

## FACTORS EFFECTING FOR LAOS EMPLOYEE RETENTION IN MULTINATIONAL CORPORATION (MNC) IN LAO PDR.

Zait Pattanamas<sup>1\*</sup>, Teetut Tresirichod<sup>1\*</sup>

<sup>1</sup>Graduated School Of Commerce, Burapha University, Chon Buri 20131, Thailand

### ABSTRACT

This study aimed to investigate the "Factors effecting for Laos Employee Retention in Multinational Corporation (MNC) in LAO PDR.". This study was a survey research by using a questionnaire for surveying the opinion as called the Likert Scale with five-point scale. The sample group was composed of 571 Lao employees who worked in Multinational Corporation for at least 3 years. The collected data were analyzed with the Partial Least Squares Structural Equation Modeling: PLS-SEM.

The result was that the employee engagement and employee satisfaction influenced on the employee retention of Lao employees in Multinational Corporation in Lao PDR. This means that in order to enhance retention of Lao employee in Multinational Corporation in Lao PDR, there must be a creation of mental engagement by making employees be happy, be proud and pay attention to them for working in the organization and must create a continuous employee engagement by providing good welfare, appropriate compensation and good colleagues including create employee engagement norms in the organization by creating employee loyalty to organization. The second aspect on creating employee satisfaction consisted of the compensation satisfaction by making the employee satisfied in their compensation which is suitable for their works and knowledge. The satisfaction in career advancement included the career advancement opportunities, the fact that the employees are encouraged to develop their skills and that supervisors support them to show their knowledge and capabilities, and their achievements in the past. The satisfaction of the supervisor's performance included a good relationship between employees and supervisors, the fact that supervisor understood in employee's operational problems, gave them advice and support at work, and the fact that employees got the fairness from supervisors and that employee's supervisors had knowledge, capability and understanding on work well. The employee satisfaction on nature and conditions of work included the satisfaction with the assigned tasks.

**Keywords:** Employee engagement, employee satisfaction, Lao employee retention

---

\*Author e-mail address: zaitpat@gmail.com, tresirichod@yahoo.com

## ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติ ในประเทศ สปป.ลาว

เศรษฐ์จัฐ พัฒนมาศ<sup>1</sup>, ธิทัต ตรีศิริโชติ<sup>1</sup>

<sup>1</sup>วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี 20131, ประเทศไทย

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติในประเทศ สปป.ลาว” งานวิจัยนี้เป็นงานวิจัยเชิงสำรวจโดยใช้แบบสอบถามสำรวจความคิดเห็นห้าระดับแบบลิเคิร์ตสเกล เก็บตัวอย่างจากกับพนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติอย่างน้อย 3 ปี ขึ้นไป จำนวน 571 คน ด้วยการใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์สมการโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุด (Partial Least Squares Structural Equation Modeling: PLS-SEM)

ผลวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติในประเทศ สปป.ลาว หมายความว่า การที่จะทำให้พนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติในประเทศ สปป.ลาว จะต้องสร้างความผูกพันด้านจิตใจโดยทำให้มีความสุข มีความภาคภูมิใจ และให้ความสำคัญกับพนักงาน ในการทำงานในองค์กร และจะต้องสร้างความผูกพันอย่างต่อเนื่อง โดยจัดให้มีสวัสดิการที่ดี ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม และมีเพื่อนร่วมงานที่ดี รวมถึงต้องสร้างบรรทัดฐานด้านความผูกพันในองค์กร โดยสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร ในด้านที่สองการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบไปด้วย ความพึงพอใจในค่าตอบแทนให้พนักงานพอใจด้านค่าตอบแทนที่ได้รับ มีความเหมาะสมกับงานและความรู้ ความพึงพอใจในความก้าวหน้าในงาน ได้แก่ โอกาสที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ได้รับการสนับสนุนให้พัฒนาตนเอง ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้แสดงความรู้ความสามารถ และความก้าวหน้าที่ผ่านมา ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับผู้บังคับบัญชา ผู้บังคับบัญชาเข้าใจปัญหาในการปฏิบัติงาน พร้อมให้คำแนะนำและความช่วยเหลือในการทำงาน ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชาของมีความรู้ ความสามารถ เข้าใจงานเป็นอย่างดี ด้านความพึงพอใจในลักษณะของงานและเงื่อนไขในการทำงาน ได้แก่ ความพอใจในงานที่ได้รับมอบหมาย

**คำสำคัญ:** ความผูกพันต่อองค์กร, ความพึงพอใจในการทำงาน, การคงอยู่ของพนักงาน สปป.ลาว

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การคาดการณ์การเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (Gross Domestic Product: GDP) ในปี 2560 ของธนาคารโลก (World bank) รายชื่อประเทศที่มีการเติบโตสูงสุด 10 ประเทศแรก ได้แก่ เอธิโอเปีย 8.3% อุซเบกิสถาน 7.6% เนปาล 7.5% อินเดีย 7.2% แทนซาเนีย จิบูตี (Djibouti) 7% สปป.ลาว 7% กัมพูชา 6.9% เมียนมา 6.9% และฟิลิปปินส์ 6.9% (World Economic Forum, 2017) ซึ่งจะสังเกตได้ว่า ในปี 2560 สปป.ลาว เป็นประเทศที่ได้รับการคาดการณ์การเติบโตของผลิตภัณฑ์มวลรวมในประเทศ (GDP) มาเป็นอันดับหนึ่งในประเทศในอาเซียนถึงแม้ว่า สปป.ลาว จะเป็นประเทศที่มีขนาดของตลาดภายในประเทศไม่ใหญ่มากนักเมื่อเทียบกับประเทศอื่นๆ ในประชาคมอาเซียนแต่ก็เป็นอีกประเทศหนึ่งที่มีความสนใจจากนักลงทุนชาวต่างชาติ โดยเฉพาะนักลงทุนจากประเทศจีนและเวียดนาม เนื่องจากมีพื้นที่ชายแดนติดกันจึงสามารถทำให้ สปป.ลาว เป็นตลาดที่น่าสนใจรวมถึงเป็นทางผ่านไปสู่ประเทศที่ 3 ได้ โดยเมื่อวันที่ 16 ธันวาคม 2559 สปป.ลาว ได้ประกาศให้มีผลบังคับใช้กฎหมายส่งเสริมการลงทุนฉบับปรับปรุงใหม่ เพื่อส่งเสริมการลงทุนของนักลงทุนชาวต่างชาติ โดยเน้นใน 9 ประเภทกิจการ ได้แก่ 1. การใช้เทคโนโลยีขั้นสูง 2. กลีกรรรมสะอาด 3. อุตสาหกรรมแปรรูปผลิตภัณฑ์กลีกรรรม 4. การพัฒนาการท่องเที่ยวธรรมชาติ 5. การศึกษา กีฬา กายกรรม และการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 6. การสร้างโรงพยาบาลที่ทันสมัย 7. การลงทุน การบริการ และการพัฒนาสาธารณูปโภค 8. ธนาคารนโยบายและสถาบันการเงินจุลภาค และ 9. ศูนย์การค้าทันสมัยเฉพาะธุรกิจบริการที่ต้องการมาก ส่งผลให้นักลงทุนชาวต่างชาติให้ความสนใจในการเข้าไปลงทุนมากขึ้น เพราะเงื่อนไขในการลงทุนมีข้อกำหนดเพียงว่า กิจการที่จะส่งเสริมต้องมี

