

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษา เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร กรณีศึกษา กลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่ง ในจังหวัดอุบลราชธานี โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล แบบสอบถามประกอบไปด้วย ลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยแรงจูงใจ และความผูกพันของพนักงาน จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 288 คน โดยผู้ศึกษาได้สรุป อภิปรายผล และให้ข้อเสนอแนะ มีรายละเอียด ดังนี้

- 5.1 สรุปผลการศึกษา
- 5.2 อภิปรายผลการศึกษา
- 5.3 ข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

5.1.1 ผลการศึกษาระดับความผูกพันของพนักงาน ลักษณะส่วนบุคคล และแรงจูงใจของพนักงาน

ลักษณะส่วนบุคคล ผู้ตอบแบบสอบถามในการศึกษาครั้งนี้ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย (ร้อยละ 77.1) มีช่วงอายุระหว่าง 30 - 40 ปี (ร้อยละ 39.3) มีการศึกษาระดับอนุปริญญาขึ้นไป (อนุปริญญาขึ้นไป) มีสถานภาพสมรส (ร้อยละ 63.8) มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนระหว่าง 10,001 - 13,000 บาท (ร้อยละ 45.8) มีอายุงานระหว่าง 1 - 3 ปี (ร้อยละ 30.9) และมีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับบริหาร (ร้อยละ 50.7)

ปัจจัยแรงจูงใจ ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกผลการวิเคราะห์ออกมาเป็นรายด้าน พบว่า ในแต่ละด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ คือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านค่าตอบแทน ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ตามลำดับ

ความผูกพันของพนักงานในองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกผลการวิเคราะห์ออกมาเป็นรายด้านแล้วพบว่า ในแต่ละด้านมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ คือ การทุ่มเท การบอกเล่า และการคงอยู่ ตามลำดับ ซึ่งในแต่ละด้านมีรายละเอียด ดังนี้

5.1.1.1 การทุ่มเท พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานด้านการทุ่มเทโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ การตั้งใจทำงานเพื่อรักษามาตรฐานของงานในความรับผิดชอบ การพยายามสร้างสรรค์วิธีการทำงานใหม่ ๆ เพื่อให้งานมีคุณภาพยิ่งขึ้น ความสมัคใจที่จะทำสิ่งอื่น ๆ นอกเหนือจากงานของตนเพื่อสนับสนุน

เป้าหมายของบริษัท การพร้อมที่จะเสียสละและอุทิศตนเพื่อความก้าวหน้าและความสำเร็จของบริษัท และการพร้อมรับความเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนาของบริษัท

5.1.1.2 การบอกเล่า พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานด้านการบอกเล่าโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้บอกกับผู้อื่นว่าทำงานที่บริษัทแห่งนี้ การพูดถึงบริษัทในแง่ดีและยกย่องชื่นชมให้ผู้อื่นฟังอยู่เสมอ การแจ้งข้อเท็จจริงเมื่อได้ยินคนกล่าวหาบริษัทในทางเสียหาย การไม่เคยกล่าวถึงบริษัทในทางเสื่อมเสีย และความรู้สึกที่ไม่ดีเมื่อได้ยินผู้อื่นพูดถึงบริษัทในแง่ลบ

5.1.1.3 การคงอยู่ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานด้านการคงอยู่โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อยได้ดังนี้ ความตั้งใจที่จะทำงานกับบริษัทแห่งนี้จนเกษียณอายุ ความตั้งใจที่จะอยู่กับบริษัทต่อไป ไม่ว่าบริษัทจะอยู่ในสถานะที่ประสบความสำเร็จหรือไม่ทราบอนาคต ตลอดระยะเวลาที่ทำงานกับบริษัทแห่งนี้ พนักงานไม่เคยคิดจะหางานใหม่ ความรู้สึกลำบากใจถ้ามีความจำเป็นต้องลาออกจากบริษัทแห่งนี้ และการปฏิเสธหากมีคนแนะนำหรือชักชวนให้ไปสมัครงานที่อื่น

5.1.2 ผลการศึกษาเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน

ผลการศึกษาเปรียบเทียบลักษณะส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า

