บทที่ 5
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องการเปรียบเทียบระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อบริษัทซึ่งบริหารโดยนักบริหารชาวตะวันออกและนักบริหารชาวตะวันตก: กรณีศึกษาบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อีเล็คทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานในบริษัทตัวอย่างที่บริหารโดยนักบริหารชาวตะวันออกและนักบริหารชาวตะวันตก และเพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานที่มีผู้บริหารเป็นชาวตะวันออกและชาวตะวันตก

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้คือ พนักงานบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทตัวอย่างที่มีการบริหารโดยนักบริหารชาวญี่ปุ่น ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาจำนวน 97 คน และพนักงานบริษัท ออโตลิฟ(ประเทศไทย)จำกัด ซึ่งเป็นบริษัทตัวอย่างที่มีการบริหารโดยนักบริหารชาวสวีเดน ได้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา จำนวน 94 คน ผู้วิจัยได้ทำการแจกแบบสอบถามแก่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 191 ชุด โดยได้รับแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์สามารถนำมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลได้ทั้งสิ้น 155 ชุด คิดเป็นร้อยละ 81.15

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการโดยใช้การแจกแจงความถี่ข้อมูลด้วยตาราง ร้อยละ ความถี่ ไคสแควร์และสถิติทดสอบแบบ T (t-test) วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อใช้ในการทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในการสรุปผลการศึกษาสามารถตอบคำถามจากการวิจัยได้ดังนี้

สรุปผลการศึกษา

1. การศึกษาระดับของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานทั้ง 6 ด้านกับสถานภาพส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท เอ็นอีซี โทคินอิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัดและบริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า

1.1 บริษัท เอ็นอีซี โทคิน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด รายละเอียดการวิเคราะห์แสดงไว้ในบทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ที่พิจารณาระดับของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันทั้ง 6 ด้าน ได้สรุปไว้ในตารางที่ 73 ซึ่งสามารถสรุปผลได้ดังนี้

สถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างได้แก่ ตำแหน่งงาน ระดับรายได้ ระดับการศึกษา และอายุงานของพนักงานบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อีเล็คทรอนิกส์ (ประเทศไทย)จำกัด

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

เมื่อพิจารณาจากปัจจัยด้านความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อบริษัท ด้านทัศนคติของตนเองที่มีต่องานที่ได้รับมอบหมาย ด้านความพึงพอใจที่ได้รับการตอบสนองความต้องการจากบริษัทจะไปในทิศทางเดียวกัน คือ ยอมรับสมมติฐานหลัก จึงสามารถแปลความหมายได้ว่าสถานภาพส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อระดับของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน ในขณะที่ปัจจัยด้านการยอมรับค่านิยมและนโยบายของบริษัท ด้านการทุ่มเทการทำงานเพื่อประโยชน์ของบริษัท และด้านความรู้สึกมั่นคงก้าวหน้าของตนเองและของบริษัท ที่มิได้ไปในทิศทางเดียวกัน คือ มีสถานภาพส่วนบุคคลบางด้านที่ปฏิเสธสมมติฐานหลักหรือสถานภาพส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.1.1 ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด เมื่อพิจารณาจากปัจจัยด้านการทุ่มเทการทำงานเพื่อประโยชน์ของบริษัท ซึ่งแสดงว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานในด้านการทุ่มเทการทำงานเพื่อประโยชน์ของบริษัท

1.1.2 ระดับรายได้ที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด เมื่อพิจารณาจากปัจจัยด้านการยอมรับค่านิยมและนโยบายของบริษัท ซึ่งแสดงว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานในด้านการยอมรับค่านิยมและนโยบายของบริษัท

1.1.3 ระดับรายได้ที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด เมื่อพิจารณาจากปัจจัยด้านการทุ่มเทการทำงานเพื่อประโยชน์ของบริษัท ซึ่งแสดงว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานในด้านการทุ่มเทการทำงานเพื่อประโยชน์ของบริษัท

1.1.4 ระดับรายได้ที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด เมื่อพิจารณาจากปัจจัยด้านความรู้สึกมั่นคงก้าวหน้าของตนเองและของบริษัท ซึ่งแสดงว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานในด้านความรู้สึกมั่นคงก้าวหน้าของตนเองและของบริษัท

1.2 บริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด รายละเอียดการวิเคราะห์แสดงไว้ในบทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ที่พิจารณาระดับของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันทั้ง 6 ด้านได้สรุปไว้ในตารางที่ 74 ซึ่งสามารถสรุปผลได้ดังนี้

สถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างได้แก่ ตำแหน่งงาน ระดับรายได้ ระดับการศึกษา และอายุงานของพนักงานบริษัท ออโตลิฟ(ประเทศไทย)จำกัด เมื่อพิจารณาจากปัจจัยด้านการยอมรับค่านิยมและนโยบายของบริษัท ด้านการทุ่มเทการทำงานเพื่อประโยชน์ของบริษัท

ด้านความรู้สึกมั่นคงก้าวหน้าของตนเองและของบริษัทจะไปในทิศทางเดียวกัน คือ ยอมรับสมมติฐานหลัก จึงสามารถแปลความหมายได้ว่าสถานภาพส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อระดับของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน ในขณะที่ปัจจัยด้านความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อบริษัท ด้านทัศนคติของตนเองที่มีต่องานที่ได้รับมอบหมาย ด้านความพึงพอใจที่ได้รับการตอบสนองความต้องการจากบริษัทที่มิได้ไปในทิศทางเดียวกัน คือ มีสถานภาพส่วนบุคคลบางด้านที่ปฏิเสธสมมติฐานหลัก หรือสถานภาพส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1.2.1 ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานบริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด เมื่อพิจารณาจากปัจจัยด้านทัศนคติของตนเองที่มีต่องานที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งแสดงว่า ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานในด้านทัศนคติของตนเองที่มีต่องานที่ได้รับมอบหมาย

1.2.2 ระดับรายได้ที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานบริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด เมื่อพิจารณาจากปัจจัยด้านความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อบริษัท ซึ่งแสดงว่า ระดับรายได้ที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานในด้านความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อบริษัท

1.2.3 ระดับรายได้ที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานบริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด เมื่อพิจารณาจากปัจจัยด้านความพึงพอใจเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการจากบริษัท ซึ่งแสดงว่า ระดับรายได้ที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานในด้านความพึงพอใจเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการจากบริษัท

2. การเปรียบเทียบระดับของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งสามารถสรุปผลได้ดังนี้

เป็นการศึกษาเพื่อเปรียบเทียบระดับของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด และของพนักงานบริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด มีความแตกต่างกันหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานของบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีความผูกพันต่อบริษัทมากกว่าหรือเท่ากับพนักงานของบริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งแสดงว่า พนักงานที่มีผู้บริหารเป็นชาวตะวันออกมีความผูกพันต่อบริษัทไม่น้อยกว่าพนักงานที่มีผู้บริหารเป็นชาวตะวันตก

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ตารางที่ 73 ตารางสรุปความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างกับบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

สถานภาพส่วนบุคคล	การยอมรับค่านิยมและนโยบายของบริษัท		การทุ่มเทการทำงานเพื่อประโยชน์ของบริษัท		ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อบริษัท		ทัศนคติของตนเองที่มีต่องานที่ได้รับมอบหมาย		ความพึงพอใจที่ได้รับการตอบสนองจากบริษัท		ความรู้สึกมั่นคงก้าวหน้าของตนเองและของบริษัท		ภาพรวมทั้ง 6 ด้าน	
	P – value	ผลการทดสอบสมมุติฐาน	P – value	ผลการทดสอบสมมุติฐาน	P – value	ผลการทดสอบสมมุติฐาน	P – value	ผลการทดสอบสมมุติฐาน	P – value	ผลการทดสอบสมมุติฐาน	P – value	ผลการทดสอบสมมุติฐาน	P – value	ผลการทดสอบสมมุติฐาน
ตำแหน่งงาน	.358	ยอมรับ	.037	ปฏิเสธ	.478	ยอมรับ	.236	ยอมรับ	.483	ยอมรับ	.651	ยอมรับ	.410	ยอมรับ
ระดับรายได้	.015	ปฏิเสธ	.028	ปฏิเสธ	.063	ยอมรับ	.347	ยอมรับ	.233	ยอมรับ	.035	ปฏิเสธ	.072	ยอมรับ
ระดับการศึกษา	.467	ยอมรับ	.440	ยอมรับ	.068	ยอมรับ	.757	ยอมรับ	.364	ยอมรับ	.716	ยอมรับ	.820	ยอมรับ
อายุงาน	.367	ยอมรับ	.417	ยอมรับ	.204	ยอมรับ	.472	ยอมรับ	.584	ยอมรับ	.227	ยอมรับ	.413	ยอมรับ

*ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

จากตารางสรุปที่ 73 จะเห็นได้ว่าความผูกพันธ์ต่อสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ตำแหน่งงาน ระดับรายได้ ระดับการศึกษาและอายุงานของพนักงานบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด เมื่อพิจารณาจากปัจจัยทั้ง 6 ด้าน พบว่า ด้านความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อบริษัท ด้านทัศนคติของตนเองที่มีต่องานที่ได้รับมอบหมาย ด้านความพึงพอใจที่ได้รับการตอบสนองความต้องการจากบริษัทจะไปในทิศทางเดียวกัน ในขณะที่ด้านการยอมรับค่านิยมและนโยบายของบริษัท ด้านการทุ่มเทการทำงานเพื่อประโยชน์ของบริษัท และด้านความรู้สึกมั่นคงก้าวหน้าของตนเองและของบริษัทที่มิได้ไปในทิศทางเดียวกัน โดยภาพรวมแสดงให้เห็นว่ามีเพียงตำแหน่งงานและรายได้เท่านั้นที่มีผลต่อความผูกพันต่อบริษัทโดยตำแหน่งงานมีผล(อิทธิพล)ต่อด้านการทุ่มเทการทำงานเพื่อประโยชน์ของบริษัท และรายได้มีผลต่อด้านการยอมรับค่านิยมและนโยบายของบริษัท ด้านการทุ่มเทการทำงานเพื่อประโยชน์ของบริษัทและด้านความรู้สึกมั่นคงก้าวหน้าของตนเองและของบริษัท นอกนั้นไม่มีผล (อิทธิพล) ต่อกัน

ตารางที่ 74 ตารางสรุปความสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างกับบริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด

สถานภาพส่วนบุคคล	การยอมรับค่านิยมและนโยบายของบริษัท		การทุ่มเทการทำงานเพื่อประโยชน์ของบริษัท		ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อบริษัท		ทัศนคติของตนเองที่มีต่องานที่ได้รับมอบหมาย		ความพึงพอใจที่ได้รับการตอบสนองจากบริษัท		ความรู้สึกมั่นคงก้าวหน้าของตนเองและของบริษัท		ภาพรวมทั้ง 6 ด้าน	
	P - value	ผลการทดสอบสมมุติฐาน	P - value	ผลการทดสอบสมมุติฐาน	P - value	ผลการทดสอบสมมุติฐาน	P - value	ผลการทดสอบสมมุติฐาน	P - value	ผลการทดสอบสมมุติฐาน	P - value	ผลการทดสอบสมมุติฐาน	P - value	ผลการทดสอบสมมุติฐาน
ตำแหน่งงาน	.520	ยอมรับ	.154	ยอมรับ	.353	ยอมรับ	.035	ปฏิเสธ	.203	ยอมรับ	.057	ยอมรับ	.128	ยอมรับ
ระดับรายได้	.626	ยอมรับ	.450	ยอมรับ	.008	ปฏิเสธ	.387	ยอมรับ	.037	ปฏิเสธ	.195	ยอมรับ	.885	ยอมรับ
ระดับการศึกษา	.464	ยอมรับ	.155	ยอมรับ	.567	ยอมรับ	.986	ยอมรับ	.942	ยอมรับ	.768	ยอมรับ	.833	ยอมรับ
อายุงาน	.715	ยอมรับ	.441	ยอมรับ	.128	ยอมรับ	.361	ยอมรับ	.516	ยอมรับ	.065	ยอมรับ	.279	ยอมรับ

*ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

จากตารางสรุปที่ 74 จะเห็นได้ว่าความผูกพันต่อสถานภาพส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ตำแหน่งงาน ระดับรายได้ ระดับการศึกษาและอายุงานของพนักงานบริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด เมื่อพิจารณาจากปัจจัยทั้ง 6 ด้าน พบว่า ด้านการยอมรับค่านิยมและนโยบายของบริษัท ด้านการทุ่มเทการทำงานเพื่อประโยชน์ของบริษัท ด้านความรู้สึกมั่นคงก้าวหน้าของตนเองและของบริษัทจะไปในทิศทางเดียวกัน ในขณะที่ด้านความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อบริษัท ด้านทัศนคติของตนเองที่มีต่องานที่ได้รับมอบหมาย ด้านความพึงพอใจที่ได้รับการตอบสนองความต้องการจากบริษัทที่มิได้ไปในทิศทางเดียวกัน โดยภาพรวมแสดงให้เห็นว่ามีเพียงตำแหน่งงานและรายได้เท่านั้นที่มีผลต่อความผูกพันต่อบริษัทโดยตำแหน่งงานมีผล (อิทธิพล) ต่อด้านทัศนคติของตนเองที่มีต่องานที่ได้รับมอบหมาย และรายได้มีผลต่อด้านความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อบริษัทและด้านความพึงพอใจที่ได้รับการตอบสนองความต้องการจากบริษัท นอกนั้นไม่มีผล (อิทธิพล) ต่อกัน

ตารางที่ 75 ตารางสรุปเปรียบเทียบระดับของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด

เปรียบเทียบระดับความผูกพันของพนักงานทั้ง 2 บริษัท	การยอมรับค่านิยมและนโยบายของบริษัท		การทุ่มเทการทำงานเพื่อประโยชน์ของบริษัท		ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อบริษัท		ทัศนคติของตนเองที่มีต่องานที่ได้รับมอบหมาย		ความพึงพอใจเมื่อได้รับการตอบสนองจากบริษัท		ความรู้สึกมั่นคงก้าวหน้าของตนเองและของบริษัท		ภาพรวมทั้ง 6 ด้าน	
	ค่าสถิติ t	ผลการทดสอบสมมุติฐาน	ค่าสถิติ t	ผลการทดสอบสมมุติฐาน	ค่าสถิติ t	ผลการทดสอบสมมุติฐาน	ค่าสถิติ t	ผลการทดสอบสมมุติฐาน	ค่าสถิติ t	ผลการทดสอบสมมุติฐาน	ค่าสถิติ t	ผลการทดสอบสมมุติฐาน	ค่าสถิติ t	ผลการทดสอบสมมุติฐาน
	1.751	ปฏิเสธ	0.553	ยอมรับ	0.370	ยอมรับ	1.556	ยอมรับ	1.174	ยอมรับ	1.772	ปฏิเสธ	1.282	ยอมรับ

*ระดับนัยสำคัญที่ 0.05

จากตารางสรุปที่ 75 จะเห็นได้ว่าเมื่อเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด และของพนักงาน บริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด เมื่อพิจารณาจากปัจจัยทั้ง 6 ด้าน พบว่า พนักงานที่มีผู้บริหารเป็นชาวตะวันออกมีความผูกพันต่อบริษัทน้อยกว่าพนักงานที่มีผู้บริหารเป็นชาวตะวันตกเมื่อพิจารณาจากปัจจัยด้านการยอมรับค่านิยมและนโยบายของบริษัทและด้านความรู้สึกมั่นคงก้าวหน้าของตนเองและของบริษัท แต่เมื่อพิจารณาจากปัจจัยด้านการทุ่มเทการทำงานเพื่อประโยชน์ของบริษัท ด้านความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อบริษัท ด้านทัศนคติของตนเองที่มีต่องานที่ได้รับมอบหมายและด้านความพึงพอใจเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการจากบริษัท พบว่า พนักงานที่มีผู้บริหารเป็นชาวตะวันออกมีความผูกพันต่อบริษัทมากกว่าหรือเท่ากับพนักงานที่มีผู้บริหารเป็นชาวตะวันตก โดยภาพรวมแสดงให้เห็นว่าความผูกพันต่อบริษัทของพนักงานบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อิเล็กทรอนิกส์(ประเทศไทย)จำกัด มากกว่าหรือเท่ากับของพนักงานบริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งแสดงว่า พนักงานที่มีผู้บริหารเป็นชาวตะวันออกมีความผูกพันต่อบริษัทไม่น้อยกว่าพนักงานที่มีผู้บริหารเป็นชาวตะวันตก

อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาเรื่อง การเปรียบเทียบระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อบริษัทซึ่งบริหารโดยนักบริหารชาวตะวันออกและนักบริหารชาวตะวันตก : กรณีศึกษาบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อีเล็คทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด สามารถนำผลการศึกษามาอภิปรายในประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

1. การศึกษาระดับของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานทั้ง 6 ด้าน กับสถานภาพส่วนบุคคลของพนักงาน

เมื่อพิจารณาจากปัจจัยทั้ง 6 ด้าน ผลการศึกษาพบว่า มีสถานภาพส่วนบุคคลบางด้านที่ยอมรับสมมติฐานหลัก กล่าวคือ สถานภาพส่วนบุคคลที่แตกต่างกันในด้านระดับการศึกษาและด้านอายุงาน ไม่มีผลต่อระดับของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อิเล็คทรอนิกส์ (ประเทศไทย)จำกัด และบริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย)จำกัด ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ เสงี่ยม บุญพัฒน์ (2538, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานกรณีศึกษาโรงแรมริมกกรีสอร์ท จังหวัดเชียงราย" ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ การศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงานและตำแหน่งงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน แสดงว่า ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานไม่ได้ขึ้นอยู่กับความแตกต่างกันด้านการศึกษาและระยะเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของ นันทนา ประกอบกิจ (2538, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง "ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ : ศึกษากรณีฝ่ายพัฒนาชุมชน สำนักงานเขตสังกัดกรุงเทพมหานคร" ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพการสมรส ระดับการศึกษาและระยะเวลาที่ปฏิบัติงานไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ แสดงว่า ระดับการศึกษาและระยะเวลาที่ปฏิบัติงานไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ ฉัชกานต์ กรุดเงิน (2544, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "ความผูกพันต่อองค์การ กรณีศึกษาบริษัท โกลดิเม็กซ์ อินเตอร์เทรด จำกัด" ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยและลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่องค์การ ได้แก่ ด้านระดับการศึกษา ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ด้านตำแหน่งงาน ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติและด้านความรู้สึกระหว่างปฏิบัติงาน ส่วนด้านที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การได้แก่ ด้านเพศ อายุ และสถานภาพ แสดงว่า ด้านระดับการศึกษา ด้านระยะเวลาในการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยและลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

ด้านระดับการศึกษา ผู้วิจัยเห็นว่า การที่พนักงานมีระดับการศึกษาสูงไม่ได้เป็นเครื่องชี้วัดว่าพนักงานผู้นั้นจะต้องมีความผูกพันต่อองค์การสูงตามไปด้วย ซึ่งพนักงานที่มีการศึกษาต่ำ

