นผูกพันในงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และเพื่อศึกษา

ตัวพยากรณ์ร่วมของ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความยืดหยุ่นผูกพันในงาน ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทย

## อุปกรณ์และวิธีดำเนินการวิจัย

### ขอบเขตของงานวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษากับพนักงานระดับ 5 สายท่าเรือกรุงเทพ การท่าเรือแห่งประเทศไทย เนื่องจากพนักงานระดับ 5 สายท่าเรือกรุงเทพ การเรือแห่งประเทศไทย มีการปฏิบัติหน้าที่ทางด้านเอกสารและปฏิบัติงานที่ทำเรือรวมทั้งคลังสินค้าเป็นส่วนมาก มีประสบการณ์ตรงกับภารกิจขององค์การและถือเป็นประชากรกลุ่มใหญ่ขององค์การ โดยคิดเป็นร้อยละ 71 ของพนักงานในสายท่าเรือกรุงเทพ หรือคิดเป็นร้อยละ 63 ของพนักงานระดับปฏิบัติการทั้งหมดขององค์การ

### นิยามศัพท์เฉพาะ

พนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทย หมายถึง บุคคลที่ทำงานในสายการทำเรือกรุงเทพการทำเรือแห่งประเทศไทย โดยได้รับการบรรจุเข้าเป็นพนักงานประจำในตำแหน่งระดับ 5

การรับรู้วัฒนธรรมองค์การ หมายถึง การที่พนักงานระดับ 5 สายท่าเรือกรุงเทพการทำเรือแห่งประเทศไทยมีความเข้าใจเกี่ยวกับ ความเชื่อ ค่านิยมที่พนักงานในองค์การยอมรับ และใช้เป็นแบบแผนในการปฏิบัติตัวในฐานะสมาชิกขององค์การ มีการปฏิบัติกันอย่างสม่ำเสมอ เป็นบรรทัดฐานขององค์การ เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกในการทำงาน และเป็นหลักในการดำเนินงานร่วมกันของพวกเขา เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การ ตามแนวคิดวัฒนธรรมองค์การของเดนิสัน และ เนียล [11] ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านการมีส่วนร่วม ด้านความสอดคล้องกัน ด้านการปรับตัวและด้านการเน้นพันธกิจ

- ด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง หมายถึง การที่พนักงานระดับ 5 สายท่าเรือกรุงเทพการทำเรือแห่งประเทศไทยมีความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะขององค์การที่มีการส่งเสริม และเน้นให้พนักงานมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในงาน มีความรับผิดชอบต่องานร่วมกัน และสร้างความรู้สึกของการเป็นเจ้าของงานให้เกิดขึ้นกับตัวพนักงาน

- ด้านความสอดคล้องกัน หมายถึง การที่พนักงานระดับ 5 สายท่าเรือกรุงเทพการทำเรือแห่งประเทศไทยมีความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะขององค์การที่เน้นให้พนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบความเชื่อ ค่านิยมและสัญลักษณ์ต่างๆ ร่วมกัน

- ด้านการปรับตัว หมายถึง หมายถึง การที่พนักงานระดับ 5 สายท่าเรือกรุงเทพการทำเรือแห่งประเทศไทยมีความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะขององค์การที่สามารถปรับตัว และตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมภายนอกที่เปลี่ยนแปลงไป โดยการให้ความสำคัญกับลูกค้าและการแข่งขัน รวมทั้งสามารถที่จะปรับโครงสร้างขององค์การให้เกิดความเหมาะสมได้

- ด้านการมุ่งเน้นพันธกิจ หมายถึง การที่พนักงานระดับ 5 สายท่าเรือกรุงเทพการทำเรือแห่งประเทศไทยมีความเข้าใจเกี่ยวกับลักษณะขององค์การที่มีการจัดเตรียมวัตถุประสงค์ และความสำคัญโดยมีการอธิบายถึงบทบาทหน้าที่และเป้าหมายขององค์การ เพื่อให้พนักงานเข้าใจชัดเจนและก้าวไปสู่เป้าหมายขององค์การได้

การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินงานด้านบุคคลภายในองค์การและการออกแบบระบบวิธีการในการใช้ความสามารถของพนักงาน เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ตามความคิดเห็นของพนักงานระดับ 5 สายท่าเรือกรุงเทพ การท่าเรือแห่งประเทศไทย โดยใช้แนวคิดการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของเบียร์ และคณะ [12] ซึ่งประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ การไหลเวียนของทรัพยากรมนุษย์ ระบบรางวัล

อิทธิพลของพนักงาน และระบบงาน

- ด้านการไหลเวียนของทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การดำเนินงานด้านบุคคลภายในองค์กร ในส่วนของการจัดการในการโยกย้ายงาน การใช้ระบบการสรรหา และเทคนิคในการคัดเลือกพนักงานที่มีประสิทธิภาพ มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานอย่างยุติธรรม รวมถึงความเหมาะสมของวิธีที่ใช้ในการตัดสินใจเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน

- ด้านระบบรางวัล หมายถึง การดำเนินงานด้านบุคคลภายในองค์กรในส่วนของการได้รับเงินเดือน หรือผลประโยชน์ของพนักงาน สามารถที่จะดึงดูด จูงใจ และเหนี่ยวรั้งพนักงานไว้กับองค์กรได้

- ด้านอิทธิพลของพนักงาน หมายถึง การดำเนินงานด้านบุคคลภายในองค์กรในส่วนของการมีอำนาจในการมีส่วนร่วมเกี่ยวกับงาน การมีอิสระในการที่จะตัดสินใจในการทำงานของพนักงาน

- ด้านระบบงาน หมายถึง นโยบายการดำเนินงานด้านบุคคลภายในองค์กรในส่วนของการออกแบบงานและการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับพนักงาน เทคโนโลยีที่พนักงานใช้ในการปฏิบัติงาน และรูปแบบนโยบายขององค์กรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงานของพนักงานในองค์กร