เพศไม่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน

อายุไม่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน

ระดับการศึกษาส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยพนักงานที่มีระดับการศึกษาในชั้นประถมศึกษาหรือต่ำกว่ามีค่าเฉลี่ยของความผูกพันต่ำกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาในชั้นอนุปริญญาขึ้นไป และพนักงานที่มีระดับการศึกษาในชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นมีค่าเฉลี่ยของความผูกพันต่ำกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาในชั้นอนุปริญญาขึ้นไป

สถานภาพสมรสไม่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน

รายได้เฉลี่ยต่อเดือนส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนไม่เกิน 10,000 บาท มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันต่ำกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 13,001 – 16,000 บาท พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนไม่เกิน 10,000 บาท มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันต่ำกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 16,000 บาท และพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001 – 13,000 บาท มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันต่ำกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 16,000 บาท

อายุงานส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยพนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 1 ปี มีค่าเฉลี่ยของความผูกพันต่ำกว่าพนักงานที่มีอายุงาน 1 – 3 ปี พนักงานที่มีอายุงาน 3 – 5 ปี และพนักงานที่มีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป

ตำแหน่งงานส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยพนักงานปฏิบัติการมีค่าเฉลี่ยของความผูกพันต่ำกว่าพนักงานระดับบริหาร

5.1.3 ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของแรงจูงใจกับความผูกพันของพนักงาน

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ของแรงจูงใจกับความผูกพันของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า ปัจจัยแรงจูงใจทั้ง 5 ปัจจัย ล้วนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี โดยมีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยแรงจูงใจด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานในระดับต่ำทางบวก

ปัจจัยแรงจูงใจด้านค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานในระดับปานกลาง ทางบวก

ปัจจัยแรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานในระดับปานกลาง ทางบวก

ปัจจัยแรงจูงใจด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานในระดับปานกลาง ทางบวก

ปัจจัยแรงจูงใจด้านการเรียนรู้และพัฒนา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานในระดับปานกลาง ทางบวก

5.1.4 ผลการศึกษาอิทธิพลของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน

ผลการศึกษาอิทธิพลของแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า มีปัจจัยแรงจูงใจ 2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ส่วนปัจจัยแรงจูงใจที่เหลือ ไม่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัยแรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีอิทธิพลด้านบวกต่อความผูกพันของพนักงาน

ปัจจัยแรงจูงใจด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ มีอิทธิพลด้านบวกต่อความผูกพันของพนักงาน

ปัจจัยแรงจูงใจด้านภาวะผู้นำ ไม่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน

ปัจจัยแรงจูงใจด้านค่าตอบแทน ไม่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน

ปัจจัยแรงจูงใจด้านการเรียนรู้และพัฒนา ไม่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

5.2.1 ลักษณะส่วนบุคคล

ลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามเพศ ผลการศึกษาพบว่า เพศที่แตกต่างกันส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปารีชาติ บัวเป็ง (2554); รักศรีศรีมิ วุฒิมานพ (2555); Bakar (2013) ที่พบว่า เพศที่แตกต่างกันส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ของกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งไม่ได้แบ่งแยกตามเพศ กล่าวคือ พนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิงล้วนได้รับการปฏิบัติเหมือนกัน อีกทั้งยังมีโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา รวมถึงโอกาสในการก้าวหน้าในสายอาชีพไม่แตกต่างกัน

ลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามอายุ ผลการศึกษาพบว่า อายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิรินทร์ชา สมานสินธุ์ (2554); รักษ์รัศมี วุฒิมานพ (2555); Bakar (2013) ที่พบว่า อายุที่แตกต่างกันส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานีมีการรับพนักงานตามเกณฑ์อายุที่กฎหมายแรงงานกำหนด ซึ่งเมื่อรับเข้ามาเป็นพนักงานแล้ว พนักงานทุกช่วงอายุสามารถเข้าถึงสิ่งต่าง ๆ ที่ทางองค์กรจัดไว้ได้เหมือนกัน รวมถึงการบริหารจัดการค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ องค์กรไม่ได้มีการจำแนกตามอายุของพนักงานแต่ละคน

ลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามระดับการศึกษา ผลการศึกษาพบว่า ระดับการศึกษาแตกต่างกันส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานีแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปกภณ จันทศาสตร์ (2559); Bakar (2013) โดยผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีระดับการศึกษาในชั้นประถมศึกษาหรือต่ำกว่าและพนักงานที่มีระดับการศึกษาในชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นมีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่ำกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาในชั้นอนุปริญญาขึ้นไป เนื่องจาก แม้ว่าพนักงานทุกคนจะมีโอกาสในการเติบโตได้ในองค์กร แต่พนักงานที่จบการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ชั้นประถมศึกษาหรือต่ำกว่า อาจจะต้องเริ่มจากการเป็นพนักงานปฏิบัติการ ในขณะที่พนักงานที่จบการศึกษาชั้นอนุปริญญาขึ้นไปสามารถเริ่มต้นด้วยการเป็นพนักงานระดับบริหาร ทำให้พนักงานที่จบการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น ชั้นประถมศึกษาหรือต่ำกว่า ต้องใช้เวลามากกว่าในการเติบโตก้าวหน้า จึงส่งผลให้ความผูกพันของพนักงานต่ำกว่า

ลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามสถานภาพสมรส ผลการศึกษาพบว่า สถานภาพสมรสแตกต่างกันส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี ไม่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปาริชาติ บัวเป็ง (2554); พิรินทร์ชา สมานสินธุ์ (2554) ที่พบว่า พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ผลการศึกษาไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากพนักงานทุกคน ไม่ว่าจะมียุทธศาสตร์ โสัด สมรส หม้าย หรือหย่า ล้วนสามารถเข้าถึงค่าตอบแทนและสวัสดิการต่าง ๆ ที่ทางองค์กรมีให้ได้ อย่างเท่าเทียม รวมถึงสามารถเรียนรู้ พัฒนา และมีโอกาสก้าวหน้าในสายอาชีพได้ไม่แตกต่างกัน

ลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ผลการศึกษาพบว่า รายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานีแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิรินทร์ชา สมานสินธุ์ (2554); รักษ์รัศมี วุฒิมานพ (2555) ที่พบว่า พนักงานที่มีรายได้แตกต่างกันจะมีระดับความผูกพันของพนักงานแตกต่างกัน โดยผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่ามีแนวโน้มที่จะมีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรต่ำกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยสูงกว่า นั่นคือ พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนไม่เกิน 10,000 บาท มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่ำกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 13,001 – 16,000 บาท และพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 16,000 บาท นอกจากนี้ พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,001 – 13,000 บาท ยังมีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่ำกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 16,000 บาท ทั้งนี้ เนื่องจากพนักงานที่มีรายได้สูงกว่าจะมีความรู้สึกที่

ได้รับเพียงพอต่อการดำรงชีวิตและองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการได้ จึงไม่มีความจำเป็นที่จะต้องมองหางานใหม่ที่มีค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น และมีความต้องการที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป

ลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามอายุงาน ผลการศึกษาพบว่า อายุงานแตกต่างกันส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี แตกต่างกันไป ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้และสอดคล้องกับงานวิจัยของปกภณ จันทศาสตร์ (2559); Bakar (2013) ที่พบว่า อายุงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผลการศึกษาพบว่า พนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 1 ปี มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่ำกว่าพนักงานที่มี อายุงาน 1 – 3 ปี พนักงานที่มีอายุงาน 3 – 5 ปี และพนักงานที่มีอายุงาน 5 ปีขึ้นไป ทั้งนี้ เนื่องจากพนักงานที่มีอายุงานสูงกว่า ทำงานกับองค์กรมาเป็นระยะเวลาานานกว่า จะมีความเข้าใจและรู้จักองค์กรดีกว่า มีประสบการณ์ในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรมากกว่า มีความสัมพันธ์ที่ดีอันยาวนานกับองค์กร และเพื่อนร่วมงาน รวมถึงมองเห็นเส้นทางการเติบโตในองค์กรอย่างชัดเจน จึงรู้สึกว่าการมีความมั่นคงเกิดความสบายใจและมั่นใจที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป

ลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตามตำแหน่งงาน ผลการศึกษาพบว่า ตำแหน่งงานแตกต่างกันส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี แตกต่างกันไป ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้และสอดคล้องกับงานวิจัยของพิรินทร์ชา สมานสินธุ์ (2554); รักษ์ศรีศรีวุฒิมานพ (2555); Bakar (2013) ที่พบว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยผลการศึกษาพบว่า พนักงานปฏิบัติการมีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่ำกว่าพนักงานระดับบริหาร ทั้งนี้ เนื่องจากพนักงานระดับบริหารได้รับการสนับสนุนด้านการเรียนรู้และพัฒนามากกว่า เช่น ได้รับการฝึกอบรมบ่อยกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ มีโอกาสในการแสดงความรู้ความสามารถ ได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย รวมถึงการที่พนักงานอยู่ในตำแหน่งบริหาร ทำให้พนักงานรู้สึกว่าได้ได้รับความไว้วางใจจากองค์กรและเกิดความมั่นใจว่าสามารถเติบโตไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นต่อไปได้

5.2.2 ปัจจัยแรงจูงใจ

ปัจจัยแรงจูงใจด้านภาวะผู้นำ ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้และสอดคล้องกับงานวิจัยของ Bakar (2013); Liyanage and Gamage (2017) ที่พบว่า ภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน

อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจด้านภาวะผู้นำไม่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานีอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Anitha (2014) แต่ผลการศึกษาดังกล่าวไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานีมีหลายสาขาและแต่ละสาขามีผู้นำหรือผู้จัดการที่หลากหลาย ซึ่งการสร้างภาวะผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคล ถือเป็นเรื่องยากที่จะสร้างและทำให้เป็นมาตรฐานเดียวกันได้ ส่งผลให้คุณลักษณะของผู้นำแต่ละคนในสาขาต่าง ๆ แตกต่างกันไป ทำให้ทัศนคติของพนักงานที่มีต่อภาวะผู้นำแตกต่างกันไปด้วย ดังนั้น ปัจจัยแรงจูงใจด้านภาวะผู้นำจึงไม่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน

ปัจจัยแรงจูงใจด้านค่าตอบแทน ผลการศึกษาพบว่า ค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วฐู สนวนานนท์ (2561); Mohd and et al. (2016) ที่พบว่า ค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน

อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจด้านค่าตอบแทนไม่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานีอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ รักษ์รัศมี วุฒิमानพ (2555) แต่ผลการศึกษาดังกล่าวไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจากการกำหนดค่าตอบแทนเบื้องต้นของกลุ่มบริษัทจะอิงกับกฎหมายแรงงานเป็นหลักและค่อนข้างใกล้เคียงกับค่าตอบแทนขององค์กรอื่น ๆ ในพื้นที่เดียวกัน

ปัจจัยแรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้และสอดคล้องกับงานวิจัยของรักษ์รัศมี วุฒิमानพ (2555); ปกภณ จันทศาสตร์ (2559); Anitha (2014) ที่พบว่า สภาพแวดล้อมในการทำงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยผลการศึกษาพบว่า เมื่อปัจจัยแรงจูงใจด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานเพิ่มขึ้น จะส่งผลให้ความผูกพันของพนักงานเพิ่มขึ้น

ปัจจัยแรงจูงใจด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ ผลการศึกษาพบว่า โอกาสก้าวหน้าในอาชีพมีความสัมพันธ์และส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้และสอดคล้องกับงานวิจัยของรักษ์รัศมี วุฒิमानพ (2555); ปกภณ จันทศาสตร์ (2559); Liyanage and Gamage (2017) ที่พบว่า โอกาสก้าวหน้าในอาชีพเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยผลการศึกษาพบว่า เมื่อปัจจัยแรงจูงใจด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพเพิ่มขึ้น จะส่งผลให้ความผูกพันของพนักงานเพิ่มขึ้น

ปัจจัยแรงจูงใจด้านการเรียนรู้และพัฒนา ผลการศึกษาพบว่า การเรียนรู้และพัฒนาที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้และสอดคล้องกับงานวิจัยของ วฐู สนวนานนท์ (2561); Bakar (2013) ที่พบว่า การพัฒนาบุคลากรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อย่างไรก็ตาม จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยแรงจูงใจด้านการเรียนรู้และพัฒนาไม่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานในกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานีอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ologbo and Saudah (2012); Anitha (2014) แต่ผลการศึกษาดังกล่าวไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เนื่องจาก แม้ว่าองค์กรจะมีการกำหนดนโยบายด้านการเรียนรู้และพัฒนา เช่น กำหนดให้มีการประชุมและสอนงานในสาขา และมีงบประมาณสำหรับการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอก แต่ยังขาดการสื่อสารและเน้นย้ำถึงการนำนโยบายดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติอย่างจริงจังในสาขา รูปแบบการจัดการเรียนรู้และพัฒนาพนักงานในแต่ละสาขาจึงมีความแตกต่างกัน ทำให้พนักงานไม่รู้สึกว่าการเรียนรู้และพัฒนาส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