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

อาจจะมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าพนักงานที่จบการศึกษาในระดับสูงก็เป็นได้ กล่าวคือ ผู้ที่มีการศึกษาสูงจะมีความคาดหวังต่อองค์การสูง และถ้าองค์การไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้มากพอ ความผูกพันที่บุคคลนั้นมีต่อองค์การย่อมลดลงและผู้ที่มีการศึกษาสูงจะมีความเชื่อมั่นว่าตนเองสามารถหางานใหม่ได้ไม่ยากและจะมีโอกาสเลือกงานที่ต้องการจะทำได้ง่ายกว่าผู้ที่มีการศึกษาต่ำ เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Hrebiniak and Alutto (1972 อ้างถึงใน ณัชกานต์ กรุดเงิน, 2544, หน้า 31) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง "ความผูกพันต่อองค์การของครูโรงเรียนประถมและมัธยม" โดยใช้ตัวแปรลักษณะส่วนบุคคลและตัวแปรเกี่ยวกับบทบาท ผลการศึกษาพบว่า การศึกษาของบุคคลมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การในลักษณะผกผัน กล่าวคือ คนที่มีการศึกษาสูงจะมีความผูกพันต่อองค์การต่ำ เพราะผู้มีการศึกษาสูงมีโอกาสในการเลือกอาชีพมากกว่าผู้ที่มีการศึกษาต่ำ และสอดคล้องกับการศึกษาของ Glisson & Durick (1980 อ้างถึงใน เสงี่ยม บุญพัฒน์, 2538, หน้า 14) ได้ทำการศึกษาตัวพยากรณ์ความพึงพอใจและความผูกพันในองค์การที่ให้บริการประชาชน ผลการศึกษาพบว่า การศึกษามีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การ เนื่องจากคนที่สำเร็จการศึกษาต่ำนั้นมีข้อจำกัดในทางเลือก ซึ่งไม่สามารถเปลี่ยนงานได้ง่าย ๆ ทำให้เขาหาเหตุผลมาสนับสนุนในการทำงานอยู่ในองค์การด้วยการสร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ดังนั้น คนที่สำเร็จการศึกษาต่ำจะมีความผูกพันต่อองค์การสูง ในขณะที่คนที่สำเร็จการศึกษาสูงมีความเชื่อว่า จะสามารถหางานได้ง่าย จึงมีความผูกพันต่อองค์การต่ำ และสอดคล้องกับการศึกษาของ ศิริวรรณ ตันตระวิวัฒน์ (2530) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง "การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม: ศึกษาเฉพาะกรณีการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย" ผลการศึกษาพบว่า คนที่มีระดับการศึกษาสูง มีแนวโน้มผูกพันต่อองค์การต่ำ แม้ว่าหน่วยงานจะมีระบบการตอบแทนเพื่อสนองความต้องการขั้นพื้นฐานที่ดีก็ตาม ซึ่งแสดงให้เห็นว่าระบบการให้รางวัล และแรงจูงใจด้านวัตถุเพียงอย่างเดียว อาจไม่มีผลต่อความต้องการประสบความสำเร็จตามความสามารถของตนมากเท่ากับการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในงาน เพราะจะกระตุ้นให้เกิดความพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การของผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ โดยเฉพาะในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาสูง

ด้านอายุงาน ผู้วิจัยเห็นว่า การที่อายุงานไม่มีผลต่อระดับของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันอาจเป็นเพราะ พนักงานบางคนอาจมีความเบื่อหน่ายกับกฎระเบียบที่ตนเคยปฏิบัติมาเป็นเวลานาน เมื่อมีบริษัทอื่นที่เสนอผลประโยชน์ให้มากกว่าและน่าจูงใจกว่าที่เดิมที่ตนเคยได้รับ พนักงานอาจต้องการแรงกระตุ้นใหม่ ๆ เพื่อมาผลักดันส่งเสริมให้เกิดความกระตือรือร้นและเกิดความรู้สึกท้าทายในงาน เพราะเมื่อพนักงานทำงานกับองค์การเป็นเวลานานก็จะเกิดความเบื่อหน่ายจำเจกับงานที่ตนเคยทำแบบเดิมซ้ำ ๆ อยู่เป็นระยะเวลานาน ในขณะเดียวกันก็จะมีพนักงานส่วน

หนึ่งที่มีความรู้สึกผูกพันกับองค์การที่ตนทำงานมานานจึงไม่ต้องการการเปลี่ยนแปลงใดๆ เพราะโดยธรรมชาติแล้วคนเราย่อมกลัวความเปลี่ยนแปลงเนื่องจากไม่แน่ใจว่าความเปลี่ยนแปลงนั้นจะนำผลดีหรือผลร้ายมาสู่ตนเอง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Porter and Steers (1979 อ้างถึงใน เสงี่ยม บุญพัฒน์, 2538, หน้า 15) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง "ความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มอาชีพต่าง ๆ ต่อการปฏิบัติงาน" ผลการศึกษาพบว่า คนที่ได้ทำงานดี มีเจตนาที่จะอยู่กับงานนั้นและยิ่งคนอยู่กับองค์การไปนาน ๆ ยิ่งทำให้เขามีความต้องการที่จะอยู่กับองค์การมากขึ้น เขาให้เหตุผลว่า การที่บุคคลอยู่กับองค์การเพราะเมื่อเวลาผ่านไปบุคคลจะมีความสามารถในการทำงานได้น้อย และบุคคลจะมีความชำนาญเฉพาะงานขององค์การที่เขาทำอยู่ในปัจจุบันมาก ดังนั้น การที่จะออกจากงานเดิมจึงลดลง และสอดคล้องกับการศึกษาของ เชลดอน (Sheldon, 1971 อ้างถึงใน เสงี่ยม บุญพัฒน์, 2538, หน้า 15) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การในกลุ่มนักวิทยาศาสตร์ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก และปฏิบัติงานอยู่ในห้องทดลอง" ผลการศึกษา พบว่า บุคคลยิ่งทำงานในองค์การนานเท่าใด ก็ยิ่งจะมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น ทั้งนี้เพราะระยะเวลาที่ทำงานในองค์การเป็นสิ่งที่มีค่าอย่างยิ่งและเสมือนการลงทุนอย่างหนึ่ง ยิ่งสมาชิกมีระยะเวลาในการทำงานในองค์การมากเท่าใด ยิ่งเป็นการสั่งสมสิ่งจูงใจในการทำงานที่บุคคลได้รับรางวัลจากองค์การ เช่น บำนาญ และสวัสดิการด้านอื่น ๆ เป็นต้น สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งจูงใจให้บุคคลอยู่ในองค์การ