มูลค่าอย่างน้อย 1,200 ล้านบาท หรือประมาณ 4.8 ล้านบาท มีการใช้นักวิชาการ สปป.ลาว จำนวน 30 คนขึ้นไป หรือมีการใช้แรงงานคนลาวที่มีสัญญาจ้างอย่างน้อย 1 ปี จำนวน 5 คนขึ้นไป ซึ่งถือเป็นการเปิดโอกาสให้นักลงทุนชาวต่างชาติเป็นอย่างมากโดยเฉพาะนักลงทุนกลุ่มวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) (ชลธิชา ภัทรสิริวรกุล, 2560; โปสทัตทุเดย์, 2560)

ปัจจุบันค่าแรงขั้นต่ำของประเทศสปป.ลาว อยู่ที่ 30,000 กีบต่อวัน และ 900,000 กีบต่อเดือน (National wages and productivity commission, 2017) หรือประมาณ 120 บาทต่อวันและ 3,600 บาทต่อเดือน ซึ่งเทียบจากอัตราแลกเปลี่ยนของธนาคารแห่งประเทศไทย วันที่ 6 ตุลาคม 2560 ที่ว่า 1 กีบเท่ากับ 0.004 บาท (ธนาคารแห่งประเทศไทย, 2560) ทำให้ประชากรชาวสปป.ลาว จำนวนมากนิยมออกไปทำงานที่ประเทศเพื่อนบ้านเพราะการจ่ายค่าแรงที่สูงกว่าภายในประเทศ จำนวนประชากรวัยทำงานในประเทศ จึงมีจำนวนลดลงเหลือแต่กลุ่มผู้สูงอายุ ทำให้ผู้ประกอบการท้องถิ่นและนักลงทุนชาวต่างชาติที่เข้าไปลงทุนในสปป.ลาว ต้องประสบกับปัญหาการขาดแคลนแรงงานและอัตราการเข้าออกของพนักงานที่สูงมาก (สุทธิพร บุญช่วย, 2556) ซึ่งก่อให้เกิดการแย่งชิงแรงงานระหว่างบริษัท โดยเฉพาะบริษัทที่ไม่มีกฏระเบียบชัดเจนหรือไม่มีระบบการบริหารบุคคลที่ดี ที่มักพบว่าพนักงานบางกลุ่มมักจะหยุดงานหลังจากที่เงินเดือนออกเป็นเวลา 2-3 วัน (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2556) นอกจากนี้ยังมีปัจจัยทางด้านวัฒนธรรมที่แตกต่างกันระหว่างวัฒนธรรมบริษัทข้ามชาติที่เข้าไปลงทุนกับวัฒนธรรมของพนักงานชาว สปป.ลาว ซึ่งอาจทำให้เกิดปัญหาในการทำงานร่วมกันและส่งผลถึงการลาออกของพนักงาน เช่น ปัญหาที่พนักงาน

ท้องถิ่นไม่สามารถปรับตัวจากวัฒนธรรมของตนเองไปสู่แนวทางการปฏิบัติของวัฒนธรรมต่างชาติได้ ปัญหาจากการที่ผู้บริหารชาวต่างชาตินำเอาวิธีการปฏิบัติที่เคยประสบความสำเร็จในประเทศของตนไปใช้ในประเทศอื่น โดยปราศจากความเข้าใจวิธีคิดและวิธีปฏิบัติของคนในประเทศนั้นๆ (จำเนียร จวงตระกูล, 2552)

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติในประเทศสปป.ลาว เพื่อเป็นแนวทางแก่บริษัทข้ามชาติที่ลงทุนหรือทำธุรกิจใน สปป.ลาว ในการจัดรูปแบบการจ้างแก่พนักงานชาว สปป.ลาว

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติในประเทศ สปป.ลาว

#### สมมติฐานของการวิจัย

1. วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติในประเทศ สปป.ลาว
2. วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติในประเทศ สปป.ลาว
3. วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติในประเทศ สปป.ลาว
4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติในประเทศ สปป.ลาว
5. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติในประเทศ สปป.ลาว

6. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติในประเทศ สปป.ลาว

7. แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติในประเทศ สปป.ลาว

8. แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติในประเทศ สปป.ลาว

9. ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติในประเทศ สปป.ลาว

10. ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติในประเทศ สปป.ลาว

11. ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติในประเทศ สปป.ลาว

#### การพัฒนารอบแนวคิดและสมมติฐานการวิจัย

##### 1. วัฒนธรรมองค์กรกับแรงจูงใจในการทำงาน

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรกับแรงจูงใจในการทำงานพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน ดังเช่น ธารวิทย์ เสวกดรุณทร, บุญเรียง ขจรศิลป์, สำเนาวิ ขจรศิลป์ (2557) จึงเป็นที่มาของสมมติฐานที่ 1

##### 2. วัฒนธรรมองค์กรกับความพึงพอใจในการทำงาน

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ยกตัวอย่างเช่น Lund (2003) ที่ประยุกต์ใช้โมเดลรูปแบบของวัฒนธรรมองค์กรของ Cameron and Quinn ในการศึกษา ซึ่งพบว่า วัฒนธรรมองค์กรแบบพวกพ้อง (Clan culture) และวัฒนธรรมองค์กร