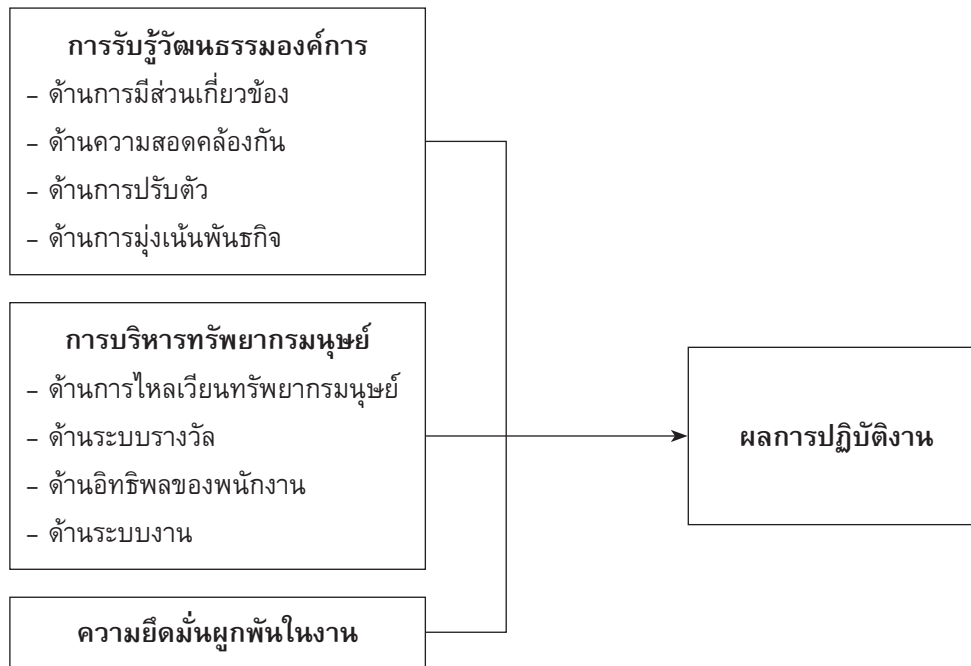
ความยึดมั่นผูกพันในงาน หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานระดับ 5 สายท่าเรือกรุงเทพการทำเรือแห่งประเทศไทยที่มีความใส่ใจในงานของตนเอง โดยมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความมั่นคงทางจิตใจและเต็มใจที่จะทำงานโดยไม่เหน็ดเหนื่อย รู้สึกรักและมีความสุขในการทำงาน รวมทั้งพนักงานสามารถจัดการงานของตนเองได้เป็นอย่างดี ตามแนวคิดความยึดมั่นผูกพันในงานของซูฟีลี และ เบ็กเกอร์ [13]

ผลการปฏิบัติงาน หมายถึง ผลงานที่เกิดจากการทำงาน ตามความคิดเห็นของพนักงานระดับ 5 สายท่าเรือกรุงเทพการทำเรือแห่งประเทศไทย ในส่วนของการที่พนักงานได้รับมอบหมายงานให้สามารถวัดได้โดยมีการตกลงรายละเอียดกันไว้

ล่วงหน้าเป็นลายลักษณ์อักษรและภายในระยะเวลาที่กำหนดไว้

### วิธีดำเนินการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม ซึ่งผู้วิจัยได้นำไปให้คณะกรรมการที่ปรึกษางานวิจัย และผู้เชี่ยวชาญทำการตรวจสอบคุณภาพความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา เพื่อให้เกิดความครอบคลุมทั้งเนื้อหาและภาษาที่ใช้ หลังจากนั้นได้นำไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มพนักงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มประชากรที่ทำการศึกษา จำนวน 30 คน โดยแบบสอบถามนั้น ได้จำแนกออกเป็น 5 ส่วน คือ แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามการรับรู้วัฒนธรรมองค์กร โดยผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดของเดนิสัน และ เนียล [11] มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.88 แบบสอบถามการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้วิจัยสร้างขึ้นตามแนวคิดของ เบียร์ และ คณะ [12] มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.94 แบบสอบถามความยึดมั่นผูกพันในงาน เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาจากซูฟีลี และ เบ็กเกอร์ [13] มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ 0.93 และแบบสอบถามเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้พัฒนาจากแบบประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทย มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับ 0.95 ซึ่งแบบสอบถามทั้งหมดมีลักษณะเป็นแบบวัดมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ประชากรในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานระดับ 5 สายท่าเรือกรุงเทพ การทำเรือแห่งประเทศไทย จำนวน 495 คน (ข้อมูล ณ เดือน มกราคม พ.ศ. 2553) ใช้วิธีการสุ่มอย่างง่าย (Simple Random Sampling) โดยใช้ขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากตารางประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างของเครซี และ มอร์แกน [14] ได้ขนาดกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในการวิจัยครั้งนี้ จำนวน 217 คน โดยมีกรอบแนวคิดของการวิจัยซึ่งได้มาจากการรวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

### ผลการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความสัมพันธ์และการพยากรณ์ของการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความยึดมั่น

ผูกพันในงานที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การทำเรือแห่งประเทศไทย ซึ่งผลของการวิจัยนั้นสามารถนำเสนอได้ดังต่อไปนี้

ตาราง 1 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความยึดมั่นผูกพันในงานกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทย

(n = 217)

ตัวแปร	Mean	S.D.	ผลการปฏิบัติงาน	
			r	p
การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการมีส่วนร่วม	4.05	0.48	0.48	0.000**
การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความสอดคล้องกัน	3.93	0.56	0.59	0.000**
การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการปรับตัว	3.71	0.49	0.37	0.000**
การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการมุ่งเน้นพันธกิจ	3.76	0.51	0.20	0.002**
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการไหลเวียนทรัพยากรมนุษย์	3.30	0.56	0.16	0.016*
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านระบบรางวัล	3.44	0.56	0.17	0.011*
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอิทธิพลของพนักงาน	3.39	0.57	0.20	0.002**
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านระบบงาน	3.72	0.43	0.24	0.000**
ความยึดมั่นผูกพันในงาน	3.68	0.46	0.20	0.002**