จากผลการศึกษาพบว่า มีสถานภาพส่วนบุคคลบางด้านที่ปฏิเสธสมมติฐานหลักกล่าวคือ สถานภาพส่วนบุคคลที่แตกต่างกันในด้านตำแหน่งงาน และด้านระดับรายได้มีผลต่อระดับของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อีเล็คทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด มีประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

1. ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน เมื่อพิจารณาจากปัจจัยด้านการทุ่มเทการทำงานเพื่อประโยชน์ของบริษัท เนื่องจากพนักงานตระหนักดีว่าถ้าตนทุ่มเทความรู้ความสามารถที่ตนมีเพื่อใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ย่อมจะเป็นหนทางให้เกิดความก้าวหน้าในตำแหน่งงานได้ไม่ยาก เพราะความก้าวหน้าในตำแหน่งงานเป็นสิ่งที่พนักงานทุกคนในองค์การคาดหวังว่าจะได้รับจากองค์การ ตำแหน่งที่ได้รับจะบ่งบอกถึงพนักงานผู้นั้นได้รับการยอมรับความสามารถจากองค์การ การได้รับตำแหน่งสูงขึ้นย่อมจะทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจและเป็นแรงจูงใจให้อยู่ในองค์การต่อไป ซึ่งโดยธรรมชาติแล้ว ทุกคนย่อมมีความต้องการความเจริญก้าวหน้าในชีวิต และอยากพัฒนาตนเองไปในทางที่ดีและสูงมากขึ้นเรื่อย ๆ จึงนับได้ว่า ความก้าวหน้าในตำแหน่งงานเป็นสิ่งดึงดูดใจให้พนักงานมีความทะเยอทะยานและยังเป็นปัจจัยจูงใจอย่างหนึ่งด้วย ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory)

มหาวิทยาลัยบูรพา Burapha University

ของ วรูม วิคเตอร์ (Vroom, 1964 อ้างถึงใน รชพร รัตนาวิวัฒน์พงศ์, 2545, หน้า 24) คือ บุคคลจะทำงานหนักเมื่อต้องการบางสิ่งบางอย่างและคิดว่าเป็นไปได้ที่จะได้รับสิ่งนั้น ทฤษฎีความคาดหวังมีความเชื่อว่า บุคคลจะแสดงพฤติกรรมใด ๆ ขึ้นอยู่กับความคาดหวังของบุคคลนั้นเมื่อเค้าแสดงออกถึงพฤติกรรมหรือการกระทำนั้นเพื่อจะนำมาซึ่งผลลัพธ์ที่ต้องการ สอดคล้องกับการศึกษาของ กัสคีย์ (Grusky, 1971 อ้างถึงใน เสงี่ยม บุญพัฒน์, 2538, หน้า 16) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง "การเลื่อนตำแหน่งในอาชีพและความผูกพันต่อองค์การของผู้จัดการ" ผลการศึกษาพบว่า ระดับตำแหน่งมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การกล่าวคือ พบว่าผู้จัดการที่ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นจะทำให้เขามีสิทธิและหน้าที่และความรับผิดชอบตลอดจนอำนาจสูงขึ้น และสอดคล้องกับการศึกษาของ นภาเพ็ญ โหมาศรินและคณะ (2533) ได้ทำการศึกษาเรื่อง "ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของสมาชิกในองค์การ โดยศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี" ผลการศึกษาพบว่า ความก้าวหน้าในงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การ นั่นคือ การที่องค์การสร้างความรู้สึกให้ผู้ปฏิบัติงานหรือพนักงานเห็นว่าพนักงานมีโอกาสก้าวหน้าในงาน ถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะเพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อองค์การได้

2. ระดับรายได้ที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานเมื่อพิจารณาจากปัจจัยด้านการยอมรับค่านิยมและนโยบายของบริษัท ด้านการทุ่มเทการทำงานเพื่อประโยชน์ของบริษัท และด้านความรู้สึกมั่นคงก้าวหน้าของตนเองและของบริษัท อาจเพราะพนักงานให้ความสำคัญกับนโยบายการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทต้องสอดคล้องกับสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน โดยที่บริษัทต้องประเมินการจ่ายค่าตอบแทนให้อย่างเหมาะสมและไม่ทำให้พนักงานดำรงชีวิตอย่างเดือดร้อน เพราะรายได้หรือเงินเดือนนับเป็นพื้นฐานในการสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานในองค์การ จึงไม่น่าแปลกใจที่พบว่าพนักงานที่มีระดับเงินเดือนสูงจะมีความผูกพันต่อองค์การสูงด้วยเช่นกัน แต่การที่องค์การจะแก้ปัญหาโดยการใช้เงินเป็นเครื่องจูงใจเพื่อผูกใจพนักงานไว้กับองค์การเป็นการแก้ปัญหาได้เพียงชั่วคราวเท่านั้น เพราะเมื่อพนักงานได้รับการตอบสนองจนถึงจุดหนึ่งแล้ว เงินจะไม่สามารถทำหน้าที่จูงใจให้พนักงานภักดีกับองค์การได้อีกต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ อนันต์ชัย คงจันทร์ (2532) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง "ความผูกพันต่อองค์การ" ผลการศึกษาพบว่า ระดับเงินเดือนหรือรายได้มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ นั่นคือ บุคคลที่มีระดับเงินเดือนหรือรายได้ต่ำจะมีความผูกพันต่อองค์การต่ำกว่าบุคคลที่มีระดับเงินเดือนหรือรายได้สูง ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) ของ สเตซี อดัมส์ (Steersy, 1972 อ้างถึงใน ราณี อิสิชัยกุล, 2543, หน้า 258) ที่ศึกษากระบวนการสังคม โดยมีสมมติฐานว่า บุคลากรทุกคนในองค์การย่อมต้องการที่จะได้รับความเป็นธรรม ถ้าเมื่อใดที่บุคคลรับรู้ว่าตนไม่ได้รับการดูแลอย่างเสมอภาคเมื่อเปรียบเทียบกับผู้อื่น

