

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สำหรับในบทนี้เป็นการนำเสนอ การสรุปผลผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

สรุปผล

การศึกษานี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (survey research method) และเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม (questionnaire) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษานี้ เป็นพนักงานของบริษัท ผลิตภัณฑ์คอนกรีตและวัสดุก่อสร้าง จำกัด จำนวน 340 คน ซึ่งผลการศึกษามีรายละเอียด ดังนี้

ข้อมูลพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษานี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง (ร้อยละ 70.3) โดยที่ร้อยละ 42.4 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดมีอายุระหว่าง 36-45 ปี หากพิจารณาถึงระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด พบว่า ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมาคือระดับปริญญาโท และต่ำกว่าระดับปริญญาตรี โดยมีสัดส่วนร้อยละ 57.1 29.1 และ 13.5 ตามลำดับ กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 55.9 มีสถานภาพสมรส อย่างไรก็ตาม จะพบว่ากลุ่มตัวอย่างมีสถานภาพโสดค่อนข้างมากถึงร้อยละ 37.6 เมื่อวิเคราะห์ถึงตำแหน่งงานของกลุ่มตัวอย่าง พบว่า ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 82.9) เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ กลุ่มตัวอย่างร้อยละ 35.3 มีรายได้เฉลี่ยระหว่าง 10,001-20,000 บาท ในขณะที่ร้อยละ 33.2 มีรายได้ระหว่าง 20,001-30,000 บาท หากพิจารณาถึงอายุงานหรือระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า ร้อยละ 30.6 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานกับหน่วยงานระหว่าง 5-9 ปี รองลงมาคือระหว่าง 15-19 ปี (ร้อยละ 22.7)

แรงงูใจในการทำงาน

ผลการศึกษา พบว่า พนักงานบริษัท ผลิตภัณฑ์คอนกรีตและวัสดุก่อสร้าง จำกัด มีแรงงูใจในการทำงานอยู่ในระดับสูงโดยพนักงานมีแรงงูใจภายนอกสูงกว่าแรงงูใจภายในโดยภาพรวมแล้วผลการศึกษาในประเด็นนี้ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าพนักงานของบริษัทมีแรงงูใจในการทำงานในระดับที่เป็นที่น่าพอใจ แต่เมื่อพิจารณาในรายละเอียดของแรงงูใจภายนอก พบว่า พนักงานมีแรงงูใจมากที่สุดในเรื่องของการ

เพิ่มค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง และความปลอดภัยในการทำงานมากที่สุดตามลำดับ นอกจากนั้น พนักงานยังมีแรงจูงใจภายในสูงที่สุด 3 อันดับแรก ประกอบด้วย โอกาสในความก้าวหน้า ความสำเร็จในการทำงาน และลักษณะงานที่ท้าทาย ตามลำดับ

ความผูกพันต่อองค์กร

ผลการศึกษา พบว่า พนักงานของบริษัท ผลิตภัณฑ์คอนกรีตและวัสดุก่อสร้าง จำกัด มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ถึงแม้ว่าจะไม่ปฏิบัติตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ก็ตาม โดยพนักงานมีความผูกพันด้านความรู้สึกมากที่สุด รองลงมาคือความผูกพันด้านปทัสถานทางสังคมและความผูกพันด้านความต่อเนื่องตามลำดับ

พฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษา พบว่า พนักงาน บริษัท ผลิตภัณฑ์คอนกรีตและวัสดุก่อสร้าง จำกัด มีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง โดยพนักงานมีแนวโน้มที่จะลาออกจากงานสูง มีอัตราการขาดงานในระดับสูง อย่างไรก็ตาม ผลผลิตจากการปฏิบัติงานของพนักงานยังมีผลผลิตในระดับสูง ซึ่งผลการศึกษาดังกล่าวไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับแรงจูงใจในการทำงาน

ผลการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีอายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่ง รายได้เฉลี่ยต่อเดือนและระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน จะมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก นอกจากนั้น การศึกษาครั้งนี้ ยังพบว่า เพศหญิงและเพศชายจะมีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกันเฉพาะแรงจูงใจภายนอก แต่ไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องของแรงจูงใจภายใน และเป็นที่น่าสังเกตว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันจะมีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กร