แบบชั่วคราว (Adhoc culture) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน จึงเป็นที่มาของสมมุติฐานที่ 2

### 3. วัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรพบว่า วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ดังเช่น รัตนาภรณ์ สืบสุข (2555) ที่ได้ทำการศึกษาผลของวัฒนธรรมองค์กรต่อความผูกพันของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคกลางของประเทศไทย พบว่า วัฒนธรรมองค์กรในมิติของการมอบอำนาจ การสื่อสารการทำงานเป็นทีม การคำนึงถึงบุคคล และจริยธรรม ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และเมื่อเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานไทยที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติที่ร่วมทุน กับพนักงานไทยที่ทำงานกับบริษัทของคนไทยที่ไม่ได้ร่วมทุนกับต่างชาติ พบว่า มีระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน โดยพนักงานไทยที่ทำงานกับบริษัทของคนไทยที่ไม่ได้ร่วมทุนกับต่างชาติมีระดับความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานไทยที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติที่ร่วมทุน และผลการศึกษาของ ธารวิทย์ เสวกตรุณทร, บุญเรียง ขจรศิลป์, สำเนาวิ ขจรศิลป์ (2557) จึงเป็นที่มาของสมมุติฐานที่ 3

### 4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับแรงจูงใจในการทำงาน

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงาน ดังเช่น Harley, Allen, & Sargent, (2007) ที่กล่าวว่า การรับรู้เกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานได้ เนื่องจากพนักงานมักเชื่อว่าการปฏิบัติงานด้านทรัพยากรมนุษย์ให้โอกาสพวก

เขาในการเติบโตและ บรรลุเป้าหมายเกี่ยวกับงาน จึงเป็นที่มาของ สมมุติฐานที่ 4

### 5. การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับความพึงพอใจในการทำงาน

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์กับความพึงพอใจในการทำงานพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน ดังเช่น ศรีณีย์ พิมพ์ทอง (2556) ที่ได้ทำการศึกษาถึงปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการในประเทศไทย พบว่า การที่องค์กรมีนโยบายด้านทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม พนักงานจะเกิดความพึงพอใจในงานซึ่งนำไปสู่การคงอยู่ของพนักงานในองค์กร จึงเป็นที่มาของสมมุติฐานที่ 5

### 6. การจัดการทรัพยากรมนุษย์กับการคงอยู่ของพนักงาน

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์และการคงอยู่ของพนักงานพบว่า การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของพนักงาน ดังเช่น Stephane Renaud, Lucie Morin, Jean-Yves Saulquin, and Jocelyne Abraham (2015) ที่ศึกษาถึงวิธีการในการจัดการทรัพยากรมนุษย์เพื่อการรักษาพนักงานผู้เชี่ยวชาญไว้ในองค์กร โดยทำการศึกษาแบบระยะยาวกับอุตสาหกรรมเทคโนโลยีสารสนเทศในแคนาดา พบว่า การจัดการทรัพยากรสามารถช่วยส่งเสริมการคงอยู่ในองค์กรของพนักงานได้ ซึ่งมีความแตกต่างกันระหว่างพนักงานที่เป็นผู้เชี่ยวชาญและไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญ สำหรับการรักษาผู้เชี่ยวชาญไว้ในองค์กรปัจจัยสำคัญคือสภาพแวดล้อมในการทำงานและค่าตอบแทน ส่วนพนักงานที่ไม่ใช่ผู้เชี่ยวชาญคือการเสนอผลประโยชน์ที่สร้างสรรค์ การฝึกอบรมและพัฒนา และสภาพแวดล้อมในการทำงาน จึงเป็นที่มาของสมมุติฐานที่ 6

### 7. แรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร พบว่าแรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ดังผลการศึกษาของ ธารวิทย์ เสวกดรุณทร, บุญเรียง ขจรศิลป์, สำเนาวิ ขจรศิลป์ (2557) ที่พบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งหมายความว่าหากพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานสูงก็就会有ความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้นด้วย จึงเป็นที่มาของสมมุติฐานที่ 7

### 8. แรงจูงใจในการทำงานกับการคงอยู่ของพนักงาน

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานและการคงอยู่ของพนักงาน พบว่าแรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของพนักงาน ดังเช่นผลการศึกษาของ SENGUPTA, Santoshi; DEV, Santosh. (2013) ที่ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ขององค์กรของพนักงานบริษัทเอาท์ซอร์ส (Business process outsourcing) ในอินเดีย

พบว่า แรงจูงใจภายในของพนักงาน การมีส่วนร่วมของพนักงาน อายุ และการศึกษา มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานบริษัทเอาท์ซอร์สในอินเดีย ถึง 36% จึงเป็นที่มาของสมมุติฐานที่ 8

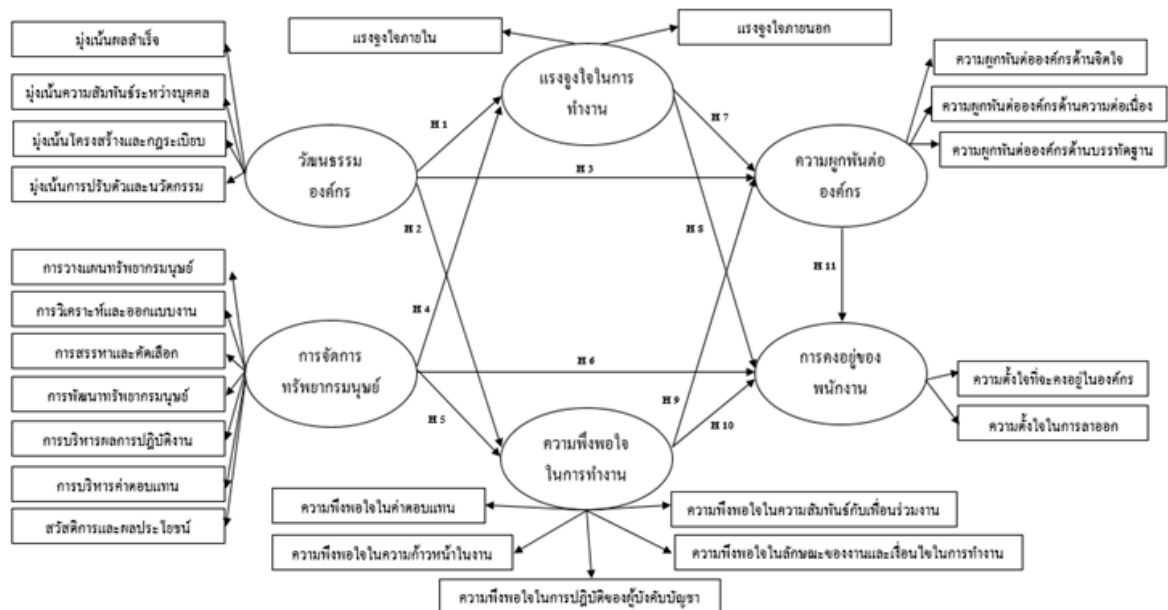
### 9. ความพึงพอใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร (Saimir Suma and Jonida Lesha, 2013; จิราพร ระโหฐาน, มปป.) ดังที่ บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร (2550) กล่าวว่า ผลลัพธ์หนึ่งของความพึงพอใจในงานของพยาบาล คือ พยาบาลมีความผูกพันต่อองค์กร มีอัตราการลางาน การขาดงาน และการโยกย้ายงานลดน้อยลง จึงเป็นที่มาของสมมุติฐานที่ 9

