

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท ซี.พี.ดี. ซีทบอร์ด จำกัด ได้สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ คือ เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กร และเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรจำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลและระดับความพึงพอใจในการทำงาน

ประชากรที่ศึกษารั้งนี้ คือ พนักงาน บริษัท ซี.พี.ดี. ซีทบอร์ด จำกัด จำนวน 117 คน ซึ่งส่งแบบสอบถามไปทั้งหมดจำนวน 117 ฉบับ เก็บรวบรวมข้อมูล แบบสอบถามคืนมาจำนวน 100 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 85 ของจำนวนแบบสอบถามที่ส่งไปทั้งหมด

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม ซึ่งประกอบด้วย 3 ส่วน ได้แก่ ส่วนที่ 1 เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม 4 ข้อ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และระดับเงินเดือนที่ได้รับ ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามที่ผู้ศึกษานำมาจากแบบวัดความพึงพอใจในการทำงานของ ตำราญ บุญรักษา (2539) ซึ่งดัดแปลงมาจากแบบวัดของ Whitley & Putzier (1994) จำนวน 33 ข้อ และส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามที่ผู้ศึกษานำมาจาก กาญจนาน นุใจทอง (2542) ซึ่งแปลมาจากแบบวัดของ Allen & Meyer (1990) จำนวน 10 ข้อ โดยแบบสอบถามทั้งส่วนที่ 2 และส่วนที่ 3 เป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ โดยหลังจากที่รวบรวมข้อมูลเรียบร้อยแล้ว จึงนำมาวิเคราะห์ทางสถิติต่อไป

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ปัจจัยส่วนบุคคล

ประชากรส่วนใหญ่ มีอายุต่ำกว่า 26 ปี คิดเป็นร้อยละ 42 รองลงมา มีอายุระหว่าง 26 – 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 33 และอายุ 31 ปีขึ้นไปร้อยละ 25 ระดับการศึกษาของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ อยู่ระหว่างระดับต่ำกว่าอนุปริญญา คิดเป็นร้อยละ 68 และระดับอนุปริญญาขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 32 ส่วนระยะเวลาที่ทำงานในบริษัทส่วนใหญ่ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 42 รองลงมา มีอายุงานระหว่าง 1 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 39 และพนักงานที่มีอายุงานเฉลี่ย 5 ปีขึ้นไปมีจำนวนร้อยละ 19 โดยระดับเงินเดือนที่ได้รับส่วนใหญ่ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 54 และสูงกว่า 5,000 บาทขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 46

2. ระดับความพึงพอใจในงานของพนักงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาารายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจในงานสูงที่สุด คือ ด้านสัมพันธภาพในงาน มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง ($M = 3.42$) รองลงมาคือด้านคุณค่าของงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ($M = 3.38$) และด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในระดับปานกลาง ($M = 3.20$) และด้านที่มีคะแนนความพึงพอใจน้อยที่สุดได้แก่ด้านผลประโยชน์ตอบแทน โดยมีระดับความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ($M = 3.02$)

3. ระดับความผูกพันของพนักงาน

พนักงานบริษัท ซี.พี.ดี ซิทบอร์ด จำกัด มีความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($M = 3.33$) เมื่อพิจารณาารายข้อพบว่าข้อที่ความผูกพันอยู่ในระดับสูง ได้แก่ ความกระตือรือร้นในการทำงาน ($M = 3.90$) การไม่ควรเปลี่ยนงานบ่อยจนเกินไป ($M = 3.73$) และ ความภูมิใจที่ได้มาอยู่ในบริษัทนี้ ($M = 3.69$) ส่วนข้อที่มีความผูกพันในระดับปานกลาง ได้แก่ ความอิสระอย่างเต็มที่ในการเลือกที่จะทำงานในบริษัทแห่งนี้ต่อไป ($M = 3.34$) การมีความสุขมากที่ใช้ชีวิตในการทำงานที่เหลืออยู่กับบริษัทนี้ ($M = 3.33$) เป็นสิ่งที่ยากมากที่จะลาออกจากบริษัทในขณะนี้ แม้ว่าอยากทำเช่นนั้นก็ตาม ($M = 3.16$) การมีความสุขที่ได้พูดคุยเรื่องเกี่ยวกับบริษัทกับบุคคลภายนอก ($M = 3.13$) การคิดว่าจะทำงานในบริษัทแห่งนี้อีกไม่นาน ($M = 3.10$) ความไม่กลัวว่าจะเกิดอะไรขึ้นถ้าลาออกจากงานโดยไม่มียานอื่นรองรับ ($M = 3.00$) และการไม่เชื่อว่าคนๆ หนึ่ง จะต้องจงรักภักดีต่อองค์กรของตนตลอดไป ($M = 2.88$)

4. เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรจำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล

ผลการวิเคราะห์พบว่าพนักงานที่มีระดับเงินเดือนต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยกลุ่มพนักงานที่มีระดับเงินเดือนมากกว่า 15,000 บาทขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ($M = 3.43$) ในขณะที่กลุ่มที่มีระดับเงินเดือนต่ำกว่าหรือเท่ากับ 5,000 บาท มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ($M = 3.24$) ส่วนความผูกพันต่อองค์กรจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคลด้านอื่น ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา และอายุงานไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

5. เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรจําแนกตามระดับความพึงพอใจในการทำงาน

ผลการวิเคราะห์พบว่าพนักงานที่มีระดับความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน มีระดับความผูกพันต่อองค์กรต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยกลุ่มที่มีความพึงพอใจต่ำ คือ มีระดับความพึงพอใจในการทำงานต่ำกว่าหรือเท่ากับค่ามัธยฐาน (Median = 3.41) มีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง (M=3.05) และกลุ่มที่มีระดับความพึงพอใจในการทำงานสูง คือมีระดับความพึงพอใจในการทำงานสูงกว่าค่ามัธยฐาน (Median = 3.41) มีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง (M = 3.61)

การอภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กรณีศึกษา : บริษัท ซี.พี.ดี. ซีทบอร์ด จำกัด ในครั้งนี้พบว่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยอภิปรายผลตามสมมติฐานที่ได้ตั้งไว้ดังนี้

สมมติฐานที่ 1 พนักงานที่มีอายุต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

ผลการศึกษาครั้งนี้พบว่า พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของศิริพงศ์ อินทวดี (2541) ที่ปฏิเสธความสัมพันธ์ระหว่างอายุกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน แต่ขัดแย้งกับ สำราญ บุญรักษา (2539) พิษญากุล ศิริปัญญา (2545) ชรรมศักดิ์ ดิสมศักดิ์ (2546) รุจี อุตศิลป์ศักดิ์(2546) Steer (1977) และ Hrebiak & Alotto (1972) ที่พบว่า ผู้ที่มีอายุมากมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงมากกว่าผู้มีอายุน้อย โดยผู้ที่มีอายุมากจะมีความคุ้นเคยกับสภาวะแวดล้อมขององค์กร และมีความรู้สึกว่าตนเองเมื่อมีอายุมากจะไม่เป็นที่ต้องการขององค์กรอื่น เนื่องจากการรับบุคลากรเข้าทำงานใหม่จะรับบุคลากรที่อายุน้อย ไม่รับผู้ที่มีอายุมาก บุคลากรที่อายุมากจึงเลือกที่จะอยู่กับองค์กรเดิม

ผลการศึกษาในครั้งนี้ไม่เป็นไปตามที่ผู้ศึกษาได้ตั้งสมมติฐานเอาไว้ว่าพนักงานที่มีอายุต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ซึ่งผู้ศึกษามีข้อสังเกตว่าอาจเนื่องมาจากการที่พนักงานรับรู้ถึงความเท่าเทียมกันในการเป็นสมาชิกภาพขององค์กร กล่าวคือ ไม่ว่าพนักงานจะมีอายุเท่าใดก็ตามก็จะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนเท่าเทียมกัน หากว่าพนักงานปฏิบัติงานอยู่ในตำแหน่งเดียวกัน และนอกจากนี้พนักงานทุกคนทุกตำแหน่งจะต้องปฏิบัติงานภายใต้กฎระเบียบข้อบังคับในการทำงานของบริษัทฯ เช่นเดียวกัน ตลอดจนในด้านของการพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนหรือเลื่อนตำแหน่งนั้น ก็ขึ้นอยู่กับความสามารถและประสิทธิภาพของพนักงานแต่ละคน ซึ่งจะได้รับ

