

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรขนาดใหญ่
กรณีศึกษา : แผนกก่อสร้างโรงงานบางชั้น บริษัท เพอร์ซิเดนท เบเกอร์ จำกัด (มหาชน) มี
วัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาความแตกต่างของปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่มีผลต่อความผูกพันต่อ
องค์กรของพนักงาน 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของงาน ความพึงพอใจในการ
ทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน 3) เพื่อเสนอแนะแนวทางในการบริหารจัดการ
ทรัพยากรมนุษย์ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยใช้จำนวนประชากรกลุ่มตัวอย่าง
จำนวน 59 คน ซึ่งผู้ศึกษาใช้แบบสอบถาม เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และใช้สถิติที่ใช้
ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ (Percentage) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
และค่าเฉลี่ย (Mean) และสถิติอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อทดสอบสมมติฐานทางการศึกษา
ประกอบด้วย ANOVA สถิติสหสัมพันธ์อย่างง่าย เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation
Coefficient) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ที่ระดับนัยสำคัญ
ทางสถิติ 0.05 ซึ่งสรุปผลการศึกษา ได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับพนักงานองค์กรขนาดใหญ่ กรณีศึกษา : แผนกก่อสร้างโรงงาน บางชั้น

กลุ่มตัวอย่างของพนักงานองค์กรขนาดใหญ่ กรณีศึกษา : แผนกก่อสร้างโรงงาน
บางชั้น บริษัท เพอร์ซิเดนท เบเกอร์ จำกัด (มหาชน) ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 21-25 ปี มีจำนวน 15
คน มีอายุระหว่าง 26-30 ปี มีจำนวน 14 คน มีอายุระหว่าง 31-35 ปี มีจำนวน 13 คน มีอายุตั้งแต่ 41
ปีขึ้นไป มีจำนวน 7 คน มีอายุระหว่าง 36-40 ปีมีจำนวน 6 คน และมีอายุต่ำกว่า 20 ปี มีจำนวน 4 คน
ส่วนใหญ่มีสถานภาพโสด มีจำนวน 35 คน รองลงมาก็คือสถานภาพสมรส มีจำนวน 21 คน และมี
สถานภาพหย่าร้าง มีจำนวน 3 คนส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาระดับ ประถมศึกษาปีที่ 6 มากที่สุด มี
จำนวน 19 คน รองลงมาก็คือระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี มีจำนวน 16 คน ระดับการศึกษาระดับ
มัธยมศึกษาตอนต้น มีจำนวน 11 คน ระดับการศึกษาระดับอนุปริญญา/ปวส. มีจำนวน 5 คน ระดับ
การศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย/ปวช. มีจำนวน 5 คน มีจำนวนเท่ากัน ระดับการศึกษาระดับ

ปริญญาโท มีจำนวน 2 คน และระดับการศึกษาระดับปริญญาเอก มีจำนวน 1 คน ส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการมากที่สุด มีจำนวน 4 3 คน รองลงมาคือพนักงานระดับหัวหน้าแผนก มีจำนวน 13 คน และพนักงานระดับผู้จัดการ มีจำนวน 3 คน ส่วนใหญ่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 3-4 ปี มากที่สุด มีจำนวน 27 คน รองลงมาคือระยะเวลา 1-2 ปี มีจำนวน 16 คน ระยะเวลา 5 ปีขึ้นไป มีจำนวน 11 คน และระยะเวลาไม่ถึง 1 ปี มีจำนวน 5 คน ส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001-20,000 บาท มากที่สุด มีจำนวน 3 4 คน รองลงมาคือรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001-30,000 บาท มีจำนวน 14 คน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ต่ำกว่า 10,000 บาท มีจำนวน 5 คน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 50,001 บาทขึ้นไป มีจำนวน 3 คน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001-40,000 บาท มีจำนวน 2 คน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 40,001-50,000 บาท มีจำนวน 1 คน

5.1.2 คุณลักษณะของงานของพนักงาน องค์กรขนาดใหญ่ กรณีศึกษา : แผนกก่อสร้างโรงงานบางชัน