บุคคลนั้นจะพยายามกำจัดความไม่สบายใจและพยายามสร้างความเสมอภาคให้เกิดขึ้นโดยการแสดงพฤติกรรมต่อต้านต่างๆ การที่บุคคลจะรับรู้ความเสมอภาคและความไม่เสมอภาคได้นั้น ก็ด้วยการพิจารณาอัตราส่วนระหว่างปัจจัยที่ตนทำให้กับงานหรือความพยายามที่ตนได้มอบให้กับองค์การ เช่น เงินเดือนประกอบกับการรับรู้โดยการยอมรับจากผู้อื่น ถ้าหากอัตราส่วนที่เกิดขึ้นคืออัตราส่วนของตนเองเท่ากับอัตราส่วนของผู้อื่น บุคคลนั้นจะรับรู้ว่าตนเองได้รับความเสมอภาค ซึ่งจะเป็นแรงจูงใจให้บุคคลนั้นพยายามรักษาสถานภาพปัจจุบันไว้ พนักงานจะยังคงปฏิบัติงานตราบที่ผลลัพธ์ยังเหมือนเดิม หากพนักงานประเมินว่าอัตราส่วนผลลัพธ์ที่ตนได้รับไม่เท่าเทียมกับอัตราส่วนของผู้อื่น คือ อาจมากกว่าหรือน้อยกว่า บุคคลนั้นจะเกิดความรู้สึกไม่เสมอภาคและเมื่อเกิดความรู้สึกไม่เสมอภาคจะมีปฏิกิริยาต่อต้านเกิดขึ้น

จากผลการศึกษาพบว่า มีสถานภาพส่วนบุคคลบางด้านที่ปฏิเสธสมมติฐานหลัก กล่าวคือ สถานภาพส่วนบุคคลที่แตกต่างกันในด้านตำแหน่งงานและด้านระดับรายได้มีผลต่อระดับของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานบริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด มีประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

1. ตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานเมื่อพิจารณาจากปัจจัยด้านทัศนคติของตนเองที่มีต่องานที่ได้รับมอบหมาย อาจเพราะพนักงานมีความรู้สึกว่าการที่ตนได้รับความไว้วางใจให้มีโอกาสแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะแนวทางการปฏิบัติงานจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การและเป็นหนทางที่จะทำให้ตนมีโอกาสที่จะก้าวไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น เพราะความก้าวหน้าในงานจะทำให้พวกเขามีกำลังใจ แต่ถ้าองค์การไม่สามารถตอบสนองความต้องการได้มากพอ ความผูกพันที่บุคคลนั้นมีต่อองค์การก็จะลดลง ซึ่งจะทำให้พนักงานมีความเฉื่อยชาและขาดความกระตือรือล้นประสิทธิภาพของงานที่ทำจะลดลง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ พอตเตอร์ และ สตีล (Porter & Steers, 1979 อ้างถึงใน ณัชกานต์ กรุดเงิน, 2544, หน้า 32) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “ความพึงพอใจของพนักงานในกลุ่มอาชีพต่าง ๆ ต่อการปฏิบัติงาน” ผลการศึกษาพบว่า ตำแหน่งงานบางตำแหน่งมีความรับผิดชอบมากขึ้นและ คนที่อยู่ในตำแหน่งที่สูงขึ้นมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันมากขึ้น เนื่องจากตำแหน่งที่สูงขึ้นนั้น ผู้ครอบครองตำแหน่ง จะมีอิสระในการปฏิบัติงานมากกว่าผู้ที่ครอบครองตำแหน่งต่ำ และสอดคล้องกับการศึกษาของ เชลดอน (Sheldon, 1971 อ้างถึงใน เสงี่ยม บุญพัฒน์, 2538, หน้า 17) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การในกลุ่มนักวิทยาศาสตร์ที่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก และปฏิบัติงานอยู่ในห้องทดลอง” ซึ่งเป็นสิ่งที่สร้างความผูกพันต่อองค์การในกลุ่มนักวิทยาศาสตร์และวิศวกร จำนวน 136 คน ผลการศึกษาพบว่า ตำแหน่งงาน

มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การมากกว่าบุคคลที่ครอบครองตำแหน่งในระดับต่ำ เพราะตำแหน่งที่สูงทำให้เขาได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

2. ระดับรายได้ที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานเมื่อพิจารณาจากปัจจัยด้านความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อบริษัทและด้านความพึงพอใจเมื่อได้รับการตอบสนองความต้องการจากบริษัท เพราะรายได้หรือเงินเดือนจะส่งผลในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การเพราะเงินนับว่าเป็นสิ่งจำเป็นอย่างมากในการดำรงชีวิตในปัจจุบันนี้ และเงินยังสามารถแลกเปลี่ยนเป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ในด้านต่าง ๆ ได้อย่างดี แต่อย่างไรก็ตามเงินก็เป็นเพียงสิ่งจูงใจที่ไม่คงทน ถ้าองค์การจะใช้เงินเป็นสิ่งจูงใจพนักงานก็จะต้องเสริมและเพิ่มระดับของเงินไปอย่างไม่มีที่สิ้นสุด และเงินก็ไม่ได้เป็นหลักประกันว่าบุคคลจะซื่อสัตย์และมีความผูกพันต่อองค์การอย่างแท้จริง ซึ่งต่อไปเมื่อถึงจุดหนึ่งเงินอาจไม่มีอิทธิพลสร้างความผูกพันต่อองค์การได้ในอนาคต แต่โดยส่วนใหญ่แล้วเงินยังเป็นสิ่งจูงใจพนักงานได้เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ปรียาพร วงศ์อนุตร โรจน์ (2535) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง "ความผูกพันต่อสถาบันของบุคลากรในสาขาครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า" ผลการศึกษาพบว่า บุคคลากรที่มีเงินเดือนต่ำและเงินเดือนปานกลางมีความผูกพันต่อองค์การน้อยกว่าบุคลากร ที่มีเงินเดือนสูง ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ อังคณา โกสีย์สวัสดิ์ (2534) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับเรื่อง "ความผูกพันกับสถาบันและความพอใจในงานของอาจารย์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ" ผลการศึกษาพบว่า อาจารย์ที่มีเงินเดือนต่ำมีความผูกพันต่อสถาบันไม่ต่างไปจากอาจารย์ที่มีเงินเดือนสูง โดยอาจเกิดจากความผูกพันต่อสถาบันของอาจารย์ทั้งหมดอยู่ในระดับปานกลางค่อนข้างสูงไม่แตกต่างกันมากก็ได้

2.2 การเปรียบเทียบระดับของปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด และบริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด มีประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานของบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อิเล็กทรอนิกส์ (ประเทศไทย)จำกัด มีความผูกพันต่อบริษัทมากกว่าหรือเท่ากับของพนักงานบริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งแสดงว่า พนักงานที่มีผู้บริหารเป็นชาวตะวันออกมีความผูกพันต่อบริษัทไม่น้อยกว่าพนักงานที่มีผู้บริหารเป็นชาวตะวันตก อาจเป็นเพราะผู้ตอบแบบสอบถามเป็นคนไทยทั้งหมด ทำให้มีความคุ้นเคยกับวัฒนธรรมการบริหารแบบตะวันออกมากกว่า กล่าวคือ การบริหารแบบตะวันออกจะให้ความสำคัญกับระบบอาวุโสและเน้นที่ความผูกพันทางจิตใจของพนักงานเป็นอย่างมาก ผู้ร่วมงานจะมีความเกรงใจและให้ความเป็นมิตรต่อกัน ทำให้บรรยากาศของการทำงานไม่เครียดจนเกินไป ต่างกับวิธีการบริหารแบบตะวันตกที่จะให้ความสำคัญกับความสำเร็จของ

ผลงานอย่างมาก ทำให้พนักงานต้องกระตือรือร้นเพื่อสร้างผลงานให้ผู้บังคับบัญชาเห็น พนักงานที่รู้สึกว่าตนต้องแข่งขันกับเพื่อนร่วมงานอยู่ตลอดเวลา ย่อมเกิดความเครียดและความเหนื่อยล้าจากการทำงาน เมื่อนานวันเข้าก็ต้องถอนตัวออกจากองค์การในที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีองค์การแบบ Z (สมยศ นาวีการ, 2544) ซึ่งเป็นการปรับปรุงแบบจำลองเดิมขององค์การของญี่ปุ่น (แบบ J) ด้วยการรวมเอาคุณลักษณะของอเมริกันบางอย่างเข้ามาด้วย (แบบ A) แบบจำลองใหม่นี้ถูกเรียกว่าองค์การแบบทฤษฎี Z ซึ่งชี้ให้เห็นคุณลักษณะหลายอย่างที่ดึงดูดบุคคลที่มีอำนาจ ความผูกพันทางจิตใจของพนักงานต่อองค์การ ทำให้พวกเขาอดทนต่อสภาวะที่มี ระบบการบริหารของญี่ปุ่นประกอบด้วยกลยุทธ์และเทคนิคที่สอดคล้องและผสมผสานกัน ได้แก่ การให้ความสำคัญอยู่ที่การพัฒนาทักษะของพนักงานอย่างต่อเนื่องแต่อย่างช้า ๆ แทนการเลื่อนตำแหน่งตามแนวดิ่งอย่างรวดเร็ว ฝ่ายบริหารแสดงให้เห็นถึงความผูกพันอย่างจริงจังต่อความเข้าใจและการตอบสนองต่อความต้องการและปัญหาส่วนบุคคลของพนักงาน องค์การแบบทฤษฎี A ถูกออกแบบขึ้นมาเพื่อควบคุมพนักงานโดยใช้ระบบโครงสร้างที่ตรวจสอบอย่างเข้มงวด องค์การถูกปรับปรุงเพื่อจัดการกับอัตราการออกจากงานของพนักงานที่สูง งานจะถูกระบุไว้อย่างแคบ ๆ และพนักงานต้องมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ทักษะเฉพาะด้านของพนักงานทำให้มีการโยกย้ายระหว่างองค์การได้ ถ้าหากว่าพนักงานเกิดความคับอกคับใจ พวกเขามีทางเลือกด้วยการไปทำงานที่องค์การอื่นอยู่แล้ว ในทำนองเดียวกันองค์การสามารถจ้างพนักงานจากองค์การอื่น ๆ ด้วยการให้เงินเดือนและความรับผิดชอบไม่แพ้กันได้ด้วย

ข้อเสนอแนะจากการวิจัย

1. บริษัท เอ็นอีซี โทคิน อีเล็ค ทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด

1.1 กฎ/ ระเบียบบางอย่างควรจะมีความยืดหยุ่นบ้าง เพื่อให้สอดคล้องต่อการทำงานและอุปนิสัยของคนไทย เพื่อที่จะไม่เป็นการจำกัดความเป็นอิสระในการทำงาน

1.2 พนักงานบางส่วนต้องการโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถในการทำงาน องค์การควรพิจารณาส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาความรู้ความสามารถหรือส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสได้ศึกษาต่อหรือมีโอกาสได้การสับเปลี่ยนงาน เพื่อเป็นการช่วยสนับสนุนให้พนักงานได้มีการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานคนอื่น ๆ อันจะนำมาซึ่งมิตรภาพและความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างพนักงาน

1.3 เพื่อลดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในองค์การ การพิจารณาความดีความชอบควรทำอย่างเป็นระบบและมีความชัดเจน เช่น มีหลักเกณฑ์การประเมินที่เป็นรูปธรรมมากขึ้น การพิจารณาผลงานของพนักงานที่มีความรู้และความสามารถสูง บริษัทควรมีวิธีการประเมินที่แตกต่าง

จากพนักงาน อื่น ๆ โดยพิจารณาจากความสามารถและผลการทำงานของพนักงาน นอกเหนือจากความอาวุโส

2. บริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย) จำกัด

2.1 ควรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนหรือกำหนดแนวทางการดำเนินงานขององค์การเพื่อทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีค่า เพราะการที่พนักงานมีความต้องการที่จะมีส่วนร่วม ในการแสดงความคิดเห็นเป็นความต้องการอย่างหนึ่งตามธรรมชาติของมนุษย์ พนักงานที่ได้มีส่วนร่วมจะนำความคิด ความรู้สึกมาเกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งอาจพัฒนาไปสู่ความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานที่ตนปฏิบัติ ทำให้การมีส่วนร่วมถือเป็นเครื่องมืออีกอย่างหนึ่งในการสร้างความผูกพัน

2.2 การที่พนักงานได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้งานใหม่ ๆ โดยการหมุนเวียนสับเปลี่ยนงานเพื่อเรียนรู้งานด้านอื่น ๆ จะทำให้รู้สึกท้าทายความสามารถและมีความกระตือรือร้นที่มีโอกาสได้เรียนรู้งาน ทำให้ได้รับทราบปัญหา อุปสรรค และมีความเข้าใจในระบบของการทำงานต่าง ๆ มากขึ้น ซึ่งอาจช่วยลดความขัดแย้งและนำมาซึ่งความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างพนักงานในแผนกต่าง ๆ ด้วย