พิจารณาด้วยเกณฑ์การประเมินที่เป็นมาตรฐาน ดังนั้นการรับรู้ถึงความเท่าเทียมกันทั้งในเรื่องของ ความก้าวหน้าในงาน ด้านผลประโยชน์ตอบแทน หรือการปฏิบัติงานในองค์กร อาจส่งผลให้ พนักงานถึงแม้มีอายุแตกต่างกันแต่ก็มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 2 พนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีระดับความผูกพัน ต่อองค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของศิริพงษ์ อินทวดี (2541) ที่ไม่พบว่าระดับการศึกษาของพนักงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร แต่ขัดแย้งกับการศึกษา ของ พิชญากุล ศิริปัญญา (2545) ธรรมศักดิ์ ดีสมศักดิ์ (2546) รุจี อุศิสิลปัทม์ (2546) และ Koch and Steers (1976) ที่พบว่า ผู้ที่มีการศึกษามีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้ที่มีการศึกษาสูง เนื่องจากบุคลากรที่มีการศึกษาในระดับสูงมีข้อมูลวุฒิการศึกษา ประกอบการตัดสินใจ ทำให้มีข้อ ต่อรองมากกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาน้อย

ผลการศึกษาในครั้งนี้ไม่เป็นไปตามที่ผู้ศึกษาได้ตั้งสมมติฐานเอาไว้ว่า พนักงานที่มี ระดับการศึกษาต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ซึ่งผู้ศึกษามีข้อสังเกตอาจเนื่องมาจาก วุฒิการศึกษา เป็นเพียงปัจจัยรองในการพิจารณาว่าบุคคลมีความสามารถและเหมาะสมกับองค์กร มากน้อยเพียงใด เนื่องจากองค์กรให้ความสำคัญกับประสบการณ์และความสามารถที่พนักงานแต่ละ บุคคลสามารถสร้างประโยชน์ให้แก่องค์กร มากกว่าระดับการศึกษา ซึ่งสังเกตได้ว่าพนักงาน ในระดับหัวหน้างาน หรือกระทั่งผู้จัดการบางท่าน เป็นผู้ที่มีการศึกษาดำกว่าปริญญาตรี แต่มี ประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าผู้ได้บังคับบัญชา ดังนั้นพนักงานที่มีความสามารถ ก็จะได้รับ การสนับสนุน ส่งเสริมทั้งด้านประโยชน์ตอบแทนและด้านการพัฒนาศักยภาพ ตามความเหมาะสม กับงานหน้าที่ที่ปฏิบัติ ตลอดจนการเลื่อนตำแหน่งหรือขึ้นเงินเดือนอย่างเป็นที่พอใจ ส่งผลให้ถึงแม้ พนักงานจะมีระดับการศึกษาที่ต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

สมมติฐานที่ 3 พนักงานที่มีอายุงานต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

ผลการศึกษาค้นคว้าพบว่าพนักงานที่มีอายุงานแตกต่างกันมีระดับความผูกพันต่อ องค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของศิริพงษ์ อินทวดี (2541) ที่ ไม่พบว่าอายุงานของพนักงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร แต่ขัดแย้งกับการศึกษาของ พิชญากุล ศิริปัญญา (2545) ธรรมศักดิ์ ดีสมศักดิ์ (2546) รุจี อุศิสิลปัทม์ (2546) Buchanan (1974) และ Wilson & Laschinger (1994) ที่พบว่าระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีผลต่อความผูกพันต่อ องค์กร เนื่องจาก บุคลากรได้ทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ สติปัญญาเพื่อการปฏิบัติงานในองค์กร

สะสมความรู้ความชำนาญในงานตามระยะเวลาที่เพิ่มขึ้น ถ้าบุคลากร ได้ปฏิบัติงานนานเท่าใดย่อมรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากขึ้นเท่านั้น

ผลการศึกษาในครั้งนี้ไม่เป็นไปตามที่ผู้ศึกษาได้ตั้งสมมติฐานเอาไว้ว่า พนักงานที่อายุงานต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งผู้ศึกษามีข้อสังเกตว่าอาจเกิดจากการที่พนักงานในองค์กรต่างก็มีความรับรู้ต่อสภาพแวดล้อมในบริษัทไม่แตกต่างกัน ไม่ว่าพนักงานจะมีอายุงานนานเท่าใด จึงส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรไม่มีความแตกต่างกันตามระยะเวลาที่ทำงานอยู่ในองค์กร

