

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สรุปและอภิปรายผลการวิจัย และข้อเสนอแนะ ตามลำดับดังนี้

5.1 สรุปผลการวิจัย

ส่วนที่ 1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ซึ่งมีจำนวนถึง 241 คน คิดเป็นร้อยละ 62 โดยมีอายุ 41-50 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี รายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 40,000 บาท และมีอายุงาน 15-20 ปี

ส่วนที่ 2 ภาวะความเป็นผู้นำด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ภาวะความเป็นผู้นำแบบทำงานเป็นทีม มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.59 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ ภาวะความเป็นผู้นำแบบทางสายกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ ภาวะความเป็นผู้นำแบบมุ่งงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ ภาวะความเป็นผู้นำแบบมุ่งคน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ ภาวะความเป็นผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.13 อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จของงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.78 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายการบริหาร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.50 อยู่ในระดับมาก รองลงมาคือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านลักษณะงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.46 อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านเงินเดือน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.37 อยู่ในระดับปานกลาง รองลงมาคือ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.25 อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ส่วนที่ 4 จากการทดสอบสมมติฐาน พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลได้แก่ เพศ อายุ รายได้ต่อเดือน และอายุงาน แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน โดยเพศชาย มีแรงจูงใจในการทำงาน ในด้านความสำเร็จของงาน การได้รับความยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความก้าวหน้าในงาน นโยบายการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน และเงินเดือนมากกว่าเพศหญิง, อายุที่มากขึ้นจะมีแรงจูงใจในการทำงาน ในด้านการปกครองบังคับบัญชา เงินเดือน และความมั่นคงในการทำงานเพิ่มมากขึ้น, รายได้ต่อเดือนที่มากขึ้นแรงจูงใจในการทำงาน ในด้านความก้าวหน้าในงาน การปกครองบังคับบัญชา เงินเดือน และความมั่นคงในการทำงานเพิ่มมากขึ้น และอายุงานที่มากขึ้นจะมีแรงจูงใจในการทำงาน ในด้านเงินเดือน และความมั่นคงในการทำงานเพิ่มมากขึ้น แต่มีแรงจูงใจในการทำงาน ในด้านการปกครองบังคับบัญชาลดลง

ภาวะผู้นำแบบมุ่งงาน แบบมุ่งคน แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในทุกรายด้าน แต่ในภาวะผู้นำแบบ มุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ มีความสัมพันธ์เชิงลบกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จของงาน การได้รับความยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความก้าวหน้าในงาน นโยบายการบริหาร เงินเดือน และความมั่นคงในการทำงาน และมีความสัมพันธ์เชิงลบกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา

สรุปผลการทดสอบสมมติฐานทางการวิจัย สามารถสรุปได้ดังตารางที่ 5.1

ตารางที่ 5.1 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานทางการวิจัย

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1 พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 2 ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการมีความสัมพันธ์กัน	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 3 ภาวะผู้นำแบบทำงานเป็นทีมของผู้บริหารระดับต้น บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) มีอิทธิพลมากที่สุดในการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน)	ยอมรับสมมติฐาน

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

1. จากผลการวิจัย พบว่า พบว่า พนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ที่มีปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ต่อเดือน และอายุงาน แตกต่างกัน มีแรงจูงใจในการทำงาน แตกต่างกัน สามารถอภิปรายได้ ดังนี้

1.1 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ซึ่งมีจำนวนถึง 241 คน คิดเป็นร้อยละ 62 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นบริษัทฯ ที่ประกอบกิจการด้านการขนส่งผู้โดยสารทางอากาศ ซึ่งจัดเป็นงานด้านการบริการ จึงมีความจำเป็นที่ต้องใช้พนักงานเพศหญิง มากกว่าเพศชาย เพราะเพศหญิงมีความสุภาพอ่อนโยน เหมาะกับงานด้านบริการผู้โดยสาร ซึ่งสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ขององค์กรคือเป็นสายการบินที่ถูกคัดเลือกเป็นอันดับแรก ให้บริการดีเลิศด้วย “เสน่ห์ความเป็นไทย”

1.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้พบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อายุ 41-50 ปี ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) เป็นรัฐวิสาหกิจในสังกัดกระทรวงคมนาคม ซึ่งจัดว่าเป็นบริษัทที่มีความมั่นคงสูง และเป็นหนึ่งในหลาย ๆ บริษัทที่มีผู้คนให้ความสนใจเข้ามาทำงานด้วย ดังนั้นเมื่อพนักงานได้เข้ามาปฏิบัติงานที่องค์กรแห่งนี้ โอกาสในการลาออกจึงน้อยมาก จึงทำให้อายุของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในช่วงดังกล่าว ซึ่งจะสัมพันธ์กับอายุงานที่เพิ่มขึ้นด้วย