### 10. ความพึงพอใจในการทำงานกับการคงอยู่ของพนักงาน

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานและการคงอยู่ของพนักงาน พบว่า ความพึงพอใจในการทำงานมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของพนักงาน

### กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพที่ 1 : กรอบแนวคิดการวิจัย

อยู่ของพนักงาน ดังที่ Kwenin, Muathe and Nzulwa (2013) และ Hausknecht, Rodda, and Howard (2009) ที่ว่า ความพึงพอใจในงานเป็นเหตุผลที่ทำให้พนักงานยังคงทำงานอยู่กับองค์กร จึงเป็นที่มาของสมมติฐานที่ 10

### 11. ความผูกพันต่อองค์กรกับการคงอยู่ของพนักงาน

จากการศึกษางานวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรและการคงอยู่ของพนักงาน พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับการคงอยู่ของ ดังที่ John P. Hausknecht, Rodda, and Howard (2009) ที่ทำการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานไว้กับองค์กรในอุตสาหกรรมบริการ พบว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นเหตุผลที่ทำให้พนักงานยังคงทำงานกับองค์กร จึงเป็นที่มาของสมมติฐานที่ 11

### ขอบเขตของการวิจัย

1. **ขอบเขตด้านเนื้อหา** การวิจัยครั้งนี้เพื่อการศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม คือ การคงอยู่ของพนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติ โดยผู้วิจัยได้ทำการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการคงอยู่ของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรพนักงาน

2. **ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง** ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง คือ พนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติอย่างน้อย 3 ปี ขึ้นไป จำนวน 571 คน โดยการเลือกกลุ่มตัวอย่างในแต่ละระดับชั้นอย่างเป็นสัดส่วน (Proportional stratified random sampling) ตามบริษัทข้ามชาติที่เข้ามาลงทุนซึ่งแขวงนครหลวงเวียงจันทน์ มีจำนวนบริษัทต่างชาติเข้ามาลงทุนสูงที่สุด คิดเป็น 70% ของ สปป.ลาว

ผู้วิจัยจึงเลือกกลุ่มตัวอย่างเป็นบริษัทข้ามชาติของประเทศที่เข้ามาลงทุนมากเป็น 6 อันดับแรกในแขวงนครหลวงเวียงจันทน์ ได้แก่ ประเทศจีน, ไทย, เวียดนาม, เกาหลีใต้, ฝรั่งเศส และมาเลเซีย โดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) ในการดำเนินการวิจัย และใช้การวิเคราะห์สมการโครงสร้างแบบกำลังสองน้อยที่สุด (Partial Least Squares Structural Equation Modeling: PLS-SEM) ด้วยโปรแกรม ADANCO

3. **ขอบเขตด้านพื้นที่** การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างเฉพาะในแขวงนครหลวงเวียงจันทน์ ประเทศ สปป.ลาว

4. **ขอบเขตด้านเวลา** การวิจัยครั้งนี้ได้ดำเนินการศึกษาปัญหา ทบทวนแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง รวมไปถึงการเก็บรวบรวมข้อมูล และวิเคราะห์ข้อมูล ในระหว่างเดือนกรกฎาคม 2560 ถึงเดือนมีนาคม 2562

### วิธีดำเนินการวิจัย

- ผู้วิจัยมีกระบวนการดำเนินการวิจัยดังนี้
1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในเรื่องการคงอยู่ของพนักงาน วัฒนธรรมองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กร
  2. ออกแบบเครื่องมือในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaire) และทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือในการวิจัย ตามขั้นตอนดังต่อไปนี้
    - การตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 5 ท่าน
    - การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยการ Try out แบบสอบถามกับกลุ่มที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง แต่มีความใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 ชุด
    - การตรวจสอบจริยธรรม

3. เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) กับพนักงานสปป.ลาว ที่ทำงานในบริษัทข้ามชาติอย่างน้อย 3 ปี ขึ้นไป จำนวน 571 คน เพื่อทดสอบโมเดล

4. วิเคราะห์สมการโครงสร้างแบบ กำลังสองน้อยที่สุด (Partial Least Squares Structural Equation Modeling: PLS-SEM)