อย่างไรก็ตามเมื่อพิจารณาเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรแล้ว พบว่าพนักงานกลุ่มที่มีช่วงอายุการทำงานต่ำกว่า 1 ปี และกลุ่มที่มีอายุงาน 1 ปีแต่ไม่เกิน 5 ปี เป็นกลุ่มที่มีระดับความผูกพันอยู่ในระดับปานกลาง ในขณะที่พนักงานกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 5 ปีขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรตามลำดับคือ 3.28, 3.32 และ 3.45 จากการที่ผู้ที่มีอายุงานนานมากกว่าหรือเท่ากับ 5 ปีขึ้นไป มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงนั้น อาจเนื่องมาจากคนเหล่านั้นเป็นบุคคลเก่าแก่ในองค์กร ที่มีประสบการณ์ ความชำนาญในการทำงานเป็นอย่างดี คู่ขนานกับสภาพการทำงานและสภาพแวดล้อมของบริษัท และอาจกล่าวได้ว่าพนักงานเนื่องจากมีภาระทางครอบครัว

สมมติฐานที่ 4 พนักงานที่มีเงินเดือนต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

ผลการศึกษาครั้งนี้พบว่าพนักงานที่มีระดับเงินเดือนแตกต่างกันมีระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พิชญากุล ศิริปัญญา (2545) รุจิ อุษสิลปัสักดิ์(2546) และ Watson Wyatt Survey (2000) เนื่องจากเงินเดือนหรือค่าตอบแทนในการทำงานเป็นปัจจัยป้องกัน (Hygiene factors) อย่างหนึ่งที่เป็นปัจจัยขั้นต้นที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจในงาน และส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร

ผลการศึกษาในครั้งนี้เป็นไปตามที่ผู้ศึกษาได้ตั้งสมมติฐานเอาไว้ว่าพนักงานที่มีระดับเงินเดือนต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีเงินเดือนอยู่ในระดับสูงกว่า 5,000 บาทขึ้นไปจะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรสูงตามไปด้วย ส่วนพนักงานที่มีระดับเงินเดือนต่ำกว่า 5,000 บาท มีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งผู้ศึกษามีข้อสังเกตว่าบุคคลที่มีระดับเงินเดือนสูงจะเป็นผู้ที่มีการศึกษาในระดับสูง และมีประสบการณ์ในการทำงานเป็นอย่างดี หรือเป็นกลุ่มผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าระดับอนุปริญญา แต่มีระยะเวลาในการทำงานอยู่ในองค์กรนานหรืออยู่ในระดับหัวหน้างานขึ้นไป ดังนั้นจึงสรุปได้ว่าคนที่บุคคลที่ได้รับค่าตอบแทนเงินเดือนอยู่ในระดับสูง มีความผูกพันต่อองค์กรสูง เนื่องจากมีความพึงพอใจใน

ผลประโยชน์ตอบแทนที่ตนเองได้รับ และในกรณีที่บางท่านที่อยู่ในระดับหัวหน้างานขึ้นไปถึงแม้จะมีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าระดับอนุปริญญา แต่ว่าเป็นผู้มีความรู้และประสบการณ์ในงานในองค์กรมากกว่าบุคคลอื่น ส่งผลให้เป็นการยากที่จะลาออกจากบริษัท เนื่องจากอาจจะกลัวสูญเสียประโยชน์ที่เคยได้รับ หรืออาจกลัวว่าถ้าเปลี่ยนงานใหม่ จะไม่ได้รับผลตอบแทนเท่ากับหรือมากกว่าที่เคยได้รับจากองค์กร ส่วนผู้ที่มีระดับเงินเดือนอยู่ในระดับต่ำกว่า 5,000 บาท มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลางนั้น ส่วนใหญ่เป็นพนักงานรายวัน ซึ่งได้รับค่าตอบแทนในอัตราเท่าเทียมกันตามเกณฑ์ที่บริษัทฯ กำหนด ซึ่งพนักงานได้รับทราบและยอมรับตั้งแต่ตกลงเข้าทำงานกับบริษัทแล้ว จึงไม่ส่งผลให้เกิดความไม่พึงพอใจซึ่งส่งผลให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง

สมมติฐานที่ 5 พนักงานที่มีความพึงพอใจในงานต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