\*\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

\* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จากตาราง 1 พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ด้านความสอดคล้องกันด้านการปรับตัวและด้านการเน้นพันธกิจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.48, 0.59, 0.37$  และ  $0.20$  ตามลำดับ) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอิทธิพลของพนักงานและด้านระบบงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.20$  และ  $0.24$  ตามลำดับ) นอกจากนี้ยังมีด้านการไหลเวียนทรัพยากรมนุษย์ด้านระบบรางวัล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการ

ปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $r = 0.16$  และ  $0.17$  ตามลำดับ) และพบว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.20$ ) โดยจากผลการวิจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกนั้น สามารถอธิบายได้ว่าเมื่อมีการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์และมีความยึดมั่นผูกพันในงานเพิ่มมากขึ้น ผลการปฏิบัติงานของพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทย ก็จะดีขึ้นตามไปด้วยเช่นกัน

**ตาราง 2** ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนเมื่อให้ตัวแปรอิสระการรับรู้วัฒนธรรมองค์การ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ ความยึดมั่นผูกพันในงานเป็นตัวพยากรณ์และผลการปฏิบัติงานเป็นตัวแปรตาม

(n = 217)

ตัวแปรพยากรณ์	B	Beta	t	p
การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านสอดคล้องกัน	0.41	0.47	8.22	0.000
การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง	0.29	0.28	5.03	0.000
ค่าคงที่ (Constant) = 53.24	R = 0.64	R <sup>2</sup> = 0.41	R <sup>2</sup> adj = 0.41	F = 76.67**

\*\*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

จากตาราง 2 พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านสอดคล้องกันและการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องสามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานได้อย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 โดยสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ร้อยละ 41 (R<sup>2</sup>adj = 0.41) มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณเท่ากับ 0.64 (R = 0.64) โดยตัวแปรที่มีประสิทธิภาพในการอธิบายความแปรปรวนของผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้สูงสุดคือ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านสอดคล้องกัน (Beta = 0.47) รองลงมาได้แก่ การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง (Beta = 0.28)

### สรุปและอภิปรายผล

ผลการวิจัยที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปและอภิปรายผลการวิจัยได้ดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.48$ ) ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาทั้งนี้อาจเนื่องมาจากองค์การมีการส่งเสริมให้พนักงานมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในการทำงาน ให้โอกาสตัดสินใจสนับสนุนให้พนักงานมีความคิดริเริ่มจัดการงานของตนเอง มีความรับผิดชอบต่องานร่วมกัน พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นเพื่อเป็นแนวทางในการ

ปรับปรุง พัฒนาและแก้ไขการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ทำให้พนักงานรู้สึกที่มีความภาคภูมิใจ จึงส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะพัฒนาผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น [10] จึงเห็นได้ว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน การทำเรื่องแห่งประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเดนิสัน และ เนียล [11] ที่ได้กล่าวไว้ว่า การที่องค์การมีการส่งเสริมและเน้นให้พนักงานมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในงาน มีความรับผิดชอบต่องานร่วมกัน สร้างความรู้สึกของการเป็นเจ้าของงานให้เกิดขึ้นกับตัวพนักงานลักษณะเหล่านี้จะส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของซุงไท [15] ที่พบว่า การให้พนักงานมีส่วนร่วมหรือส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน และส่วนต่อมาพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านความสอดคล้องกัน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานการทำเรื่องแห่งประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.59$ ) ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ทั้งนี้อาจเนื่องจากองค์การมีการเน้นให้พนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการทำงาน แบบแผนการปฏิบัติงาน ความเชื่อ ค่านิยมและสัญลักษณ์ที่องค์การได้กำหนดขึ้นร่วมกัน โดยมีการปลูกฝังสิ่งเหล่านี้ผ่านทางหลายวิธีการด้วยกัน เช่น การฝึกอบรมปฐมนิเทศพนักงานใหม่ การวางแนวทางในการปฏิบัติงานของพนักงาน การมีโครงการและกิจกรรมที่ปลูกฝังให้พนักงานเข้าใจถึงค่านิยมหรือสัญลักษณ์ของความเป็นองค์การร่วมกัน เพื่อให้พนักงานได้ปฏิบัติร่วมกัน ก่อให้เกิดการร่วมมือกันในการทำงานและกิจกรรมที่เกี่ยวข้อง ซึ่งถึงแม้พนักงานจะทำงานต่างกันก็สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ ก่อให้เกิดความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันระหว่างพนักงานในองค์การ ซึ่งจะเป็นส่วนที่ช่วยทำให้พนักงานมีความเข้าใจตรงกันและ