5.3 ข้อเสนอแนะ

5.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำไปใช้

ผู้ประกอบการกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานี สามารถนำผลจากการศึกษาครั้งนี้ไปใช้ในการปรับปรุงและพัฒนาระดับความผูกพันของพนักงาน ดังนี้

5.3.1.1 ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับปัจจัยแรงจูงใจที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน อันได้แก่ ปัจจัยด้านโอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพและปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่อรักษาระดับความผูกพันของพนักงานและพัฒนาให้พนักงานมีความผูกพันเพิ่มขึ้นต่อไป โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) ด้านโอกาสในการก้าวหน้าในอาชีพ ผู้ประกอบการควรสนับสนุนพนักงานในองค์กรให้มีการเติบโตสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นเมื่อตำแหน่งดังกล่าวว่างลง หากไม่มีพนักงานที่มีคุณสมบัติที่เหมาะสมจึงรับสมัครจากบุคคลภายนอก การเปิดโอกาสให้พนักงานในทุกตำแหน่งสามารถก้าวหน้าได้ ไม่ว่าจะเป็นพนักงานปฏิบัติการหรือพนักงานบริหาร ทุกตำแหน่งล้วนสามารถเติบโตไปสู่ตำแหน่งผู้จัดการได้ การชี้แจงถึงเส้นทางการเติบโตให้พนักงานได้รับทราบและเข้าใจ การเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงศักยภาพ เช่น การทำงานอื่นที่นอกเหนือจากความรับผิดชอบ การไปช่วยงานสาขาอื่น ๆ อันจะทำให้ผู้บริหารมองเห็นถึงความสามารถที่จะเติบโตสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นได้ และการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถของพนักงาน

2) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผู้ประกอบการควรให้ความสำคัญกับปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งในด้านกายภาพและด้านจิตใจ โดยการสร้างบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างความสามัคคีในหมู่พนักงาน เช่น งานกีฬา การจัดเตรียมอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานอย่างเพียงพอ การจัดสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมและไม่เป็นอันตรายต่อสุขภาพของพนักงาน การดูแลความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของพนักงาน เช่น มีกล้องวงจรปิด มีรั้วรอบขอบชิด มีไฟส่องสว่างอย่างเพียงพอ เป็นต้น

ส่วนปัจจัยแรงจูงใจอื่น ๆ ผู้ประกอบการควรปรับปรุงและพัฒนา ดังนี้

1) ด้านการเรียนรู้และพัฒนา ผู้ประกอบการควรจัดให้มีการเรียนรู้นอกสถานที่หรือต่างสาขาเพื่อให้พนักงานได้รับความรู้และแนวคิดใหม่ ๆ ในการทำงาน มีการสอนงานโดยพี่เลี้ยง ซึ่งนอกจากจะทำให้พนักงานได้ทราบถึงวิธีการทำงานที่ถูกต้องแล้ว ยังทำให้พนักงานมีที่ปรึกษาที่สามารถชี้แนะแนวทางเมื่อเกิดปัญหาได้ มีการจัดให้พนักงานได้ทำงานที่หลากหลายและกำหนดเป้าหมายที่ท้าทายความสามารถของพนักงาน มีการให้ข้อชี้แนะและแนวทางในการพัฒนางานจากผู้จัดการหรือหัวหน้างาน มีบอร์ดประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ต่อพนักงาน โดยกำหนดให้เป็นมาตรฐานเดียวกันทุกสาขา และมีการให้ความรู้และทักษะใหม่ ๆ ในการทำงานแก่พนักงาน โดยการสอนงานและการฝึกอบรม