ผลการศึกษานี้พบว่าพนักงานที่มีความพึงพอใจในงานต่างกันมีระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยกลุ่มพนักงานที่มีระดับความพึงพอใจในการทำงานต่ำมีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ปานกลาง และกลุ่มที่มีระดับความพึงพอใจในการทำงานสูงมีระดับความผูกพันต่อองค์กรสูงซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ รัชนิดา ตุงคสวัสดิ์ (2545) ที่พบว่าความพึงพอใจในงานด้านต่างๆ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

ผลการศึกษาในครั้งนี้เป็นไปตามที่ผู้ศึกษาได้ตั้งสมมติฐานเอาไว้ว่าพนักงานที่มีระดับความพึงพอใจในงานต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน โดยกลุ่มที่มีความพึงพอใจในงานสูงมีระดับความผูกพันต่อองค์กรสูง ในขณะที่กลุ่มที่มีความพึงพอใจในงานต่ำ มีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง โดยเมื่อได้ทำการวิเคราะห์เป็นรายด้าน ผู้ศึกษามีข้อสังเกตว่าบริษัท ซี.พี.ดี. ซีทบอร์ด จำกัด เป็นองค์กรที่ให้ความสำคัญและสนับสนุนผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างโดดเด่น สามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กร โดยบุคคลดังกล่าวมักจะได้รับยกย่องชมเชยจากผู้บริหารระดับสูงและได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน อีกทั้งยังได้รับโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้น และนอกจากนี้ยังได้รับโอกาสในการเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มเพื่อร่วมพัฒนาองค์กรในด้านต่างๆ เช่น กลุ่มคณะงานกิจกรรม (ISO) กลุ่มพัฒนาคุณภาพ (Quality control cycle) รวมถึงได้รับโอกาสในการเสนอความคิดเห็นต่อแนวทางปฏิบัติงานที่ตนเองปฏิบัติหรือต่อองค์กร ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และคิดว่าตนเองเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์กร เขาจะเกิดความรู้สึกยึดมั่นและผูกพันต่อองค์กร (Bruchanan, 1974) ในด้านความพึงพอใจในงานด้านคุณค่าของงานที่มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง (M = 3.38) อาจเนื่องมาจากโอกาสในการใช้ความสามารถ และความคิดสร้างสรรค์ในองค์กรนั้น

มีอยู่ในบางตำแหน่งงานเท่านั้น ได้แก่ งานออกแบบและพัฒนาผลิตภัณฑ์ งานพัฒนาองค์กร หรือ งานพัฒนาระบบโปรแกรมคอมพิวเตอร์ ในขณะที่พนักงานในระดับปฏิบัติการหรือพนักงานฝ่ายผลิต ต้องปฏิบัติหน้าที่ไปตามงานที่ได้รับมอบหมายหรือตามคู่มือขั้นตอนการทำงานที่ได้มีการกำหนดไว้แล้ว ไม่มีโอกาสได้ใช้ความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานมากเท่าใดนัก และนอกจากนี้การที่องค์กรเป็นองค์กรขนาดกลางที่มีลำดับการบังคับบัญชาชั้นทำให้โอกาสในการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้น หรือการได้เปลี่ยนงานที่ตนเองได้รับผิดชอบนั้นมีไม่มาก นอกจากนี้ในด้านของความพึงพอใจด้านสัมพันธภาพในงานพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในระดับสูง ซึ่งผู้ศึกษามีข้อสังเกตว่า อาจเกิดจากการที่พนักงานมีโอกาสดำเนินการได้พบปะสังสรรค์นอกเวลากับเพื่อนร่วมงาน และการได้รับความช่วยเหลือจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว การได้รับการสนับสนุนช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานในแผนกอื่น หรือการได้รับการยกย่องชมเชยจากเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานในการทำงานเมื่อท่านปฏิบัติงานดี นอกจากนี้ในด้านความพึงพอใจต่อผลประโยชน์ตอบแทน ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลให้ความพึงพอใจในงานแตกต่างกัน อันส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน เนื่องจากพนักงานได้โอกาสในการได้รับการส่งเสริมความก้าวหน้าในองค์กร และหรือการได้รับความคุ้มครองดูแลจากบริษัทเมื่อเกิดปัญหาในการทำงานแตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านความเหมาะสมของเงินเดือน และสวัสดิการที่ได้รับของพนักงานแต่ละตำแหน่งหรือแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน บุคคลที่ได้รับค่าตอบแทนหรือผลประโยชน์ตอบแทนในการทำงานอย่างเพียงพอต่อค่าใช้จ่ายของตนเอง และครอบครัว ย่อมมีความพึงพอใจมากกว่าบุคคลที่มีเงินเดือนหรือค่าตอบแทนไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายของตนเอง และในครอบครัว ซึ่งเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานมีความต้องการเปลี่ยนงานใหม่ที่ให้ผลตอบแทนที่สูงกว่า เพื่อให้เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายของตนเองและครอบครัว กล่าวคือเงินเดือนหรือผลประโยชน์ตอบแทนนั้น เป็นปัจจัยหลักของบุคคลในการดำรงชีวิตและถือเป็นปัจจัยป้องกัน (Hygiene factors) ที่สำคัญอย่างหนึ่งถึงแม้จะไม่เกี่ยวข้องกับส่วนประกอบของงานเลย แต่เป็นปัจจัยที่ช่วยในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน ตลอดจนเป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลกระตือรือร้นในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น และเป็นปัจจัยขั้นต้นที่จะป้องกันไม่ให้เกิดความรู้สึกไม่พอใจในงาน (Herzberg, Mausner & Synderman, 1959)

ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปใช้

จากผลการศึกษาพบว่าปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านระดับรายได้และความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร โดยพนักงานที่มีระดับเงินเดือน และระดับความพึงพอใจในงานสูงมีความผูกพันต่อองค์กรสูงตามไปด้วย ดังนั้นผู้ศึกษาจึงได้สรุปประเด็นที่สำคัญในด้านการพิจารณาค่าตอบแทนในการทำงานและการพัฒนาความพึงพอใจในงานในด้านต่างๆ เพื่อนำผลการศึกษาไปปรับใช้ในองค์กร ดังต่อไปนี้

1. จากการศึกษาความพึงพอใจในงานด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานพบว่ามีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($M=3.20$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่าในด้านการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของบริษัทฯ มีค่าเฉลี่ยปานกลางค่อนข้างต่ำ ($M=2.70$) ดังนั้นองค์กรอาจนำประเด็นนี้มาพิจารณาปรับปรุงให้มีค่าเฉลี่ยที่สูงขึ้น โดยการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กรมากขึ้น หรือในด้านการแสดงความคิดเห็นต่อการพัฒนาองค์กร รวมไปถึงการพัฒนาของพนักงาน โดยการจัดให้มีช่องทางในการรับข้อเสนอแนะจากพนักงาน เช่น การจัดทำกล่องรับความคิดเห็น หรือการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน และในกรณีที่ข้อเสนอแนะของพนักงานเป็นประโยชน์ต่อองค์กร พนักงานก็ควรจะได้รับคำยกย่องชมเชยจากผู้บริหารระดับสูงเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีแก่พนักงานในองค์กร

2. จากการศึกษาความพึงพอใจด้านสภาพแวดล้อมเป็นรายข้อยังพบอีกว่าในด้านโครงสร้างการบริหารงานแต่ละฝ่ายช่วยส่งเสริมให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดีนั้นมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ($M=3.11$) ซึ่งองค์กรอาจนำประเด็นนี้มาพิจารณาปรับปรุงโครงสร้างการบริหารงานแต่ละฝ่าย เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปได้อย่างดีขึ้น หรืออาจโดยการจัดให้มีกลุ่มกิจกรรมที่มีวัตถุประสงค์เพื่อร่วมแก้ปัญหาโครงสร้างหรือระบบการทำงานที่มีอยู่ ให้มีการประสานงานกันได้ดียิ่งขึ้น