ปฏิบัติงานไปในแนวทางเดียวกันอย่างเต็มที่ [10] ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านสอดคล้องกันมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานการทำเรื่องแห่งประเทศไทย สอดคล้องกับแนวคิดของเดนิสัน และ เนียล [11] ที่กล่าวไว้ว่า ลักษณะขององค์การที่มีการส่งเสริมให้พนักงานมีความเข้าใจเกี่ยวกับระบบการทำงาน ความเชื่อ ค่านิยมและสัญลักษณ์ต่างๆ ขององค์การร่วมกัน สามารถทำให้พนักงานที่ทำงานแตกต่างกัน มีความเข้าใจตรงกันและสามารถทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่องค์การตั้งไว้ได้ รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของเดนิสัน และ มิสซ่า [16] ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การด้านความสอดคล้องกันมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ในส่วนต่อมาพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการปรับตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานการทำเรื่องแห่งประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.37$ ) ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการที่พนักงานในองค์การรับรู้ถึงความสามารถในการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ ซึ่งกำลังมีการปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงโครงสร้างอยู่ในขณะนี้ รวมทั้งองค์การมีการปรับปรุงกลยุทธ์ทางธุรกิจ แนวทางขององค์การในการให้ความสำคัญกับลูกค้าและตลาดการแข่งขัน อันเป็นวิธีการที่จะช่วยกระตุ้นทั้งทางตรงและทางอ้อมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ที่จะปรับเปลี่ยนตนเองไปตามโครงสร้างหรือกลยุทธ์ขององค์การเพื่อความก้าวหน้าและความอยู่รอด เล็งเห็นถึงความสำคัญในการพัฒนาตนเองเพื่อเสริมสร้างทักษะในการทำงาน เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การและบริบทของธุรกิจที่เปลี่ยนแปลงไป [10] ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์การด้านการปรับตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานการทำเรื่องแห่งประเทศไทย



ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบีกิน [17] ที่กล่าวว่าไว้ว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรมีส่วนสำคัญมากในการที่จะช่วยเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถของพนักงาน ปรับปรุงผลการปฏิบัติงานของพนักงานให้ดียิ่งขึ้นและวัฒนธรรมองค์กรยังเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรต้องมี เนื่องจากเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยสร้างสรรคพลังและการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างใหม่ๆ ขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งสอดคล้องกับงานวิจัยของเดนิสัน และ มิสซ่า [16] ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรด้านการปรับตัวมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

นอกจากนี้ยังพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านการมุ่งพันธกิจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.20$ ) ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากองค์กรมีการอธิบายถึงเป้าหมายและบทบาทหน้าที่ของพนักงานที่ควรปฏิบัติในองค์กร วิธีการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรได้กำหนดไว้ โดยมีการระบุไว้อย่างชัดเจนในรูปแบบของการกำหนดนโยบาย พันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร เพื่อที่จะใช้เป็นเครื่องมือในการหล่อหลอมขัดเกลาพนักงานให้มีลักษณะตามที่องค์กรคาดหวัง พนักงานจะมีการมองเห็นถึงเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงานชัดเจนมากยิ่งขึ้น ทำให้พนักงานมีความเข้าใจสิ่งเหล่านี้อย่างชัดเจน สามารถก้าวทันกลยุทธ์ขององค์กรและสามารถมุ่งไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่กำหนดไว้ ดังนั้นเมื่อพนักงานมีความเข้าใจถึงสิ่งเหล่านี้ จึงส่งผลให้พนักงานมุ่งมั่นและตั้งใจในการปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรได้กำหนดขึ้น [10] จึงเห็นได้ว่าการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านการมุ่งพันธกิจมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสุนทร วงศ์ไวยวรรณ [18] ที่กล่าวว่าไว้ว่า วัฒนธรรมองค์กร

เป็นสิ่งสำคัญที่ทำหน้าที่กำหนดพฤติกรรม ก่อให้เกิดแนวทางการปฏิบัติงาน จัดระเบียบที่ควรปฏิบัติของพนักงานในองค์กร ทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจและยอมรับ รวมทั้งช่วยชี้แนะแนวทางในการปฏิบัติงานและการประพฤติตนให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของคูเปอร์ [19] ที่พบว่า พันธกิจขององค์กรเกี่ยวกับการมุ่งเน้นวิสัยทัศน์ นโยบาย ระเบียบวิธีการทำงาน การให้บริการมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของผู้จัดการกลุ่มบริษัทอุตสาหกรรมการให้บริการในต่างประเทศ รวมทั้งยังพบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านความสอดคล้องกัน และการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง สามารถพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ คิดเป็นร้อยละ 41.20 อธิบายได้ว่า หากองค์กรมีวัฒนธรรมในการมุ่งเน้นการปลูกฝัง ระบบความเชื่อ ค่านิยม ให้พนักงานได้เข้าใจร่วมกัน มีการกำหนดโครงสร้างและกำหนดบทบาทหน้าที่ของพนักงาน โดยเพิ่มการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในงานที่ชัดเจน เช่น การสร้างค่านิยมหลักให้พนักงานรับรู้และยอมรับร่วมกัน การให้อำนาจพนักงานในการตัดสินใจในงาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ อาจส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบีกิน [17] ที่ได้กล่าวไว้ว่า อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรนั้นส่งผลต่อผลลัพธ์ทางธุรกิจด้านต่างๆ ทั้งด้านโครงสร้าง ขวัญกำลังใจ และผลการปฏิบัติงานของพนักงาน สำหรับองค์กรที่มีวัฒนธรรมองค์กรที่ดีนั้น จะก่อให้เกิดระดับการลาออกของพนักงานที่ลดลง การขาดงานลดลง ช่วยลดต้นทุนและทำให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานอยู่ในระดับที่สูงขึ้นได้ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของเดนิสัน และ มิสซ่า [16] และงานวิจัยของโอบอนน่า และ ฮาวิส [20] ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์กรสามารถทำนายผลการปฏิบัติงานของพนักงานได้

ผลการวิจัยในลำดับต่อมานั้นพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการไหลเวียนของ

ทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $r = 0.16$ ) ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการไหลเวียนของทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบการจัดการบริหารขององค์กรในการโยกย้ายงานอย่างยุติธรรม มีการใช้ระบบการสรรหาและคัดเลือกที่มีคุณภาพ ใช้ระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม รวมถึงความก้าวหน้าหรือการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานก็ต้องมีความเหมาะสมด้วย ดังนั้นเมื่อพนักงานเห็นว่าองค์กรมีระบบเหล่านี้ที่ชัดเจน จะทำให้พนักงานเกิดความเข้าใจและยอมรับกับการบริหารด้านนี้มากยิ่งขึ้น [10] จึงทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านการไหลเวียนของทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของเบียร์ และคณะ [12] ที่กล่าวไว้ว่า ในการไหลเวียนของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรนั้น จะต้องมีการโยกย้ายงาน มีระบบสรรหา และคัดเลือกพนักงานที่มีประสิทธิภาพ วิธีที่ใช้ในการตัดสินใจการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานต้องมีความเหมาะสมกับองค์กร และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ยุติธรรม ซึ่งแนวคิดนี้แสดงให้เห็นว่าองค์กรนั้นให้ความสำคัญกับตัวพนักงาน เมื่อพนักงานเกิดการรับรู้และเข้าใจว่าองค์กรให้ความสำคัญกับพวกเขาแล้ว พวกเขาจะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ทำให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ฟาบี และคณะ [21] ที่พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น การบรรยายงาน ระบบการสรรหาและคัดเลือกพนักงาน การฝึกอบรม การประเมินผลการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานและยังสัมพันธ์กับความก้าวหน้าในงานของพนักงานอีกด้วย ในด้านต่อมาคือ การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านระบบรางวัลนั้นพบว่า มีความ

สัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ( $r = 0.17$ ) ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากองค์การมีนโยบายการให้ค่าตอบแทน เงินเดือน หรือระบบของผลประโยชน์ สวัสดิการสำหรับพนักงานทุกคนอย่างเหมาะสมและยุติธรรม ซึ่งสิ่งที่ได้กล่าวมาข้างต้นนั้น องค์กรได้มีการคำนึงถึงคุณค่าและความพึงพอใจของพนักงานที่ได้รับ ตามลักษณะของการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม ชัดเจนและยุติธรรม อันจะทำให้สามารถจูงใจให้พนักงานนั้น เกิดความผูกพันกับองค์กร ส่งผลให้เกิดความตั้งใจในปฏิบัติงานและคงอยู่กับองค์กรต่อไป [10] จึงทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านระบบรางวัลมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของบีเยอร์ และ รู [22] ที่กล่าวไว้ว่า การดำเนินการหลักของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในการจ่ายค่าตอบแทน และผลประโยชน์ต่างๆ นั้น การออกแบบค่าตอบแทน และผลประโยชน์สำหรับพนักงาน จะต้องมีการรับรองว่าค่าตอบแทนและผลประโยชน์นั้นมีความยุติธรรมและคงเส้นคงวาต่อพนักงาน เพื่อความชัดเจนในการจัดการและการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของสุจิตรา จิตตะเสน และคณะ [23] ที่พบว่า ปัจจัยทางด้านค่าตอบแทนและระบบสวัสดิการมีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน

ในส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้านอิทธิพลของพนักงานพบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.20$ ) ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากองค์กรนั้นมีการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยเน้นให้พนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับงานได้ มีเสรีภาพในการ

ต่อรอง ให้โอกาสในการรับผิดชอบงานตั้งแต่ต้นจนจบ เปิดโอกาสให้พนักงานเสนอแนะสิ่งที่เป็นประโยชน์ ในการปฏิบัติงานรวมทั้งแก้ไขปรับปรุงส่วนต่าง ๆ ของงานได้ตามความเหมาะสม เมื่อมีสิ่งเหล่านี้เกิดขึ้น อย่างชัดเจนจะส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจ และ มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กร การ ตั้งไว้ [10] จึงทำให้การบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้าน อิทธิพลของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ผลการปฏิบัติงานของพนักงานการทำเรือแห่ง ประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของกัทส์ [24] ที่กล่าวไว้ว่า การที่พนักงานนั้นมีความผูกพันต่อ องค์กรการเพิ่มขึ้นจนเป็นบุคลากรที่มีคุณภาพในการ ทำงาน ได้รับการมีส่วนร่วมในการทำงาน มีโอกาส ได้แสดงความคิดเห็น ข้อเสนอแนะต่าง ๆ ในงานได้ อย่างเต็มที่ สามารถจัดการงานต่าง ๆ ของตนเองได้ ตามความเหมาะสม ทำให้พนักงานเกิดการพัฒนา การทำงานและมีผลการปฏิบัติงานที่ดีได้และสอดคล้อง กับงานวิจัยของซูซานโต้ และ เอลิเฟีย [25] ที่ พบว่า เมื่อพนักงานมีอำนาจต่อรองและมีโอกาสแสดง ความคิดเห็นในการปรับปรุงงาน รวมทั้งได้เข้ามามี ส่วนร่วมในงานด้านต่าง ๆ จะส่งผลให้พนักงานตั้งใจ ปฏิบัติงานให้กับองค์กรและมีผลการปฏิบัติงานที่ ดีเยี่ยม นอกจากนี้จากการวิจัยยังพบว่า การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ด้านระบบงานมีความสัมพันธ์ทางบวก กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานการทำเรือแห่ง ประเทศไทย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.24$ ) ซึ่งเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากนโยบายและข้อปฏิบัติของ องค์กรนั้นได้มีการกำหนดขอบเขตของงานแต่ละ งานที่ชัดเจน ทำการจัดวางพนักงานให้เหมาะสม กับตำแหน่งงาน ตรงตามความรู้ความสามารถของ พนักงาน มีนโยบาย การปฏิบัติงานและเทคโนโลยีที่ เอื้อต่อการปฏิบัติงานของพนักงาน เมื่อพนักงาน เห็นว่าองค์กรมีระบบงานดังกล่าวที่ชัดเจนและมี ประสิทธิภาพ พนักงานจะให้การยอมรับและปฏิบัติงาน