ผลการศึกษา พบว่า พนักงานที่มีอายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่ง รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ประเภทแตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า เพศหญิงและเพศชายมีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันเฉพาะความผูกพันด้านความต่อเนื่องเท่านั้น แต่ไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องของความผูกพันด้านความรู้สึกและความผูกพันด้านปทัสถานทางสังคม นอกจากนั้น ผลการศึกษาในครั้งนี้ ยังพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ประเภทไม่แตกต่างกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร

ผลการศึกษา พบว่า แรงจูงใจในการทำงาน ไม่ว่าจะเป็นแรงจูงใจภายในหรือแรงจูงใจภายนอกต่างมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ทั้งความผูกพันด้านความรู้สึก ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง และความผูกพันด้านทัศนคติทางสังคมในระดับสูง

ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน

ผลการศึกษา พบว่า ความผูกพันต่อองค์กร ไม่ว่าจะเป็นความผูกพันด้านความรู้สึก ความผูกพันด้านความต่อเนื่องและความผูกพันด้านทัศนคติทางสังคมต่างมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมในการปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย ผลผลิต การขาดงาน และการลาออกจากงาน ในระดับปานกลาง ยกเว้นความผูกพันด้านความต่อเนื่องจะมีความสัมพันธ์กับผลผลิตในระดับสูง

อภิปรายผล

จากผลการศึกษา แสดงให้เห็นว่า พนักงานมีแรงจูงใจภายนอกมากที่สุดในเรื่องของการเพิ่มค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง และความปลอดภัยในการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการพิจารณาเรื่องค่าตอบแทนของพนักงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน การพัฒนาระบบการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่เป็นธรรม โดยเน้นที่ผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งสำคัญ ย่อมส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกยินดีและพึงพอใจ อีกทั้งยังเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานได้ อย่างไรก็ตาม หน่วยงานหรือองค์กรจะต้องมีการปรับปรุงสภาพการทำงานให้พนักงานเกิดความรู้สึกปลอดภัย และมีความสบายใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานให้กับองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพนั่นเอง นอกจากนี้ การที่พนักงานมีแรงจูงใจภายในที่สำคัญ เช่น โอกาสในความก้าวหน้า ความสำเร็จในการทำงาน และลักษณะงานที่ท้าทาย เป็นสิ่งที่บ่งชี้ให้ผู้บริหารของหน่วยงานหรือองค์กรได้ตระหนักถึงความสำคัญของการเปิดโอกาสให้พนักงานมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความสำเร็จในการทำงาน นอกจากนี้ การปรับปรุงลักษณะงานให้มีความท้าทายมากขึ้น จะช่วยเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานสูงขึ้นตามไปด้วย

หากพิจารณาถึงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่า พนักงานของบริษัท ผลิตภัณฑ์คอนกรีตและวัสดุก่อสร้าง จำกัด มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง โดยพนักงานมีความผูกพันด้านความรู้สึกมากที่สุด รองลงมาคือความผูกพันด้านทัศนคติทางสังคมและความผูกพันด้านความต่อเนื่องตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า หากหน่วยงานหรือองค์กรใส่ใจความรู้สึก ค่านิยม และทัศนคติของพนักงานทุกคนอย่างทั่วถึง ตลอดจนการให้ความสำคัญแก่พนักงานในการเปิดโอกาสให้เข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน ย่อมทำให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

พนักงาน บริษัท ผลิตภัณฑ์คอนกรีตและวัสดุก่อสร้าง จำกัด มีผลผลิตจากการปฏิบัติงานในระดับสูง แต่เป็นที่น่าแปลกใจว่าพนักงานกลับมีแนวโน้มที่จะลาออกจากงาน และมีอัตราการขาดงานในระดับสูง ทั้งนี้ อาจเนื่องจากในปัจจุบันการแข่งขันด้านตลาดแรงงานมีความรุนแรง การเติบโตของบริษัทข้ามชาติที่จ้างพนักงานในอัตราที่สูง ส่งผลให้บุคลากรที่มีคุณภาพสูงในองค์กรหรือบริษัทต่าง ๆ มีความพร้อมที่จะเปลี่ยนงานได้ตลอดเวลา