3. จากการศึกษาระดับความพึงพอใจในงานด้านคุณค่าของงานแล้วพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($M=3.38$) และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อแล้วพบว่าในด้านโอกาสที่พนักงานจะได้รับการเปลี่ยนงานที่รับผิดชอบนั้นมีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ ($M=2.88$) ในขณะที่บุคคลไม่ว่าจะทำงานในตำแหน่งอะไรก็ตามเมื่อพวกเขาต้องทำซ้ำๆ กันทุกวันย่อมส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกเบื่อต่องานที่ตนเองทำ (Bob Nelson, 1999) ดังนั้นเพื่อไม่ให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่ายจากการทำงานลักษณะเดิมๆ ทุกวัน องค์กรอาจพิจารณาให้พนักงานมีโอกาสเปลี่ยนงานที่รับผิดชอบ เช่น การสลับเปลี่ยนหน้าที่ในสายงานของตนเอง หรือต่างสายงาน หรือการจัดให้มีการพัฒนาความรู้เทคนิคในการทำงานใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งความรู้ดังกล่าวอาจจะเป็นความรู้ที่มาจากประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานเอง โดยการนำมาถ่ายทอดเป็น

เทคนิควิธีการทำงานแก่พนักงานด้วยกัน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีโอกาสแสดงบทบาทและความสามารถและเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง และเป็นการเพิ่มโอกาสที่ดีแก่พนักงานในการได้รับการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อได้มีโอกาสก้าวหน้าไปในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น นอกจากนี้ องค์การอาจให้โอกาสพนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดแนวทางในการปฏิบัติงาน หรือให้อำนาจในการตัดสินใจในงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการตัดสินใจนั้นเกี่ยวข้องกับงานของพวกเขาโดยตรง เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่างานมีความอิสระและมีการยืดหยุ่นในการทำงาน เป็นการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถที่มีอยู่ในตัวของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลดีต่อพวกเขาในการฝึกฝนทักษะในการตัดสินใจ และทำให้เขาภาคภูมิใจ โดยจะส่งผลให้พนักงานไม่เกิดความเบื่อหน่ายในการทำงาน

4. จากการศึกษาระดับความพึงพอใจในงานด้านผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับแล้วพบว่า พนักงานมีระดับความพึงพอใจโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ($M=3.02$) แต่เมื่อพิจารณารายข้อแล้วพบว่า ในด้านของความพึงพอใจต่อค่าตอบแทนที่ได้รับเพียงพอต่อการค่าใช้จ่ายของตนเองและครอบครัว มีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำ ($M=2.54$) และในด้านความเหมาะสมของเงินเดือนที่ได้รับมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำ ($M= 2.79$) รวมไปถึงความเหมาะสมของเงินชดเชยและสวัสดิการ ค่ารักษาพยาบาลที่ได้รับอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างต่ำเช่นเดียวกัน ($M= 2.85$) ซึ่งอาจเนื่องมาจากอัตราค่าครองชีพในปัจจุบันที่สูงขึ้นตามสภาพเศรษฐกิจ ทำให้ค่าตอบแทนที่ได้รับไม่เพียงพอต่อการใช้จ่าย จึงส่งผลให้พนักงานมีความพึงพอใจอยู่ในระดับต่ำ ในขณะที่ค่าตอบแทนหรือเงินเดือนนั้น เป็นปัจจัยป้องกัน (Hygiene factor) (Herzberg, Mausner & Synderman, 1959) ที่สำคัญอย่างหนึ่งในการรักษาให้พนักงานทำงานอยู่กับองค์กร เป็นการป้องกันการตัดสินใจออกจากงานหากมีงานใหม่ที่ให้ผลตอบแทนที่ดีกว่า ดังนั้น องค์การอาจนำประเด็นนี้มาพิจารณาความเหมาะสมในด้านค่าจ้างหรือเงินเดือนหรือเงินชดเชยและสวัสดิการให้เพียงพอต่อการใช้จ่ายในครอบครัวของพนักงาน โดยการนำเป้าหมายในการทำงานเป็น สิ่งจูงใจหรือการเพิ่มหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานมากขึ้น เพื่อที่พนักงานจะได้รับค่าตอบแทนที่ดีขึ้น นอกจากนี้ในการกำหนดอัตราค่าตอบแทนในการทำงาน องค์การควรนำปัจจัยภายนอกโรงงานมาพิจารณาประกอบด้วย เช่น การเทียบเคียงกับโรงงานอุตสาหกรรมทั่วไปในพื้นที่ หรือการพิจารณาดัชนีราคาผู้บริโภค (CPI : Consumer price index) นอกเหนือจากการอ้างอิงอัตราค่าแรงงานตามที่กฎหมายกำหนด