อย่างเต็มความสามารถ [10] จึงทำให้การบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ด้านระบบงานมีความสัมพันธ์ ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานของพนักงานการทำเรือ แห่งประเทศไทย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของอำนาจ แสงสว่าง [7] ที่กล่าวไว้ว่า ในการบริหารทรัพยากร มนุษย์ที่ดีและมีประโยชน์นั้น จะต้องมีการช่วยจัด วางตัวของพนักงานให้เหมาะสมกับประเภทและ ชนิดเนื้อหาของงานที่ต้องทำ และปฏิบัติงานให้ตรงกับ ความรู้ความสามารถและความถนัด มีการฝึกอบรม เทคโนโลยีสมัยใหม่ที่ใช้ในงาน เพื่อให้พนักงานมี ความเชื่อมั่นในการทำงานเพิ่มมากขึ้น และสร้าง ผลสำเร็จในการดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้และยังสอดคล้องกับ งานวิจัยของโรเซนเบิร์ก [26] ที่พบว่า ระบบงาน และเทคโนโลยีที่นำมาใช้ในการปฏิบัติงานและการ สนับสนุนการปฏิบัติงานของพนักงานที่ดีมีความ เกี่ยวพันกับผลการปฏิบัติงาน และยังสามารถช่วยให้ พนักงานตั้งใจปฏิบัติงานและยอมรับการเข้ารับการ ฝึกอบรมมากยิ่งขึ้น

ในส่วนสุดท้ายนั้นพบว่า ความยึดมั่นผูกพัน ในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน ของพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทย อย่างมี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ( $r = 0.20$ ) ซึ่งเป็น ไปตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา กล่าวคือ เมื่อ พนักงานมีความยึดมั่นผูกพันในงานสูงขึ้น ผลการ ปฏิบัติงานจะดีขึ้นตามไปด้วย การมีความยึดมั่น ผูกพันในงาน แสดงถึงการมีความใส่ใจในงานของ ตนเอง มีความมั่นคงทางจิตใจและเต็มใจที่จะทำงาน โดยไม่เหน็ดเหนื่อย รู้สึกรักและมีความสุขในการทำงาน รวมทั้งสามารถจัดการงานของตนเองได้เป็นอย่างดี มีความทุ่มเทในการทำงาน โดยมองว่างานเป็นสิ่งที่ มีความสำคัญและท้าทาย มีความภาคภูมิใจและมี แรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน มีสมาธิและจิตใจที่ จดจ่ออยู่กับงาน จนรู้สึกว่าการเวลาในการทำงานนั้น ผ่านไปอย่างรวดเร็ว ซึ่งเป็นสิ่งที่แสดงถึงความตั้งใจ

ของพนักงานในการปฏิบัติงาน เพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตนเองและองค์กรต้องการ อันเป็นผลรวมที่เกิดจากสามองค์ประกอบคือ ด้านการมีพลัง ด้านการอุทิศตน และด้านการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับงาน ดังนั้นเมื่อพนักงานมีลักษณะโดยรวมดังกล่าว จึงส่งผลให้ความยึดมั่นผูกพันในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น [13] สอดคล้องกับแนวคิดของเมย์ และคณะ [27] ที่กล่าวไว้ว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานนั้นมีความสำคัญมาก หากพนักงานมีความยึดมั่นผูกพันในงานสูงมันจะเป็นสิ่งที่ช่วยให้พนักงานที่ปลงงานการกระตือรือร้นในการทำงานสูง เกิดความศรัทธาและรักในงานของตนเองตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่เต็มเวลา และส่งผลให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพต่อไป และสอดคล้องกับงานวิจัยของเบ็กเกอร์ และ ดีเมอรูตี [8] ที่พบว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของซานโตเปาโล และ คณะ [28] ที่พบว่า ความยึดมั่นผูกพันในงานส่งผลโดยตรงต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานอีกด้วย

#### **ข้อเสนอแนะ**

#### **ข้อเสนอแนะในเชิงปฏิบัติ**

จากงานวิจัยที่พบว่า การรับรู้วัฒนธรรมองค์กร การบริหารทรัพยากรมนุษย์และความยึดมั่นผูกพันในงานมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทยรวมทั้งการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านความสอดคล้องกัน และด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องสามารถร่วมกันพยากรณ์ผลการปฏิบัติงานของพนักงานการทำเรือแห่งประเทศไทยได้ ผู้วิจัยจึงขอเสนอแนะสิ่งที่ได้จากการศึกษาวิจัยดังนี้

ผู้บริหารหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรให้การสนับสนุนการรับรู้วัฒนธรรมองค์กรให้เพิ่มมากขึ้น โดยทำการปฐมนิเทศเบื้องต้นในเรื่อง วัฒนธรรมขององค์กรที่พนักงานควรรับรู้ให้กับพนักงานได้ทราบถึง

วัฒนธรรมองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดการรับรู้ว่าองค์กรของตนเองนั้นมีลักษณะงานอย่างไร มีเป้าหมายอย่างไรบ้าง และสามารถปรับใช้ให้สอดคล้องกับแนวทางพัฒนาและเป้าหมายขององค์กร หลังจากนั้นอาจทำการขัดเกลาทางสังคมได้ โดยใช้วิธีการระบบที่เลี้ยง การสอนงาน และการประชุมงานหลังจากทำงานเสร็จทุกครั้งเพื่อให้พนักงานเข้าใจและปฏิบัติตามวัฒนธรรมองค์กรที่กำหนดไว้จัดทำสื่อที่เป็นรูปธรรม เพื่อส่งเสริมให้พนักงานรับรู้และเข้าใจวัฒนธรรมองค์กรของตนเอง เช่น ป้ายประกาศ หนังสือ แผ่นพับ เพื่อเผยแพร่วัฒนธรรมองค์กร เป็นต้น มีการระบุไว้ในวิธีการสรรหาและคัดเลือกอย่างชัดเจนว่าต้องการพนักงานแบบไหนและสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กรในด้านใดบ้าง เช่น การสรรหาและคัดเลือกพนักงานระดับ 5 จะต้องเป็นผู้มีลักษณะที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กรอย่างไรบ้าง หรือแม้แต่พนักงานเดิมในองค์กร ก็สามารถจัดกิจกรรมอื่นได้ เช่น การประกวดพนักงานดีเด่นด้านการมีส่วนร่วมในงาน หรือพนักงานที่มีการปรับตัวดี และองค์กรควรมีการประกาศยกย่องหรือให้รางวัลแก่พนักงานที่ปฏิบัติตนและปฏิบัติงานสอดคล้องกับวัฒนธรรมองค์กร เพื่อเป็นแบบอย่างและแรงจูงใจให้แก่พนักงานคนอื่น รวมทั้งให้การส่งเสริมวัฒนธรรมองค์กรด้านความสอดคล้องกัน ทำได้โดยการสนับสนุนและฝึกอบรมให้พนักงานได้ทำความเข้าใจร่วมกันถึงความเชื่อ ค่านิยมขององค์กร จัดระบบงานให้พนักงานทำงานร่วมกันเพิ่มมากขึ้น หรือทำงานเป็นทีมมากขึ้น เพื่อที่จะช่วยให้พนักงานที่ทำงานแตกต่างกัน แต่ก็จะสามารถเข้าใจถึงระบบงาน ค่านิยมการทำงานร่วมกันและสามารถที่จะทำงานร่วมกันเป็นไปในแนวทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ส่วนการส่งเสริม การรับรู้วัฒนธรรมองค์กรด้านการมีส่วนร่วมเกี่ยวข้อง ทำได้โดยการสนับสนุนและเปิดโอกาสให้พนักงานนำเสนอความคิดในการทำงาน