คุณลักษณะของงานจำแนกรายด้าน พบว่า ในภาพรวม พนักงานมีความคิดเห็นในระดับแปลผลอยู่ในระดับมาก (มีความสำคัญ มากต่อการสร้างคุณลักษณะของงานภายในองค์กร) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความชัดเจนของงานมีค่าเฉลี่ยสูงสุด นั่นคือ หากองค์กรมีคุณลักษณะของงานที่ดีนั้นจะเปรียบเสมือนแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลที่จะทำให้เขามีความรู้สึกรักอยากที่จะทำงาน และผลลัพธ์ของงานที่ดีจะเป็นรางวัลที่ให้กับตนเองและถ้าหากผลงานออกมาไม่ดี บุคคลก็จะพยายามอดทนมากขึ้นเพื่อหลีกเลี่ยงผลงานที่ไม่พึงพอใจ โดยงานที่แต่ละบุคคลปฏิบัติอยู่จะเป็นอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะของการออกแบบงานว่าจะจัดหรือออกแบบงานอย่างไร เพราะการออกแบบงานเป็นสิ่งที่มอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลในองค์กร และมีความสำคัญโดยตรงต่อการปฏิบัติงาน

5.1.3 ความพึงพอใจในการทำงานของพนักงาน องค์กรขนาดใหญ่ กรณีศึกษา : แผนกก่อสร้างโรงงานบางชัน

ความพึงพอใจในการทำงานจำแนกรายด้าน พบว่า ในภาพรวมพนักงานมีความในระดับแปลผลอยู่ในระดับมาก (มีความสำคัญมากต่อการสร้างความพึงพอใจในการทำงานภายในองค์กร) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านนโยบายและการบริหาร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด นั่นคือ หากองค์กรมีนโยบายการบริหารงานที่ดี มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจ ขยายอำนาจจากผู้บริหารลงสู่ผู้ปฏิบัติ เปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ บุคลากรจะรู้สึกว่าการปฏิบัติงานของตนได้รับความเอาใจใส่ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทไม่สูญเปล่า เพราะจะได้รับการพิจารณาจากผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ นำมาซึ่งความภูมิใจและกระตือรือร้นในการทำงาน ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรสูงขึ้น

5.1.4 ความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงาน องค์กรขนาดใหญ่ กรณีศึกษา : แผนกก่อสร้าง โรงงานบางชัน

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานจำแนกรายด้าน พบว่า ในภาพรวม พนักงานมีความคิดเห็นใน ระดับแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง (มีความสำคัญปานกลางต่อการสร้างความผูกพันภายในองค์กร) และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด นั่นคือ ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีจุดร่วมที่เหมือนกันของสมาชิกในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร และเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ เพื่อปฏิบัติงานภารกิจขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย

5.1.5 ผลการทดสอบสมมติฐาน

อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้
เฉลี่ยต่อเดือนต่างกัน ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ทั้ง 11 ด้าน คือ ด้านการได้รับข้อมูลป้อนกลับของงาน และด้านรายได้และสวัสดิการ มีความสัมพันธ์เชิงบวก กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ ด้านความหลากหลายของทักษะการทำงาน ด้านความสำคัญของงาน และด้านนโยบายและการบริหาร มีความสัมพันธ์เชิงบวก กับความผูกพันต่อองค์กร ในระดับปานกลาง ด้านโอกาสความก้าวหน้าของงาน และด้านการยอมรับนับถือมีความสัมพันธ์เชิงบวก กับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ด้านสถานภาพการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวก กับความผูกพันต่อองค์กร ในระดับสูงมาก ส่วนด้านความชัดเจนของงาน มีความสัมพันธ์เชิงลบ กับความผูกพันต่อองค์กร ในระดับต่ำ และด้านความปลอดภัยในการทำงาน และด้านความอิสระในการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงลบกับความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ สถานภาพการทำงาน โอกาสความก้าวหน้าของงาน ความอิสระในการทำงาน การยอมรับนับถือ และความสำคัญของงาน ซึ่งมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่ระดับสูงมาก

5.2 การอภิปรายผล

จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรขนาดใหญ่ กรณีศึกษา: แผนกก่อสร้างโรงงานบางชั้น บริษัท เพอร์ซิเดนท์ เบเกอร์ จำกัด (มหาชน) จะมีปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ทั้งหมด 5 ด้าน ดังนี้ ด้านสถานภาพการทำงาน ด้านโอกาสความก้าวหน้าของงาน ด้านความอิสระในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านความสำคัญของงาน ซึ่งสามารถนำมาอภิปรายผลการศึกษาได้ดังนี้