5. องค์การควรพิจารณาถึงแผนความก้าวหน้าของพนักงานทุกตำแหน่ง และให้พนักงานสามารถรู้ว่าตัวเองสามารถเติบโตไปพร้อมกับองค์กรได้อย่างไร ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีเป้าหมายในการทำงานในองค์กร เพื่อให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นคงในงานและสามารถฝากชีวิตไว้

กับองค์กรได้ เนื่องจากการที่พนักงานจะมีความผูกพันต่อองค์กรนั้นมาจากการที่พนักงานมีความต้องการความเชื่อมั่นต่ออนาคตของตนเองและองค์กร ต่อการบรรลุเป้าหมายความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ต่อความสำเร็จในอนาคตขององค์กรของพวกเขา (Mercer Human Resource Consulting Survey, 2005) นอกจากนี้พนักงานเมื่อพนักงานได้รับผลสำเร็จจากความทุ่มเทที่ให้กับองค์กร พนักงานจะมีความรู้สึกภาคภูมิใจและเห็นคุณค่าในการทำงานของตนเอง และทำให้มีความเชื่อมั่นต่อเป้าหมายขององค์กรในอนาคต

ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. การศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของความผูกพันต่อองค์กร ในพนักงานแต่ละระดับ เช่น พนักงานที่อยู่ในระดับปฏิบัติการ กับพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งหัวหน้างาน เนื่องจากพนักงานที่อยู่ในตำแหน่งงานที่ต่างกันมีระดับความรับผิดชอบต่องานที่ต่างกัน รับผิดชอบต่อบรรยากาศขององค์กรต่างกัน หรือศึกษาเปรียบเทียบระหว่างพนักงานในโรงงานกับพนักงานในสำนักงาน เพื่อที่จะได้ทราบสาเหตุและปัญหาในแต่ละกลุ่มที่ศึกษาได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

2. การศึกษาเพิ่มเติมในด้านเป้าหมายหรือความมุ่งหวังส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กร ตามทฤษฎี The Psychological Model ของ Near (1989) ที่ได้อธิบายความผูกพันว่าเป็นความสอดคล้องหรือลงรอยกันระหว่างค่านิยมส่วนบุคคลและค่านิยมขององค์กร พนักงานที่เชื่อในเป้าหมายขององค์กรจะรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างมาก และตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรนำไปสู่การทุ่มเทความพยายามในงานเพื่อองค์กร เนื่องจากการที่บุคคลมีเป้าหมายร่วมกันกับองค์กรก็จะทำให้บุคคลรู้สึกผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ในการศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นนี้จะทำให้องค์กรได้ทราบถึงความมุ่งหวังของพนักงานในองค์กร เพื่อนำข้อมูลเหล่านั้นมาวางแผน และจัดองค์กรให้สามารถตอบสนองความมุ่งหวังของพนักงานได้

3. การศึกษาทัศนคติของกลุ่มในองค์กร เพื่อทราบว่าพนักงานมีทัศนคติต่อองค์กรอย่างไรและส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรหรือไม่ เนื่องจากทัศนคติของกลุ่มในองค์กรมีผลต่อการทำให้บรรยากาศในองค์กรของแต่ละองค์กรแตกต่างกันไป ถ้าบรรยากาศในองค์กรดีส่งผลให้ทัศนคติของกลุ่มในองค์กรดี ทำให้บุคคลมีทัศนคติที่ดีด้วยเนื่องจากอิทธิพลของกลุ่มนั้นมีผลต่อทัศนคติของบุคคล ทำให้มีความรู้สึกที่อยากจะอยู่กับองค์กรต่อไป Steers (1997)

4. การศึกษาเพิ่มเติมในด้านความน่าเชื่อถือและพึงพาได้ขององค์กรในแง่มุมมองของพนักงาน เนื่องจากองค์กรที่มั่นคงและน่าเชื่อถือ เป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกมั่นใจ

และพร้อมที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่และก่อให้เกิดรู้สึกยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น เพราะบุคลากรจะรู้สึกว่าจะสามารถพึงพาองค์กรได้ จากการศึกษาของ Steer & Porter (1973) พบว่า ถ้าองค์กรไม่สามารถสร้างความรู้สึกร่วมที่มีเสถียรภาพและมั่นคงต่อองค์กรได้นั้น จะเป็นสาเหตุที่ทำให้บุคลากรไม่อยากจะทำงาน ไม่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright © by Chiang Mai University
All rights reserved