2) ด้านค่าตอบแทน ผู้ประกอบการควรปรับค่าตอบแทนของพนักงานให้สอดคล้องเหมาะสมกับค่าครองชีพในปัจจุบัน รวมถึงสามารถแข่งขันกับบริษัทอื่นได้ ประกอบกับการพิจารณาค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับภาระงานที่พนักงานแต่ละตำแหน่งรับผิดชอบ และการจัดให้มีสวัสดิการที่นอกเหนือจากกฎหมายกำหนดอย่างต่อเนื่อง เช่น บ้านพักพนักงาน ทุนการศึกษาบุตร งานเลี้ยงสังสรรค์และของขวัญปีใหม่ เป็นต้น

3) ด้านภาวะผู้นำ ผู้ประกอบการควรพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของทุกสาขาให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้ผู้จัดการหรือหัวหน้างานมีคุณสมบัติที่เหมาะสม ไม่ว่าจะเป็นการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจังและตั้งใจ การลงมือทำงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา การพร้อมให้ความช่วยเหลือเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดปัญหาในการปฏิบัติงาน การสื่อสารถึงนโยบายและแนวทางการทำงานขององค์กรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจและสามารถปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง การอธิบายถึงเป้าหมายของการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับทราบ และการสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้ว่าผู้นำมีความสามารถเพียงพอที่จะนำองค์กรและทีมงานไปสู่ความสำเร็จได้

5.3.1.2 ผู้ประกอบการควรปรับปรุงปัจจัยแรงจูงใจในข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำ เพราะถึงแม้ว่าระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจโดยรวมจะอยู่ในระดับมาก แต่ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจบางข้อมีค่าเฉลี่ยต่ำกว่าข้ออื่น ๆ ซึ่งถือเป็นประเด็นที่ผู้ประกอบการควรให้ความสนใจและปรับปรุงแก้ไข เพื่อพัฒนาให้พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยแรงจูงใจที่เพิ่มขึ้น อันจะส่งผลให้พนักงานมีระดับความผูกพันที่เพิ่มขึ้นด้วย โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1) ผู้ประกอบการควรปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เอื้ออำนวยต่อการทำงานมากขึ้น โดยจัดให้สถานที่ทำงานมีแสงสว่างและอุณหภูมิที่เหมาะสม

2) ผู้ประกอบการควรจัดให้มีอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอและสะดวกในการนำไปใช้ โดยกำหนดให้แต่ละสาขาทดสอบอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานเป็นประจำ หากอุปกรณ์ชำรุดหรือไม่เพียงพอต้องมีการซ่อมแซมหรือซื้อใหม่ รวมถึงกำหนดบริเวณจัดเก็บอุปกรณ์ทั้งหมดให้เหมาะสมเพื่อความสะดวกในการนำไปใช้ด้วย

3) ผู้ประกอบการควรจัดให้มีกล้องวงจรปิดและไฟส่องสว่างที่ครอบคลุมจุดต่าง ๆ และพร้อมใช้งานเสมอ เพื่อให้พนักงานรู้สึกปลอดภัยตลอดเวลาที่ปฏิบัติงาน

4) ผู้ประกอบการควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีโอกาสปฏิบัติงานที่ทำทายความรู้ความสามารถ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีการพัฒนาและเกิดความรู้สึกรับรู้ถึงความไว้วางใจจากหัวหน้างานและองค์กร รวมถึงเป็นการเตรียมความพร้อมให้พนักงานสามารถเติบโตก้าวหน้าต่อไปได้

5) ผู้ประกอบการควรจัดกิจกรรมศึกษาดูงานมากขึ้น ซึ่งนอกจากพนักงานจะได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ แล้ว ยังเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างพนักงานกับองค์กรด้วย

5.3.1.3 จากผลการศึกษาที่พบว่า ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุงาน และตำแหน่งงาน ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ผู้ประกอบการสามารถนำผลการศึกษาดังกล่าวมากำหนดแนวทางในการปรับปรุงปัจจัยแรงจูงใจให้สอดคล้องกับลักษณะ ส่วนบุคคลของพนักงาน เพื่อเพิ่มระดับความผูกพันของพนักงานในองค์กรได้ ดังนี้

1) ผู้ประกอบการควรจัดการฝึกอบรมและพัฒนาความเชี่ยวชาญให้กับพนักงานที่จบการศึกษาชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นหรือต่ำกว่าที่ต้องการพัฒนาตนเองและเติบโตสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น เพื่อสนับสนุนให้พนักงานเหล่านั้นมีความพร้อมและสามารถก้าวหน้าในสายอาชีพได้เร็วขึ้น