เนื่องจากในปัจจุบันบุคคลในองค์กรจะมีความหลากหลายและมีความแตกต่างกันทั้งในแง่ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ค่านิยม และปทัสถาน เป็นต้น พนักงานที่มีอายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่ง รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน จะมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันทั้งแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก นอกจากนี้ การศึกษาครั้งนี้ ยังพบว่า เพศหญิงและเพศชายจะมีแรงจูงใจในการทำงานที่แตกต่างกันเฉพาะแรงจูงใจภายนอก แต่ไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องของแรงจูงใจภายใน และเป็นที่น่าสังเกตว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันจะมีแรงจูงใจในการทำงานไม่แตกต่างกัน ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้ มีทั้งสอดคล้องและขัดแย้งกับผลการศึกษาของ จารุวรรณ กมลสินธุ์ (2548) ที่พบว่า เพศ อายุ วุฒิการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และตำแหน่งงานที่แตกต่างกันจะมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกัน ส่วนปัจจัยด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่มีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจในการทำงานแต่อย่างใด ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า ลักษณะของบุคคลในองค์กรที่แตกต่างกันไปในแต่ละองค์กรเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับความแตกต่างระหว่างบุคคลและทำการพัฒนาฝึกอบรมคนแต่ละประเภท แต่ละกลุ่มให้มีศักยภาพที่เพิ่มขึ้น ทั้งนี้ เพื่อให้บุคคลเหล่านั้นมีแรงจูงใจในการทำงานและมีโอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานต่อไป

ความแตกต่างระหว่างบุคคลนั้นนอกจากจะส่งผลต่อการมีแรงจูงใจในการทำงานแตกต่างกันแล้ว ยังส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานด้วย โดยพนักงานที่มีอายุ สถานภาพสมรส ตำแหน่ง รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และ ระยะเวลาในการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ McClurg (1999) ที่พบว่า ปัจจัยด้านอายุตัวอายุงาน ผลตอบแทนที่ได้รับ เป็นปัจจัยที่มีผลกระทบต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร แต่เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างเพศกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า เพศหญิงและเพศชายมีความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกันเฉพาะความผูกพันด้านความต่อเนื่องเท่านั้น แต่ไม่มีความแตกต่างกันในเรื่องของความผูกพันด้านความรู้สึกละและความผูกพันด้านปทัสถานทางสังคม นอกจากนี้ ผลการศึกษาในครั้งนี้ ยังพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ประเภทไม่แตกต่างกัน ซึ่งในกรณีนี้ขัดแย้งกับผลการศึกษาของ Akroyd, Jackowski and Legg (2007) ที่พบว่า คนที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่า

ผลการศึกษานี้ได้แสดงให้เห็นว่า แรงจูงใจในการทำงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างเห็นได้ชัด ยิ่งพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานสูง พนักงานเหล่านั้นก็จะพลอยมีความผูกพันต่อองค์กรสูงตามไปด้วย ดังนั้น การที่หน่วยงานหรือองค์กรต่าง ๆ จะรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรนานที่สุด จำเป็นต้องสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานให้ได้ ทั้งนี้ โดยการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ กัน เช่น การเพิ่มค่าจ้างค่าตอบแทน การปรับปรุงระบบสวัสดิการ การปรับปรุงระบบการประเมินผลงาน การพัฒนาและปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้มีความปลอดภัยมากขึ้น เป็นต้น

นอกจากที่กล่าวมาในตอนต้นแล้ว ผลการศึกษาในครั้งนี้ยังสะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรที่มีต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงาน หากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูงย่อมสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมีผลผลิตสูง โดยทั่วไปแล้วหากพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรสูง พนักงานจะมีความตั้งใจในการลาออกจากองค์กรในระดับที่ต่ำ แต่ผลการศึกษาในครั้งนี้กลับพบว่า พนักงานมีความตั้งใจลาออกจากงานในอัตราที่สูง ชัดแย้งกับผลการศึกษาของ ปา ริชาติ ยิ่งประเสริฐ (2549) ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับการตั้งใจลาออกจากงาน ดังนั้น จึงอาจเป็นไปได้ว่า การที่บริษัทมีชื่อเสียง มีสวัสดิการที่ดี อาจไม่สามารถจูงใจหรือสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ ด้วยเหตุนี้ จึงจำเป็นต้องพิจารณาถึงรูปแบบของการบริหารจัดการภายในองค์กรว่า เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทมากน้อยเพียงใด ผู้นำองค์กรมีภาวะผู้นำที่จะนำพาองค์กรให้สามารถบรรลุเป้าหมายของหน่วยงานได้หรือไม่ เป็นต้น