### ผลการวิจัย

ผู้ตอบแบบสอบถามมีจำนวนทั้งหมด 571 คน โดยมีผู้ตอบแบบสอบถามเป็นบริษัท จากประเทศต่างๆ ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีจำนวน 301 คน คิดเป็นร้อยละ 52.71 ส่วนเพศชายมี จำนวน 270 คน คิดเป็นร้อยละ 47.29 ส่วนใหญ่มีอายุ 30-39 ปี โดยมีจำนวน 244 คน คิดเป็นร้อยละ 42.73 รองลงมาคือ ผู้ที่มีอายุ 40-49 ปี จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 25.57 ผู้ที่มีอายุ 20-29 ปี จำนวน 101 คน คิดเป็นร้อยละ 17.69 ผู้ที่มี อายุ 50-59 ปี จำนวน 74 คน คิดเป็นร้อยละ 12.96 และผู้ที่มีอายุ 60 ปีขึ้นไป จำนวน 6 คน คิดเป็นร้อยละ 1.05 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยมีจำนวน 353 คน คิดเป็น ร้อยละ 61.82 รองลงมาคือ ผู้ที่มีการศึกษาในระดับอนุปริญญา มีจำนวน 124 คน คิดเป็นร้อยละ 21.72 ผู้ที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีจำนวน 50 คน คิดเป็นร้อยละ 8.76 และผู้ที่มีการศึกษาระดับ มัธยมศึกษาตอนปลาย มีจำนวน 44 คน คิดเป็น ร้อยละ 7.71 มีประสบการณ์ในการทำงาน 12 ปี ขึ้นไป โดยมีจำนวน 266 คน คิดเป็นร้อยละ 46.58 รองลงมาคือ ผู้มีประสบการณ์ในการทำงาน 6-8 ปี จำนวน 153 คน คิดเป็นร้อยละ 26.80 และผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน 9-11 ปี จำนวน 152 คน คิดเป็นร้อยละ 26.62 มี ตำแหน่งในระดับปฏิบัติการ โดยมีจำนวน 404 คน คิดเป็นร้อยละ 70.75 รองลงมาคือ ระดับ หัวหน้างาน จำนวน 109 คน คิดเป็นร้อยละ 19.09 ระดับผู้จัดการ จำนวน 34 คน คิดเป็น

ร้อยละ 5.95 และระดับบริหาร จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 4.20

**ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กร การจัดการทรัพยากรมนุษย์ แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และการคงอยู่ของพนักงาน โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา**

**วัฒนธรรมองค์กร** ที่ศึกษามีจำนวน 4 ด้าน ได้แก่ วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นผลสำเร็จ, ด้าน วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล, ด้าน วัฒนธรรมที่มุ่งเน้นโครงสร้างและ กฎระเบียบขององค์กร และด้านวัฒนธรรมที่ มุ่งเน้นการปรับตัวและนวัตกรรม โดยพิจารณา ในภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับ ความคิดเห็นเกี่ยวกับวัฒนธรรมองค์กรของ พนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติ ในประเทศ สปป.ลาว อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.03, SD = 0.78$ )

**การจัดการทรัพยากรมนุษย์** ที่ศึกษามี จำนวน 7 ด้าน ได้แก่ ด้านการวางแผนทรัพยากร มนุษย์, ด้านการวิเคราะห์และการออกแบบงาน, ด้านการสรรหาและการคัดเลือก, ด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์, ด้านการบริหารผลการ ปฏิบัติงาน, ด้านการบริหารค่าตอบแทน และ ด้านสวัสดิการและผลประโยชน์ โดยพิจารณาใน ภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความ คิดเห็นเกี่ยวกับการจัดการทรัพยากรมนุษย์ของ พนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติ ในประเทศ สปป.ลาว อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.87, SD = 0.77$ )

**แรงจูงใจในการทำงาน** ที่ศึกษามี จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจภายใน และ ด้านแรงจูงใจภายนอก โดยพิจารณาในภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็น เกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติในประเทศ สปป.ลาว อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.95, SD = 0.74$ )



**ความพึงพอใจในการทำงาน** ที่ศึกษามีจำนวน 5 ด้าน ได้แก่ ด้านความพึงพอใจในค่าตอบแทน, ด้านความพึงพอใจในความก้าวหน้าในงาน, ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา, ด้านความพึงพอใจในลักษณะของงานและเงื่อนไขในการทำงาน และด้านความพึงพอใจในความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอยู่ โดยพิจารณาในภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติในประเทศ สปป.ลาว อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.85$   $SD = 0.77$ )

**ความผูกพันต่อองค์กร** ที่ศึกษามีจำนวน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ, ด้านความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่อง และด้านความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน โดยพิจารณาในภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติในประเทศ สปป.ลาว อยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.76$   $SD = 0.78$ )

**การคงอยู่ของพนักงาน** ที่ศึกษามีจำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านความตั้งใจที่จะคงอยู่ในองค์กรอยู่ในและด้านความตั้งใจในการลาออก โดยพิจารณาในภาพรวมพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับการคงอยู่ของพนักงานของพนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติในประเทศ สปป.ลาว อยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 3.30$   $SD = 0.94$ )

**ผลการวิเคราะห์แบบจำลองโครงสร้าง หรือ Inner model**

สมการโครงสร้างแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงที่แบ่งได้ตามตัวแปรตามและตัวแปรอิสระ ตัวแปรตามคือตัวแปรที่ถูกสร้างขึ้น และตัวแปรอิสระคือตัวแปรที่อยู่ต้นทางลูกศร ตัวแปรตามอาจมีหลายตัว นอกจากนั้น Inner model ยังประกอบด้วยตัวแปรแทรกกลาง

(Intervening variable) และเป็นตัวแปรตามในสมการโครงสร้างด้วยหลักพิจารณาแบบจำลองมีคุณภาพดีในแบบจำลองโครงสร้างคือ ค่าน้ำหนัก (Loading) หรือค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง (Path coefficient) และ  $R^2$  ที่ค่าสถิติทั้งสองมีค่าสูง มีนัยสำคัญทางสถิติและเป็นบวก Hair et al., (2010) เสนอว่าการพิจารณาค่า  $R^2$  ในการวิจัยทางสังคมศาสตร์แบ่งเป็นสามระดับคือ ระดับอ่อน (Weak) 0.25 ระดับกลาง (Moderate) 0.50 ระดับพอเพียง (Substantial) 0.75 จากตารางที่ 4 และรูปที่ 2 ค่า  $R^2$  ของตัวแปร แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและการคงอยู่ของพนักงานมีค่าเท่ากับ 0.5192, 0.5821, 0.4404 และ 0.2515 ตามลำดับซึ่งอยู่ในระดับกลางค่อนข้างไปทางระดับพอเพียง เส้นทาง (Path coefficient) และ  $R^2$  ที่ค่าสถิติทั้งสองมีค่าสูง มีนัยสำคัญทางสถิติและเป็นบวก Hair et al., (2010) เสนอว่าการพิจารณาค่า  $R^2$  ในการวิจัยทางสังคมศาสตร์แบ่งเป็นสามระดับคือ ระดับอ่อน (Weak) 0.25 ระดับกลาง (Moderate) 0.50 ระดับพอเพียง (Substantial) 0.75 ค่า  $R^2$  ของตัวแปร แรงจูงใจในการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและการคงอยู่ของพนักงานมีค่าเท่ากับ 0.5192, 0.5821, 0.4404 และ 0.2515 ตามลำดับซึ่งอยู่ในระดับกลางค่อนข้างไปทางระดับพอเพียง