1.3 เพศชาย มีแรงจูงใจในการทำงาน ในด้านความสำเร็จของงาน การได้รับความยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความก้าวหน้าในงาน นโยบายการบริหาร ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สภาพแวดล้อมในการทำงาน และเงินเดือนมากกว่าเพศหญิง เนื่องจากเพศชายเป็นเพศผู้นำครอบครัว ซึ่งตั้งแต่อดีตเพศชายคือช้างเท้าหน้าต้องออกไปปฏิบัติงานนอกบ้านฝ่ายหญิงจะเป็นฝ่ายที่อยู่ดูแลบ้านเลี้ยงดูบุตร ดังนั้น เพศชายจึงมีต้องการความสำเร็จก้าวหน้า ซึ่งก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน จึงมีแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าเพศหญิง โดยผลลัพธ์สอดคล้องกับในงานวิจัยของ กวี แยมกลีบ (2550) ได้ศึกษาแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท ทาเคฮาชิ โคราซ (1995) จำกัด พบว่า เพศที่แตกต่างกัน มีปัจจัยจูงใจ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้า ปัจจัยค่าจ้าง ด้านการนิเทศ ด้านรายได้ ด้านความสัมพันธ์ และด้านสภาพการทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

1.4 อายุที่มากขึ้นจะมีแรงจูงใจในการทำงาน ในด้านการปกครองบังคับบัญชา เงินเดือน และความมั่นคงในการทำงานเพิ่มมากขึ้น สามารถอธิบายได้คือ เมื่อมีอายุมากขึ้น จะมีความต้องการอำนาจ และทรัพย์สินที่มากขึ้น ดังนั้นจึงก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ในด้านการปกครองบังคับบัญชา (อำนาจ) และเงินเดือน และความมั่นคงในการทำงาน (ทรัพย์สิน) ซึ่งผลลัพธ์สอดคล้องกับในงานวิจัยของ สวัสดิ์ กะพะเงิน (2550) ได้ศึกษาความสำคัญของปัจจัยที่มีผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามุกดาหาร พบว่า

อายุที่แตกต่างกัน มีลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา และสภาพการทำงาน แตกต่างกัน

1.5 รายได้ต่อเดือนที่มากขึ้นแรงจูงใจในการทำงาน ในด้านความก้าวหน้าในงาน การปกครองบังคับบัญชา เงินเดือน และความมั่นคงในการทำงานเพิ่มมากขึ้น โดยสำหรับรายได้ต่อเดือนจะมีลักษณะคล้ายคลึงกับปัจจัยอายุในข้อ 1.2 กล่าวคือ เมื่อมีรายได้สูงก่อให้เกิดแรงจูงใจอยากมีความก้าวหน้าในงาน มีการปกครองบังคับบัญชา ซึ่งผลลัพธ์สอดคล้องกับแนวคิดของ Ghiselli and Brown (1998) กล่าวว่า จำนวนรายได้ประจำและรายได้ตอบแทนพิเศษ เป็นองค์ประกอบของปัจจัยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

1.6 อายุงานที่มากขึ้นจะมีแรงจูงใจในการทำงาน ในด้านเงินเดือน และความมั่นคงในการทำงานเพิ่มมากขึ้น แต่มีแรงจูงใจในการทำงาน สามารถอธิบายได้คือ ผู้ที่มีอายุงานมาก จะต้องการมั่นคงในงาน และไม่ยอมเปลี่ยนย้ายงาน ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ในด้านเงินเดือน และความมั่นคงในการทำงาน โดยผลลัพธ์มีความคล้ายคลึงกันกับในข้อ 1.4 และ 1.5 กล่าวคือ อายุ รายได้ ต่อเดือน และอายุงาน มีความสัมพันธ์กันนั่นเอง

2. จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำ แบบมุ่งงาน แบบมุ่งคน แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ในทุกรายด้าน แต่ในภาวะผู้นำแบบ มุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านความสำเร็จของงาน การได้รับความยอมรับนับถือ ลักษณะงาน ความก้าวหน้าในงาน นโยบายการบริหาร เงินเดือน และความมั่นคงในการทำงาน และมีความสัมพันธ์เชิงลบกับ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านการปกครองบังคับบัญชา ซึ่งผลการวิจัยสอดคล้องกับงานวิจัยของทิพารี กาญจนพิบูลย์ (2550) ที่พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำแบบทีมงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการรับรู้ความสำเร็จในอาชีพของผู้บริหาร อีกทั้งจากแนวคิดของ พยอม วงศ์สารศรี (2534) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่บุคคลหนึ่ง (ผู้นำ) ใช้อิทธิพลและอำนาจของตนกระตุ้นจูงใจให้บุคคลอื่น (ผู้ตาม) มีความกระตือรือร้น เต็มใจทำในสิ่งที่เขาต้องการ โดยมีเป้าหมายขององค์การเป็นจุดหมายปลายทาง และแนวคิดของ วิชาดา คุปตานนท์ (2544) กล่าวว่า ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าสำหรับภาวะผู้นำ แบบมุ่งงาน แบบมุ่งคน แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม ล้วนส่งผลเชิงบวกต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความกระตือรือร้น เต็มใจทำงาน และทำให้งานก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย ซึ่งผลลัพธ์สอดคล้องกับในงานวิจัยของ ราล์ฟ (2002) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อพฤติกรรมผู้นำ ของผู้บริหารสถานศึกษาและระดับแรงจูงใจในการทำงาน พบว่า แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นปัจจัยหลักที่มีผลต่อแรงจูงใจของครูผู้บริหารที่ปฏิบัติตนมีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยจะมีทีมงานที่มีระดับแรงจูงใจสูง รวมถึงงานวิจัยของ สมิต (1999) ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรม ผู้นำ และแรงจูงใจในของครู :

ตามการรับรู้ของครู พบว่า แบบภาวะผู้นำที่มีความเป็นประชาธิปไตยมาก ทำให้ระดับแรงจูงใจของครูสูงด้วย

5.3 ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้

1.1 ผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถบ่งชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของพฤติกรรมผู้นำแบบมุ่งงานแบบมุ่งคน แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับแรงจูงใจในการทำงานทุกด้าน ดังนั้นสำหรับผู้นำในองค์กรต่าง ๆ ควรมุ่งเน้นการสอนงานให้การสนับสนุนและมีส่วนร่วมในงาน เพื่อก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงานที่ดี

1.2 ควรมีการมุ่งเน้นสนับสนุนแรงจูงใจในการทำงาน แก่กลุ่มผู้ที่มีอายุน้อย มีรายได้ต่อเดือนน้อย เพื่อให้เกิดการพัฒนาในกลุ่มดังกล่าว เนื่องจากกลุ่มผู้ที่มีอายุน้อย มีรายได้ต่อเดือนน้อย จะสามารถเป็นกำลังหลักสำหรับองค์กรในอนาคต หากมีแรงจูงใจในการทำงานที่ดี โดยอาจจะดำเนินการในรูปแบบให้การสนับสนุนให้เด็กรุ่นใหม่ได้ใช้ความสามารถของตนเองในการปฏิบัติงาน มีความเป็นตัวของตัวเอง ฟังตนเองได้เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมในการทำงาน แบบรุ่นพี่รุ่นน้อง โดยรุ่นพี่ควรจะให้คำแนะนำเพื่อ ส่งเสริมความร่วมมือกันทำงาน เป็นแบบอย่างของการเป็น “ผู้ให้” ทั้งในด้านความรู้ แนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับบทบาท รวมถึงแนวความคิดที่ถูกต้องในการทำงาน มิใช่รุ่นพี่คอยควบคุมการกระทำครอบงำความคิดของรุ่นน้อง

1.3 ผลการวิจัยครั้งนี้ สามารถบ่งชี้ให้เห็นว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 40,000 บาท และมีอายุงาน 15-20 ปีขึ้นไป ซึ่งหากมองในด้านต้นทุนด้านบุคลากรถือว่าเป็นต้นทุนที่สูง ดังนั้นจึงควรนำระบบบริหารผลการปฏิบัติการมาใช้อย่างจริงจังเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับองค์กร อาทิ Competency base on Performance, KPI หรืออาจจะใช้ประโยชน์จากพนักงานกลุ่มนี้ในการเป็นพี่เลี้ยง หรือ Coaching ให้กับพนักงานกลุ่มที่มีอายุงานน้อยกว่า 1 ปี - 5 ปี เพื่อถ่ายทอดองค์ความรู้, พัฒนาความรู้ หรือทักษะในการปฏิบัติงานต่อไป

1.4 หากจะพิจารณาจากผลการวิจัยจะพบว่าแรงจูงใจในด้านความก้าวหน้าในงาน อยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นควรพิจารณาเส้นทาง การเติบโตในอาชีพและหน้าที่การงานให้ชัดเจนยิ่งขึ้นเพื่อเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยอื่น ๆ ที่อาจส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงาน เช่น ความภักดีต่อองค์กร, สภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นต้น รวมถึงอาจทำการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างประเภทขององค์กร เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานในแต่ละองค์กร สามารถนำมาวิเคราะห์ในเชิงลึก และนำไปประยุกต์ใช้ต่อไปอย่างตรงจุด