ด้านสถานภาพการทำงาน ประกอบด้วย 1) องค์กรมีจำนวนพนักงานที่เพียงพอกับปริมาณงานที่มอบหมายให้กับพนักงานปฏิบัติงาน 2) เครื่องมือ เครื่องใช้ รวมถึงวัสดุอุปกรณ์สำนักงาน มีคุณภาพและเพียงพอต่อความต้องการของพนักงาน 3) สิ่งแวดล้อมในสถานที่ทำงาน เช่น เสียง รบกวน แสงสว่าง อากาศถ่ายเท เป็นต้น มีความเหมาะสมกับการทำงาน 4) สิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ เช่น ตู้เย็น เครื่องกรองน้ำ เป็นต้น มีความเหมาะสมกับจำนวนพนักงานที่มีอยู่ มีระดับแปลผลอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวก กับความผูกพันต่อองค์กร ในระดับสูงมาก ดังนั้นหากสถานภาพการทำงานของพนักงานมีความเหมาะสมแก่พนักงาน ก็จะช่วยลดความเครียดจากการทำงานของพนักงานได้ ซึ่งความเครียดล้วนแต่เป็นผลเสียต่อสุขภาพทางร่างกาย และจิตใจ โดยเฉพาะงานที่ไม่เหมาะสมกับพนักงาน ทรัพยากรที่ไม่เพียงพอแก่การทำงานรวมถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ และความต้องการของพนักงาน ซึ่งมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่อาจเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้อีกด้วย

ด้านโอกาสความก้าวหน้าของงาน ประกอบด้วย 1) ในสายงานที่ท่านปฏิบัติงานอยู่นั้น ท่านมีโอกาที่จะได้รับการเลื่อนขั้นหรือเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น 2) ท่านมีโอกาได้รับการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน 3) องค์กรมีหลักเกณฑ์ในการประเมินผลปฏิบัติงานของพนักงานที่ชัดเจนและมีความยุติธรรมในการปรับเลื่อนตำแหน่ง มีระดับแปลผลอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ดังนั้นหากพนักงานมีโอกาที่จะได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานในอนาคตว่าจะเติบโตไปในทิศทางใด พนักงานก็ยังคงคำนึงถึงความสมดุลอีกหลายๆด้าน ทั้งระยะเวลา ตำแหน่งงาน และผลตอบแทนด้วยเช่นกัน ซึ่งหากใช้เวลาในตำแหน่งนั้นมากเกินไป และองค์กรที่เขาทำยังไม่เปิดรับในตำแหน่งที่เขาต้องการ หรือผลตอบแทนที่ต่ำเกินไป ไม่สมกับการรอคอยและความรับผิดชอบที่เพิ่มมากขึ้น ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่คนทำงานมักมองหาโอกาสเติบโตในองค์กรใหม่ที่มีความต้องการขององค์กรกับความสามารถของพนักงานสมดุลกันพอดี ซึ่งจะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่อาจเพิ่มขึ้นหรือลดลงได้อีกด้วย

ด้านความอิสระในการทำงาน ประกอบด้วย 1) กฎระเบียบข้อบังคับขององค์กร มักจำกัดความอิสระในการทำงานของท่าน 2) ท่านมีอิสระในการตัดสินใจในทุกๆเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานว่าท่านจะทำงานแบบไหนและทำงานอย่างไร 3) งานที่ท่านทำอยู่นั้นเปิดโอกาสให้ท่านมีอิสระต่อการตัดสินใจในทุกๆเรื่องที่เกี่ยวข้องกับงาน 4) งานที่ท่านทำอยู่นั้นท่านมีอิสระในการลำดับงานก่อนหรือหลังตามความสะดวกในการทำงานของตัวท่านเอง 5) ผู้บังคับบัญชาของท่าน มักจะดูแลและควบคุมการทำงานของท่านอย่างใกล้ชิด มีระดับแปลผลอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงลบกับความผูกพันต่อองค์กร ในระดับปานกลาง ดังนั้นหากพนักงานมีความอิสระในการทำงาน มีอิสระในการกำหนดแบบแผนขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานต่างๆ มีอิสระในการตัดสินใจงานได้ด้วยตนเอง ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกรับผิดชอบต่อความสำเร็จและยอมรับกับความล้มเหลวของงานที่กระทำที่อาจจะเกิดขึ้นได้อยู่เสมอ รวมถึงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มขึ้นอีกด้วย

ด้านการยอมรับนับถือ ประกอบด้วย 1) ผู้บังคับบัญชาของท่านแสดงการยอมรับในผลงานของท่าน 2) เมื่อท่านปฏิบัติงานได้ดี เพื่อนร่วมงานจะชื่นชมยกย่องและยอมรับนับถือในการปฏิบัติงานของท่านเสมอ 3) ผู้บังคับบัญชาของท่านยอมรับฟังความคิดเห็นส่วนตัวของท่านเสมอ 4) ท่านได้รับการยกย่องและชมเชย จากผู้บังคับบัญชา มีระดับแปลผลอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ในระดับสูง ดังนั้นหากพนักงานได้รับการยอมรับนับถือทั้งจากเพื่อนร่วมงานหรือจากผู้บังคับบัญชา พนักงานก็จะเกิดความพึงพอใจในงาน และใช้ความพยายามอดทนอดสาหัสและความสามารถทุ่มเททั้งแรงกาย แรงใจทำงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น รวมถึงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มขึ้นอีกด้วย