ทั้งนี้ ค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงของตัวมันเองต้องสูงกว่าสหสัมพันธ์ตัวแฝงนั้นกับตัวแฝงอื่นๆ จึงจะมีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกพบว่า มีค่าสหสัมพันธ์ของตัวแปรแฝงของตัวมันเองสูงกว่าสหสัมพันธ์ตัวแฝงนั้นกับตัวแฝงอื่นๆ แสดงว่ามีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกสูง และค่าสหสัมพันธ์ของทุกตัวแฝงต้องมีย่าน้อยกว่า 1 จึงจัดได้ว่ามีความเที่ยงตรงเชิงจำแนกซึ่งทุกค่ามีค่าต่ำกว่าหนึ่ง

จาก ผลการวิเคราะห์หัตถิพผลทางตรง ระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝง ภายใน ตามสมมุติฐานการวิจัยข้อที่ 1 ถึง 11 ได้ ดังนี้

สมมุติฐานข้อ 1. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สอดคล้องกับสมมุติฐาน มีค่าเท่ากับ 0.3305 มี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $P < .01$

สมมุติฐานข้อ 2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สอดคล้องกับสมมุติฐาน มีค่าเท่ากับ 0.3678 มี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $P < .01$

สมมุติฐานข้อ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สอดคล้องกับสมมุติฐาน มีค่าเท่ากับ 0.1775 มี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $P < .01$

สมมุติฐานข้อ 4. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สอดคล้องกับสมมุติฐาน มีค่าเท่ากับ 0.4589 มี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $P < .01$

สมมุติฐานข้อ 5. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สอดคล้องกับสมมุติฐาน มีค่าเท่ากับ 0.4690 มี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $P < .01$

สมมุติฐานข้อ 6. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ไม่สอดคล้องกับสมมุติฐาน มีค่าเท่ากับ -0.0326 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $P < .01$

สมมุติฐานข้อ 7. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สอดคล้องกับสมมุติฐาน มีค่าเท่ากับ 0.1986 มี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $P < .01$

สมมุติฐานข้อ 8. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล ไม่สอดคล้องกับสมมุติฐาน มีค่าเท่ากับ 0.1239 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $P < .01$

สมมุติฐานข้อ 9. ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สอดคล้องกับสมมุติฐาน มีค่าเท่ากับ 0.3735 มี นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $P < .01$

สมมุติฐานข้อ 10. ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลไม่สอดคล้องกับสมมุติฐาน มีค่าเท่ากับ 0.1519 ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $P < .01$

สมมุติฐานข้อ 11. ผลการวิเคราะห์ ข้อมูลสอดคล้องกับสมมุติฐาน มีค่าเท่ากับ 0.3248 มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ  $P < .01$

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อ การคงอยู่ของพนักงานสปป.ลาว ที่ทำงานใน บริษัทข้ามชาติ ในประเทศสปป.ลาว สามารถ อภิปรายผลได้ดังนี้

1. วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อ แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน สปป.ลาว ที่ ทำงานกับบริษัทข้ามชาติในประเทศ สปป.ลาว ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสอดคล้องกับสมมุติฐาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ของ ธารวิทย์ เสวก ดรุณทร, บุญเรียง ขจรศิลป์, สำเนาวิ ขจร ศิลป์ (2557) และ Mohammad Taslim (2011) โดยการส่งเสริมวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสำเร็จ และวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่าง บุคคล

2. วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อ ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน สปป. ลาว ที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติในประเทศ สปป.ลาว ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสอดคล้องกับ สมมุติฐาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lund (2003) และ Cameron and Quinn (1999) ซึ่ง การสร้างวัฒนธรรมในด้านต่างๆ ให้เหมาะสมกับ วัฒนธรรมทั้งขององค์กรและวัฒนธรรมประจำ ชาติก็จะส่งผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน

3. วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพลต่อ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติในประเทศ สปป.ลาว ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสอดคล้องกับสมมุติฐาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ รัตนภรณ์ สืบ สุข (2555) และธารวิทย์ เสวกดรุณทร, บุญเรียง ขจรศิลป์, สำเนาวิ ขจรศิลป์ (2557) ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรที่ดีและเหมาะสม เช่น การให้ ความช่วยเหลือและสนับสนุนซึ่งกันและกันใจ การทำงาน การสร้างให้พนักงานมีความสัมพันธ์ ที่ดีต่อกันในลักษณะครอบครัว เป็นต้น

4. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มี อิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติในประเทศ

สปป.ลาว ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสอดคล้องกับสมมุติฐาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Harley, Allen and Sargent, (2007) และ Bui, Liu, & Footner. (2016) ซึ่งการจัดการที่ดีนั้นให้ค่านึงถึงหลักการ การบริหารผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์และการออกแบบงาน

5. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติในประเทศ สปป.ลาว ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสอดคล้องกับสมมุติฐาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศรีณีย์ พิมพ์ทอง (2556) และ Lahkar and Baruah (2013) โดย การให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านค่าตอบแทน การให้รางวัลและการยอมรับ การเลื่อนตำแหน่งและโอกาสในการเติบโต การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความสมดุลด้านชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว สภาพแวดล้อมในการทำงาน การฝึกอบรมและพัฒนา

6. การจัดการทรัพยากรมนุษย์มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติในประเทศ สปป.ลาว ผลการวิเคราะห์ข้อมูลไม่สอดคล้องกับสมมุติฐาน ทั้งนี้จากการที่ผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับสมมุติฐานนั้นอาจเกิดได้จากหลายสาเหตุ เช่น พนักงาน สปป.ลาว จะให้ความสำคัญกับความผูกพันกับองค์กรมากกว่ากฎระเบียบหรือการจัดการ เป็นต้น

7. แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติในประเทศ สปป.ลาว ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสอดคล้องกับสมมุติฐาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธารวิทย์ เสวกดรุธทร, บุญเรียง ขจรศิลป์, สำเนาวิ ขจรศิลป์ (2557) และ Bui, Liu and Footner. (2016) โดย การตั้งเป้าหมายและการให้รางวัลเมื่อทำงานได้สำเร็จอย่างเหมาะสมรวมถึงการจัดสรร

ทรัพยากรเพื่อสนับสนุนให้บรรลุเป้าหมายก็จะส่งผลถึงความผูกพันต่อองค์กรที่ดี

8. แรงจูงใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติในประเทศ สปป.ลาว ผลการวิเคราะห์ข้อมูลไม่สอดคล้องกับสมมุติฐาน เนื่องจากพนักงาน สปป.ลาว จะให้ความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในการทำงาน เช่น หากมีองค์กรที่ให้ค่าตอบแทนเท่าๆ กัน พนักงาน สปป.ลาว จะเลือกองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดีมากกว่า

9. ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติในประเทศ สปป.ลาว ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสอดคล้องกับสมมุติฐาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธารวิทย์ เสวกดรุธทร, บุญเรียง ขจรศิลป์, สำเนาวิ ขจรศิลป์ (2557) และ ศรีณีย์ พิมพ์ทอง (2556) จากการที่พนักงานได้รับการตอบสนองจากองค์กรอย่างเหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ พนักงานก็จะเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร คือความพึงพอใจในงานและเกิดความผูกพันต่อองค์กรตามมา เป็นต้น

10. ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติในประเทศ สปป.ลาว ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสอดคล้องกับสมมุติฐาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Kwenin, Muathe, & Nzulwa, (2013). และ Hausknecht, Rodda, & Howard (2009) องค์กรข้ามชาติควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 5 ด้าน โดยอันดับแรกคือ ความพึงพอใจในความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ถัดมาเป็นความพึงพอใจในลักษณะของงานและเงื่อนไขการทำงาน ความพึงพอใจการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในความก้าวหน้าในงาน ความพึงพอใจในค่าตอบแทน ตามลำดับ

11. ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลต่อการคงอยู่ของพนักงานสปป.ลาวที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติในประเทศสปป.ลาว ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสอดคล้องกับสมมุติฐาน และสอดคล้องกับงานวิจัย Hausknecht, Rodda, & Howard, (2009) และ Anitha (2016) องค์กรข้ามชาติควรให้ความสำคัญเกี่ยวกับปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 3 ด้าน โดยอันดับแรกคือ ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่อง ตามลำดับ ทั้งนี้ผู้บริหารจึงควรตระหนักและให้ความสำคัญกับการจัดกิจกรรมเพื่อสร้างความพึงพอใจในงานและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรให้สูงขึ้น (กัลยา สว่างคง และวิโรจน์ เจษภูาลักษณ์ , 2559; ปกรณ์ ลิมโยธิน, 2555; ศรีณย์ พิมพทอง, 2556) ก็จะทำให้การคงอยู่ของพนักงานสปป.ลาวที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติในประเทศสปป.ลาว ในองค์กรนั้นดีขึ้น

### ข้อเสนอแนะ

#### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งนี้

1. จัดกิจกรรมให้พนักงาน สปป.ลาว ที่ทำงานกับบริษัทข้ามชาติในประเทศ สปป.ลาว เพื่อสร้างความผูกพันด้านจิตใจ โดยทำให้มีความสุข มีความภาคภูมิใจ และให้ความสำคัญกับพนักงาน ในการทำงานในองค์กร และจะต้องสร้างความผูกพันอย่างต่อเนื่อง โดยจัดให้มีสวัสดิการที่ดี ได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสม และมีเพื่อนร่วมงานที่ดี

2. ให้มีการสร้างบรรทัดฐานด้านความผูกพันในองค์กร โดยสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร ในด้านที่สองการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบไปด้วย ความพึงพอใจในค่าตอบแทน ให้พนักงานพอใจด้านค่าตอบแทนที่ได้รับ มีความเหมาะสมกับงานและความรู้ ความพึงพอใจในความก้าวหน้าในงาน ได้แก่ โอกาสที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่ง ได้รับการ

สนับสนุนให้พัฒนาตนเอง ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชาให้แสดงความรู้ความสามารถและความก้าวหน้าที่ผ่านมา ด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา ได้แก่ ความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับผู้บริหาร ผู้บังคับบัญชาเข้าใจปัญหาในการปฏิบัติงาน พร้อมให้คำแนะนำและความช่วยเหลือในการทำงาน ได้รับความเป็นธรรมจากผู้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชามีความรู้ความสามารถ เข้าใจงานเป็นอย่างดี ด้านความพึงพอใจในลักษณะของงานและเงื่อนไขในการทำงาน ได้แก่ ความพอใจในงานที่ได้รับมอบหมายพนักงาน

ทั้งนี้ยังมีปัจจัยอื่นๆ ที่ควรคำนึงถึง

เช่น ประชากรชาว สปป.ลาว จำนวนมากนิยมออกไปทำงานที่ประเทศเพื่อนบ้านเพราะการจ่ายค่าแรงที่สูงกว่าภายในประเทศ จำนวนประชากรวัยทำงานในประเทศจึงมีจำนวนลดลงเหลือแต่กลุ่มผู้สูงอายุ ทำให้ผู้ประกอบการท้องถิ่นและนักลงทุนต่างชาติที่เข้าไปลงทุนในสปป.ลาว ต้องประสบกับปัญหาการขาดแคลนแรงงานและอัตราการเข้าออกของพนักงานที่สูงมาก ดังนั้น การเพิ่มค่าแรงภายในประเทศให้สูง อาจเป็นไปได้ยาก แต่สามารถแก้ปัญหาดังกล่าวด้วยวิธีอื่นๆ ไม่ว่าจะเป็น การสร้างวัฒนธรรมให้ผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำที่ดี เสียสละตนเองเพื่อพนักงานและองค์กร สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงาน อยู่ร่วมกัน รักกัน ช่วยเหลือกันเป็นทีม เป็นครอบครัวเดียวกัน จะทำให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติของผู้บังคับบัญชา จนพนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ เหมือนองค์กรเป็นบ้านหลังที่สองของพนักงาน ก็จะส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงาน

### ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยต่อไป

ควรทำการวิจัยเชิงปริมาณ โดยการ  
แยกกลุ่ม เป็น ชาติที่เข้ามาลงทุน ประเภทธุรกิจ  
พนักงาน ผู้บริหารระดับต้น และ ผู้บริหารสูง  
เพื่อให้เข้าใจความแตกต่างระหว่างกลุ่มและ  
บริษัทข้ามชาติต่างๆ

## บรรณานุกรม

- กัลยา สว่างคง และวีโรจน์ เจษฎาลักษณ์. (2559). อิทธิพลของการรับรู้การสนับสนุนจากหัวหน้า งานและจากองค์กรที่มีผลต่อความตั้งใจในการลาออกจากงานผ่านความผูกพันด้านความรู้สึกต่อองค์กรของพนักงานบริษัทนำเที่ยวในกรุงเทพฯ. *วารสารการจัดการสมัยใหม่*, 14(1), 91-103.
- จิราพร ระโหฐาน. (มปป.). *ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร คุณภาพชีวิตและความสุขในการทำงานกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรสุขภาวะ เขตพื้นที่ ภาคตะวันออก*. เข้าถึงได้จาก [https://www.east.spu.ac.th/journal/booksearch/upload/1610-13-2-2559\\_jiraporn.pdf](https://www.east.spu.ac.th/journal/booksearch/upload/1610-13-2-2559_jiraporn.pdf)
- จำเนียร จวงตระกูล. (2552). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงยุทธศาสตร์: ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: บริษัทศูนย์กฎหมายธุรกิจอินเตอร์เนชั่นแนลจำกัด.
- ชลธิชา ภัทรสิริวรกุล. (2560). *สปป.ลาว เร่งดึงลงทุนอาเซียน. โพสต์ทูเดย์*. เข้าถึงได้จาก <http://www.posttoday.com/biz/aec/news/501424>
- ธนาคารแห่งประเทศไทย. (2560). *อัตราแลกเปลี่ยนเฉลี่ยของธนาคารพาณิชย์ในกรุงเทพมหานคร*. เข้าถึงได้จาก <http://www2.bot.or.th/statistics/BOTWEBSTAT.aspx?reportID=123&language=TH>
- ธารวิทย์ เสวกดรุธทร, บุญเรียง ขจรศิลป์, และสำเนา ขจรศิลป์. (2557). การพัฒนาแบบจำลองเชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ ในหน่วยงานสังกัดส่วนการศึกษา กองบัญชาการกองทัพไทย. *วารสารวิชาการศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ*, 15(2), 48-62.
- บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร. (2550). *ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปกรณ ลิมโยธิน. (2555). *ตัวแบบสมการโครงสร้างขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อความตั้งใจจะลาออกจากงานของพนักงานโรงแรมในประเทศไทย*. ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. (2556). *ธุรกิจลาวป่วนหนักแรงงานขาด ร้องเพื่อนบ้าน ดึงคนงาน/ว่างอีก 31,000 คนต่อปี*. เข้าถึงได้จาก [https://www.prachachat.net/news\\_detail.php?newsid=1377525315](https://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1377525315)
- รัตนารณ สืบสุข. (2555). ผลของวัฒนธรรมองค์การต่อความผูกพันของพนักงานในเขตนิคมอุตสาหกรรมภาคกลางของประเทศไทย. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยปทุมธานี*, 4(3), 228-238.
- ศรัณย์ พิมพ์ทอง. (2556). ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์การของพนักงาน มหาวิทยาลัยสาขาวิชาการในประเทศไทย. *วารสารบริหารธุรกิจ คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์*, 37(142), 16-32.

- สุทธิพร บุญช่วย. (2556). ลาวประสบปัญหาขาดแคลนแรงงานอย่างหนัก. เข้าถึงได้จาก <http://news.voicetv.co.th/world/79494.html>
- Lahksar, D., & Baruah, M. (2013). Employee retention: a review of literature. *IOSR Journal of business and Management*, 14(2), 8-16.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. New York : Addison Wesley Publishing
- Kwenin, D. O., Muathe, S., & Nzulwa, R. (2013). The influence of employee rewards, human resource policies and job satisfaction on the retention of employees in Vodafone Ghana Limited. *European Journal of Business and Management*, 5(12), 13-20.
- Lund, D. B. (2003). Organizational Culture and Job Satisfaction. *The Journal of Business & industrial Marketing*. 18(2/3), 219.
- Hausknecht, J. P., Rodda, J., & Howard, M. J. (2009). Targeted employee retention: Performance-based and job-related differences in reported reasons for staying. *Human Resource Management: Published in Cooperation with the School of Business Administration, The University of Michigan and in alliance with the Society of Human Resources Management*, 48(2), 269-288.
- Hair, J. F., Black, B., Babin, B., Anderson, R. E., & Tatham, R. L. (2010). *Multivariate data analysis: a global perspective*. New Jersey: Pearson Education.
- Harley, B., Allen, B. C., Sargent, L. D. (2007), High performance work systems and employee experience of work in the service sector: the case of aged care. *British Journal of Industrial Relations*, 45(3), 607-633.
- Bui, H. T. M., Liu, G., & Footner, S. (2016). Perceptions of HR practices on job motivation and work-life balance. *International Journal of Manpower*, 37(6), 1004 – 1023.
- Anitha, J. (2016). Role of Organisational Culture and Employee Commitment in Employee Retention. *ASBM Journal of Management*, 9(1).
- Mohammad Taslim. (2011). Organization Culture and Employee Motivation: An Empirical Study on Impact of Organization Culture on Employee Extrinsic & Intrinsic Motivation at SBI. *Summer Internship Society*, 1, 84-87.
- Saimir Suma and Jonida Lesha. (2013). Job Satisfaction and Organizational Commitment: The Case of Shkodra Municipality. *European Scientific Journal*, 9(17), 41-51.

- SENGUPTA, Santoshi; DEV, Santosh. What makes employees stay? Exploring the dimensions in context of urban-centric business process outsourcing industry in India. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 2013, 6.3: 258-276.
- Stephane Renaud, Lucie Morin, Jean-Yves Saulquin, and Jocelyne Abraham. (2015). What are the Best HRM Practices for Retaining Experts? A Longitudinal Study in the Canadian Information Technology Sector. *International Journal of Manpower*, 36(3), 416-432.