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ผู้บริหารควรให้ความสนใจในประเด็นของความแตกต่างระหว่างบุคคลให้มากกว่าที่เป็นอยู่ เนื่องจากความแตกต่างระหว่างบุคคล จะส่งผลให้บุคคลมีแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ดังนั้น การที่ผู้บริหารสามารถเข้าใจความรู้สึก ทักษะและค่านิยมของพนักงานแล้ว ย่อมทำให้สามารถบริหารจัดการ และพัฒนาศักยภาพของบุคคลเหล่านั้นให้สามารถทำงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. แรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่ส่งผลอย่างมากต่อการสร้างความได้เปรียบทางการแข่งขันให้กับองค์กร ดังนั้น ผู้บริหารต้องให้ความสำคัญในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานด้วยวิธีการต่าง ๆ เช่น การปรับปรุงระบบสวัสดิการและค่าตอบแทน การปรับปรุงระบบความปลอดภัยในการทำงาน การพัฒนาสถานที่ทำงานให้สะอาดและน่าอยู่ การ

ปรับปรุงรูปแบบการประเมินผลการปฏิบัติงานให้มีความเหมาะสมเป็นธรรมชาติ ตลอดจนการเปิดโอกาสให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัทมากขึ้น เป็นต้น

3. องค์การควรมีการปรับปรุงกฎระเบียบ และข้อบังคับที่ไม่จำเป็น และจัดขบวนการแสดงความคิดเห็นอย่างเสรีของพนักงาน ต้องเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น ซึ่งเป็นส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างการบริหารงานแบบประชาธิปไตย นอกจากนี้ ควรให้ความสำคัญกับเสียงส่วนใหญ่โดยไม่ละเลยความสำคัญของเสียงส่วนน้อย เพราะเสียงส่วนน้อยในบางครั้ง อาจเป็นความคิดที่สร้างสรรค์และเป็นประโยชน์ต่อองค์การอย่างแท้จริง การปรับปรุงและเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการเหล่านี้จะมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การ เพื่อให้พนักงานแสดงพฤติกรรมในการทำงานที่เหมาะสมและสอดคล้องกับเป้าหมายและนโยบายขององค์การ

ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

1. เนื่องจากการศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาถึงแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัท ผลิตภัณฑ์คอนกรีตและวัสดุก่อสร้างเพียงแห่งเดียว ดังนั้น ผลการศึกษาจึงไม่สามารถครอบคลุมหรือเป็นตัวแทนองค์การหรือหน่วยงานโดยส่วนใหญ่ได้ อย่างไรก็ตาม ในการทำวิจัยครั้งต่อไปจึงจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับบริบทที่กว้างขึ้น
2. การศึกษาในครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ และปัจจัยความผูกพันต่อองค์การที่ส่งผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานเท่านั้น ดังนั้น ในการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน จำเป็นที่จะต้องพิจารณาถึงพฤติกรรมของผู้บริหาร ตลอดจนนโยบายขององค์การด้วย
3. ในการศึกษาครั้งต่อไปควรพิจารณาให้ความสำคัญกับรูปแบบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรให้ชัดเจน เนื่องจากตัวแปรแต่ละตัวจะมีความสัมพันธ์กัน โดยที่ผู้วิจัยไม่สามารถทราบโดยละเอียดได้ ดังนั้น การให้ความสำคัญกับกระบวนการและขั้นตอนของการทบทวนวรรณกรรมจะมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการสร้างผลการวิจัยที่มีคุณค่าและมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติมากขึ้น
4. ในการศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นนี้ ควรให้ความสำคัญกับประเด็นของอำนาจและการเมืองในองค์การ อิทธิพลของกลุ่ม พฤติกรรมกลุ่ม ความขัดแย้งภายในหน่วยงาน เพิ่มเติมเนื่องจากเป็นปัจจัยส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์การ แรงจูงใจในการทำงานและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงาน โดยตรง