ได้มากยิ่งขึ้นและนำข้อเสนอแนะที่พนักงานให้  
มาใช้ในการปรับปรุงงานจริง ให้โอกาสตัดสินใจถึง  
วิธีการในการปรับปรุงงานของตนเองตามความ  
เหมาะสม มีการแจ้งผลการปฏิบัติงานที่ประสบความสำเร็จขององค์กรย้อนกลับให้พนักงานทราบ เพื่อ  
ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนร่วมในความ  
สำเร็จนั้น ซึ่งจะช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกรักและ  
ภาคภูมิใจ รวมทั้งรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนสำคัญของ  
องค์กร

ในส่วนของการบริหารทรัพยากรมนุษย์นั้น  
ผู้บริหารหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรให้ความสำคัญใน  
การสนับสนุนและส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
ให้มีศักยภาพและเป็นที่ยอมรับเพิ่มมากขึ้นโดย  
ทำการฝึกอบรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน  
องค์กรให้กับพนักงานเพื่อทำความเข้าใจเกี่ยวกับ  
การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรอาจจะใช้  
การฝึกอบรมอย่างเป็นทางการหรือโดยทางอ้อมก็ได้  
และเพื่อให้พนักงานรับทราบความชัดเจนรวมถึง  
เข้าใจในระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ของ  
องค์กรมากยิ่งขึ้น อาจใช้ระบบพี่เลี้ยงมาสอนงาน  
พนักงานแบบตัวต่อตัว โดยการมอบงานหนึ่งงานที่  
ใช้ระยะเวลาพอสมควรให้พนักงานได้รับฝึกหัดและ  
มีพี่เลี้ยงหรือผู้ฝึกหัด ผู้ควบคุมประจำตัวซึ่งบุคคล  
ดังกล่าวควรที่จะเป็นพนักงานเก่าขององค์กรที่มี  
ความเข้าใจถึงระบบการปฏิบัติงานขององค์กรของ  
ตนเองเป็นอย่างดี ซึ่งจะเป็นการสอนงานที่ดีและ  
เป็นการขัดเกลาทางสังคมให้แก่พนักงานไปด้วย  
ในตัว ทำการส่งเสริมการบริหารทรัพยากรมนุษย์  
ให้มีศักยภาพเพิ่มมากขึ้นโดยสำรวจดูว่าวิธีการไหน  
ที่องค์กรยังไม่ได้ทำการดำเนินการบ้าง หลังจากนั้น  
นำมาวิเคราะห์และวางแผนร่วมกัน เพื่อดูว่าใน  
หมวดหมู่ของวิธีการที่ยังไม่ได้นำมาใช้ มีวิธีการไหน  
ที่สามารถนำมาปรับใช้ได้สอดคล้องกับลักษณะ  
ขององค์กร และเป็นวิธีการสำคัญที่นำไปสู่การ  
พัฒนาผลการปฏิบัติของพนักงานให้มีศักยภาพเพิ่ม

มากขึ้นได้ เมื่อได้วิธีการที่เหมาะสมแล้วจึงเริ่มต้น  
วางแผนขั้นตอนและเตรียมพร้อมวิธีการในการใช้  
ระบบนั้นๆ รวมทั้งเผยแพร่ให้พนักงานได้รับทราบ  
รูปแบบวิธีการดังกล่าวก่อนนำมาใช้จริงในองค์กร  
เมื่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรมี  
ศักยภาพที่สูงมากขึ้นจะมีความเป็นไปได้ว่าผลการ  
ปฏิบัติงานของพนักงานจะดีขึ้นตามไปด้วย รวมทั้ง  
ในส่วนของความยืดหยุ่นผูกพันในงานนั้นผู้บริหารหรือ  
ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องควรสนับสนุนความยืดหยุ่นผูกพัน  
ในงานของพนักงานให้เพิ่มมากขึ้นและรักษาให้คงอยู่  
ต่อไป เช่น ให้โอกาสพนักงานตัดสินใจในงานของตนเอง  
ตั้งแต่ต้นจนจบ การมอบหมายโครงการที่เกี่ยวข้อง  
กับงานให้รับผิดชอบ การจัดกิจกรรมเพื่อชิงรางวัล  
โดยการให้พนักงานนำเสนอแบบงานและความรู้สึก  
ที่เค้ามีต่องานนั้นว่าเป็นอย่างไร เป็นต้น เพื่อให้  
พนักงานรู้สึกว่าตนเองเป็นเจ้าของงานนั้นและมีความ  
ยืดหยุ่นผูกพันในงานเพิ่มมากขึ้น

#### ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งนี้ซึ่งได้จากการรวบรวมเอกสาร  
และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีหลายตัวแปร เช่น  
การทำงานเป็นทีม การรับรู้นิสัยของการเรียนรู้  
องค์กรแห่งการเรียนรู้ ความพึงใจในงาน และ ภาวะ  
ผู้นำ ที่มีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงาน ดังนั้น  
จึงควรมีการศึกษาตัวแปรดังกล่าวร่วมด้วยในการ  
ศึกษาวิจัยครั้งต่อไป รวมทั้งในการวิจัยในครั้งนี้ได้  
ศึกษากับพนักงานองค์กรรัฐวิสาหกิจเพียงแห่งเดียว  
ดังนั้นในการศึกษารุ่นต่อไป ควรศึกษากับองค์กร  
รัฐวิสาหกิจ องค์กรเอกชนหรือองค์กรรัฐอื่นๆ ด้วย  
เพื่อก่อให้เกิดองค์ความรู้ที่ครอบคลุมและสามารถ  
นำไปใช้ประโยชน์ได้กับทุกองค์กรต่อไป

## เอกสารอ้างอิง

- [1] รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2550). *มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- [2] พงศ์ หรดาล. (2540). *จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: ชรรณินดี.
- [3] สมยศ นาวิกการ. (2544). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. กรุงเทพฯ: บรรณกิจ 1991.
- [4] สิทธิโชค วรานุสันติกุล. (2540). *จิตวิทยาองค์การ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: บুদ্ধแบงก์.
- [5] สมชาย หิรัญกิตติ. (2540). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- [6] ชาญญา ผลอนันต์. (2546). *การมุ่งเน้นทรัพยากรมนุษย์: แนวทางสร้างความพึงพอใจแก่พนักงาน*. กรุงเทพฯ: อินโนกราฟฟิกส์.
- [7] อำนวย แสงสว่าง. (2544). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์.
- [8] Bakker, Arnold; & Demerouti, Evangelia. (2008). Towards a Model of Work Engagement. *Career Development International*. 13(3): 209–223.
- [9] Bovee, Courtland L. (1993). *Management*. New York: McGraw–Hill.
- [10] การท่าเรือแห่งประเทศไทย. (2552). *สรุปผลการดำเนินงานของ กทท*. สืบค้นเมื่อ 2 กรกฎาคม 2552, จาก <http://www.port.co.th>
- [11] Daniel R Denison; & William S Neal. (1997). *Denison Organizational Culture Survey*. Washington: Denison Consulting, LLC.
- [12] Michael Beer; et al. (1984). *Managing Human Asset*. New York: McGraw–Hill.
- [13] Wilmar Schaufeli; & Arnold Bakker. (2003). *Utrecht Work Engagement Scale*. Utrecht: Utrecht University Press.
- [14] อภิญา หิรัญวงษ์. (2551). *เอกสารประกอบการสอนรายวิชา 01475511 (สถิติประยุกต์ทางจิตวิทยา)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- [15] Chughtai, Aamir Ali. (2008). Impact of Job Involvement on In – Role Job Performance and Organizational Citizenship Behaviour. *Institute of Behavioral and Applied Management*. 9(2): 169–183.
- [16] Denison, Daniel R; & Mishra, Aneil K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*. 6(2): 204–223.
- [17] Stephen D Begin. (2007). *Organizational Culture Counts*. Ottawa.: HRSB Concepts.
- [18] สุนทร วงศ์ไวยวรรณ. (2541). *วัฒนธรรมองค์การ: แนวคิด งานวิจัย และประสบการณ์*. กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.
- [19] Cooper, Barry. (2002). How A Customer Mission Statement Affects Company Performance. *Industrial Marketing Management*. 19(1): 47–54.
- [20] Ogbonna, Emmanuel; & Harris. Loyd C. (2000). Leadership Style, Organizational Culture and Performance: Empirical Evidence from UK Companies. *Journal of Human Resource Management* . 11(4): 766–788.

- [21] Fabi, Bruno; Raymond, Louis; & Lacoursiere, Richard. (2007). HRM Practice Clusters in Relation with Size and Performance: An Empirical Investigation in Canadian Manufacturing SMEs. *Journal of Small Business and Entrepreneurship*. 20(1): 25-39.
- [22] Loyd L Byars; & Leslie W Rue. (2004). *Human Resource Management*. 7th ed. New York: McGraw-Hill.
- [23] สุจิตรา จิตตะเสน; ศิวชัย อินทระ; และ ภูษณีย์ กานยะคามิน. (2548). *ปัจจัยที่มีผลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน บริษัท คอนอโค (ประเทศไทย) จำกัด*. วิทยานิพนธ์ รป.ม. (การจัดการภาครัฐและภาคเอกชน). กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. ถ่ายเอกสาร.
- [24] Guest, David. (1997). Human Resource Management and Performance: A Review and Research Agenda. *The International Journal of Human Resource Management*. 8(3): 263-276.
- [25] Susanto, Hery; & Alifia, Edsa. (2009). Analyzing The Influence of Employee Satisfaction toward The Employee Working Performance in Restaurant Café De Veranda Amsterdam, The Netherland. Retrieved January 20, 2010, from [www.digilib.petra.ac.id](http://www.digilib.petra.ac.id)
- [26] Rosenberg, Marc J. (1995). Performance Technology, Performance Support and The Future of Training: A Commentary. *Performance Improvement Quarterly*. 8(1): 94-99.
- [27] May, Douglas R; Gilson, Richard L; & Harter, Lynn M. (2004). The Psychological Condition of Meaningfulness, Safety and Availability and The Engagement of The Human Spirit at Work. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*. 77: 11-37.
- [28] Xanthopoulou, Despoina; et al. (2008). Working in the Sky: A Diary Study on Work Engagement Among Flight Attendants. *Journal of Occupational Health Psychology*. 13(4): 345-356.