2) ผู้ประกอบการควรพิจารณารายได้ของพนักงานให้มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน ความรับผิดชอบ และความรู้ความสามารถของพนักงาน รวมถึงเป็นอัตราที่สามารถแข่งขันกับตลาดได้ เพื่อสร้างแรงจูงใจและเพิ่มความผูกพันของพนักงาน

3) ผู้ประกอบการควรเน้นสร้างความผูกพันให้กับพนักงานที่มีอายุงานไม่เกิน 1 ปีเพิ่มขึ้น โดยจัดให้มีกิจกรรมสำหรับพนักงานใหม่มากขึ้น เช่น การปฐมนิเทศ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน ซึ่งต้องทำอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานใหม่ได้รู้จักและเข้าใจองค์กรมากขึ้น อีกทั้งการเลื่อนตำแหน่งของพนักงานไม่ควรพิจารณาที่อายุงาน แต่ควรพิจารณาความเหมาะสมตามผลการทำงานและการปฏิบัติงานและความรู้ความสามารถของพนักงานเป็นหลัก ซึ่งจะทำให้พนักงานใหม่ที่มีอายุงานน้อยแต่มีความสามารถและมีผลงานที่ยอดเยี่ยมสามารถเติบโตได้เร็วขึ้น อันจะส่งผลให้พนักงานมีระดับความผูกพันที่สูงขึ้นด้วย

4) ผู้ประกอบการควรเน้นสร้างความผูกพันให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการเพิ่มขึ้น โดยจัดให้มีการฝึกอบรมและพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ ความสามารถ ที่ทำให้เกิดทักษะที่หลากหลาย เพื่อช่วยให้พนักงานพร้อมที่จะเติบโตไปสู่ตำแหน่งบริหารได้ อีกทั้งต้องมีการจัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ที่ชัดเจนและชี้แจงให้พนักงานได้เข้าใจ เพื่อสร้างแรงจูงใจให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร

5.3.1.4 ผู้ประกอบการควรมีการเก็บข้อมูลความผูกพันของพนักงานเป็นประจำทุกปี อันจะทำให้มีข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานและระดับความผูกพันของพนักงานที่เป็นปัจจุบัน ซึ่งจะช่วยให้สามารถกำหนดนโยบายที่ตอบสนองความต้องการของพนักงานได้อย่างเหมาะสม

5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับการศึกษาค้างต่อไป

5.3.2.1 การศึกษาค้างนี้ ได้ทำการศึกษาปัจจัยแรงจูงใจด้านภาวะผู้นำ ด้านค่าตอบแทน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านโอกาสก้าวหน้าในอาชีพ และด้านการเรียนรู้และพัฒนา ที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน ซึ่งพบว่า ค่า Adjusted R² เท่ากับ 0.50 หมายความว่า ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาข้างต้น สามารถนำไปใช้ในการทำนายความผูกพันของพนักงานได้ร้อยละ 50 ส่วนอีกร้อยละ 50 เกิดจากอิทธิพลของตัวแปรอื่น ดังนั้น ในการวิจัยครั้งต่อไปควรมีการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยด้านอื่น ๆ เพิ่มเติม เช่น ภาวะสมดุลระหว่างชีวิตกับงาน และการประเมินผลงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นตัวแปรที่สามารถทำนายความผูกพันของพนักงานได้

5.3.2.2 การศึกษาค้างนี้ ได้ทำการศึกษาเฉพาะกลุ่มบริษัทผลิตน้ำแข็งแห่งหนึ่งในจังหวัดอุบลราชธานีเท่านั้น ในการศึกษาค้างต่อไป จึงควรมีการศึกษาความผูกพันของพนักงานในองค์กรอื่นในธุรกิจประเภทเดียวกัน เพื่อเปรียบเทียบผลการศึกษา อันจะทำให้ได้ข้อมูลและแนวทางที่เป็นประโยชน์มากขึ้น

5.3.2.3 การศึกษาค้างนี้ เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ ในการศึกษาค้างต่อไปควรเป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ หรือการศึกษาแบบผสมผสาน เพื่อให้ได้ผลการศึกษาที่เป็นข้อมูลเชิงลึกและรอบด้านมากยิ่งขึ้น