2.3 การที่ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจรวมทั้งมีความเป็นธรรมในการพิจารณาความดีความชอบในการเลื่อนขั้นเงินเดือนของพนักงานเป็นสิ่งสำคัญ ซึ่งไม่ควรมองข้ามเพราะถือได้ว่าเป็นประเด็นหลักสำหรับตัวพนักงานผู้ถูกประเมิน เมื่อพนักงานได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมจากหัวหน้างานย่อมนำมาซึ่งความผูกพันและความจงรักภักดีต่อองค์การ

3. ข้อเสนอแนะทั่วไป

3.1 ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในส่วนต่าง ๆ ทั้งระดับบนและระดับล่างขององค์การอย่างเท่าเทียมกัน เพราะการที่บริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานพัฒนาความรู้เพื่อเพิ่มศักยภาพของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นการส่งเสริมให้พนักงานเพิ่มความรู้ด้านวิชาการหรือจัดอบรมหลักสูตรระยะสั้นต่าง ๆ ย่อมทำให้พนักงานมีการพัฒนาฝีมือโดยการนำความรู้ที่ได้รับมาปรับใช้ในการทำงานมากขึ้น ซึ่งนอกจากจะทำให้พนักงานเกิดความพอใจแล้วยังส่งผลดีต่อภาพลักษณ์ขององค์การเป็นอย่างมาก

3.2 สิ่งจูงใจพนักงานมีหลายประเภทแตกต่างกันออกไปตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ถูกจูงใจ ผู้บริหารจะต้องรู้จักเลือกใช้วิธีการจูงใจให้เหมาะสมและตรงกับความต้องการของบุคคลนั้น

3.3 โดยธรรมชาติแล้วพนักงานทุกคนย่อมต้องการให้ตนเองเป็นที่ยอมรับในสังคมการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจะต้องทำให้พนักงานรู้สึกว่าองค์การให้ความสำคัญกับคุณค่าของคนมากกว่าการเห็นพนักงานเป็นแค่เครื่องจักรที่มีชีวิตคอยรับแต่คำสั่งของผู้บังคับบัญชาเท่านั้น

3.4 เพื่อช่วยพนักงานไม่ให้รู้สึกว่าตนเองโดดเดี่ยว การสร้างบรรยากาศการทำงานที่ดีนับเป็นสิ่งสำคัญอย่างหนึ่งและบรรยากาศที่ดีควรเริ่มต้นด้วยการมีหัวหน้างานที่ดีและมีเพื่อนร่วมงานที่เป็นมิตร

3.5 ทุกองค์การย่อมมีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเสมอไม่ว่าจะเป็นการเปลี่ยนไปในทางบวกหรือทางลบ ผู้ที่ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้นย่อมมีความรู้สึกกังวลเป็นเรื่องธรรมชาติ การชี้แจงเพื่อทำความเข้าใจกับพนักงานก่อนเปลี่ยนแปลงมีความสำคัญอย่างมาก เพราะจะช่วยลดพฤติกรรมการต่อต้านที่จะเกิดจากความเปลี่ยนแปลงในทุกเรื่อง

3.6 นโยบายการบริหารต่าง ๆ ที่จะส่งผลกระทบถึงพนักงานระดับล่าง การรับรู้ข่าวสารที่ถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากสำหรับพนักงานเพราะข่าวสารที่คลาดเคลื่อนและบิดเบือนจากความจริง ย่อมก่อผลเสียกับองค์การจนอาจทำให้พนักงานเกิดทัศนคติทางลบและอาจทำให้เกิดเหตุการณ์รุนแรงได้

3.7 จากสภาพเศรษฐกิจในปัจจุบัน องค์การบางแห่งมีนโยบายการรับพนักงานประจำน้อยลง แต่ใช้วิธีรับพนักงานชั่วคราวโดยทำสัญญาการจ้างงานเป็นช่วงเวลาสั้น ๆ ไม่เกิน 1 ปี เมื่อครบกำหนดสัญญาพนักงานผู้นั้นก็ต้องทำการสมัครงานเข้ามาใหม่และจะวนเวียนเช่นนี้เรื่อย ๆ ไป ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าเป็นการใช้ประโยชน์จากช่องว่างของกฎหมายในทางที่ผิดและวิธีการนี้จะทำให้องค์การไม่ได้บุคคลากรที่มีฝีมือเพราะโดยธรรมชาติแล้วทุกคนย่อมต้องการความมั่นคงในชีวิตการทำงาน ซึ่งมันเป็นสิ่งตรงข้ามกับวิธีการเช่นนี้ และผู้บริหารที่ดีควรจะยึดมั่นในหลักคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่ไปกับการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ

ข้อเสนอแนะเพื่อการทำวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะกรณีศึกษาพนักงานบริษัท เอ็นอีซี โทคิน อีเล็คทรอนิกส์ (ประเทศไทย) จำกัด เปรียบเทียบกับระดับความผูกพันของพนักงานบริษัท ออโตลิฟ (ประเทศไทย) จำกัดเท่านั้น ผลการศึกษาจึงมีขอบเขตเฉพาะสองบริษัทนี้ และตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาพนักงาน คือ ตัวแปรด้านสถานภาพส่วนบุคคล ได้แก่ ตำแหน่งงาน ระดับรายได้ ระดับการศึกษาและอายุงานเท่านั้น หากมีผู้สนใจที่จะทำการศึกษาในครั้งต่อไป ควรจะทำการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทที่นักบริหารทรัพยากรมนุษย์ควรจะเข้าไปช่วยแนะนำเพื่อส่งเสริมให้มีการพัฒนาทางด้านคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่ไปกับการพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ และเพื่อให้นักบริหารที่ประสบความสำเร็จในธุรกิจของตนเองให้ความสำคัญกับการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในส่วนต่าง ๆ ทั้งระดับบนและระดับล่างขององค์การอย่างเท่าเทียมกัน เช่น บทบาทหน้าที่ของฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาศักยภาพของพนักงานในองค์การ หรือความผูกพันต่อ

องค์การของพนักงานที่ส่งผลต่อแนวโน้มการพัฒนาทางด้านต่าง ๆ ขององค์การ หรือแนวทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่มีส่วนผลักดันให้เกิดการพัฒนาจริยธรรมที่นักบริหารธุรกิจควรปฏิบัติ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยบูรพา
Burapha University