ด้านความสำคัญของงาน ประกอบด้วย 1) งานที่ท่านทำอยู่ มีความสำคัญและผลของงานที่ท่านทำมีผลกระทบต่อผู้อื่น 2) งานที่ท่านรับผิดชอบอยู่นี้ ไม่มีความสำคัญ ที่จะต้องใช้ความรู้ความสามารถเป็นพิเศษ 3) งานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ในปัจจุบัน หากทำได้ดีจะส่งผลให้ผู้อื่นได้รับประโยชน์ไปด้วย แต่หากทำไม่ได้ดีก็จะเกิดผลกระทบในทางตรงกันข้าม มีระดับแปลผลอยู่ในระดับมาก ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ในระดับปานกลาง ดังนั้นหากงานของพนักงานมีความสำคัญ พนักงานก็จะมีความรู้สึกว่างานที่ตนเองทำนั้นมีความหมายและมีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งหากงานนั้นมีผลกระทบต่อชีวิตตนเองหรือมีผลกระทบต่องานของผู้อื่นทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กรด้วยแล้วนั้น ก็จะทำให้พนักงานเกิดความรอบคอบและมีความรับผิดชอบในงานมากยิ่งขึ้น เพื่อให้งานที่ท่านนั้นออกมาดีและไม่มีข้อผิดพลาด รวมถึงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเพิ่มขึ้นอีกด้วย

5.3 ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้เป็นประโยชน์

5.3.1 ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรควรตระหนักถึงการสร้างคุณลักษณะของงานที่ดีและเหมาะสมให้แก่พนักงานทุกคน เพราะงานที่มีขั้นตอนในการปฏิบัติงานที่ยุงยากหรือซับซ้อน ยากต่อการปฏิบัติงานมากเกินไป อาจส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายในรูปแบบของงานได้

5.3.2 ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรควรตระหนักถึงการสร้างความพึงพอใจในการทำงานให้แก่พนักงานทุกคน อย่างเสมอภาคและเท่าเทียมกันอย่างเหมาะสม และควรเพิ่มสวัสดิการหรือผลประโยชน์พิเศษสำหรับพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีเลิศ เพื่อกระตุ้นจิตใจ และเป็นขวัญกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน โดยอาจพิจารณาจากปัจจัยใดๆก่อนก็ได้ที่คิดว่าจะสามารถปรับปรุงแก้ไขหรือปรับเปลี่ยนให้สำเร็จได้โดยง่าย แล้วจึงค่อยๆปรับปัจจัยอื่นๆที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงานทุกคน

5.3.3 ผู้บริหารระดับสูงในองค์กรควรให้ความสำคัญกับการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการออกแบบระบบรางวัล ตลอดจนการพิจารณาสวัสดิการหรือผลตอบแทนต่างๆ ด้วยความเป็นธรรมอย่างมีหลักธรรมาภิบาล เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน และยังเป็น การสร้างความรู้สึกที่ดีให้กับองค์กร รวมไปถึงภาพลักษณ์ขององค์กรที่ดีได้อีกด้วย

5.4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการวิจัยขั้นต่อไป

5.4.1 การทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยโดยใช้การแจกแบบสอบถามให้แก่กลุ่มตัวอย่าง ดังนั้นหากมีการวิจัยในครั้งต่อไปควรมีการสัมภาษณ์ตัวต่อตัวในเชิงลึก เพื่อสังเกตปฏิกิริยาโต้ตอบและสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเพิ่มเติม

5.4.2 ควรมีการสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงด้วยเพื่อจะได้ทราบความรู้สึก ความคิดเห็น ข้อเสนอแนะ และนโยบายของผู้บริหาร โดยตรง เพื่อใช้ประกอบในการทำวิจัย

5.4.3 ควรมีการศึกษาปัจจัยในด้านอื่นๆเพิ่มเติม ที่เกี่ยวข้องหรือมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน อาทิเช่น ด้านภาษา วัฒนธรรมในองค์กร เป็นต้น

5.4.4 เนื่องจากประเทศของเราจะเข้าสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ดังนั้นควรมีการศึกษาวิจัยในหัวข้อเรื่องอื่นๆที่เกี่ยวข้องเพิ่มเติมที่จะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เพื่อองค์กรจะได้นำองค์ความรู้ที่ได้ไปใช้ในการพัฒนาองค์กรต่อไป