

ปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร

กรณีศึกษา บริษัท อมอร์ เอ็นจิเนียริ่ง เซอร์วิส จำกัด

Motivation Factors Affecting Employee Engagement:

A case study of Amore Engineering Services Co., Ltd.

ธัญลักษณ์ สุขงาม (Thanyaluk Sookngam)*

บทคัดย่อ

การศึกษานี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร โดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ ทำการเก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์ในเชิงลึก และการสัมภาษณ์กลุ่ม โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานบริษัท อมอร์ เอ็นจิเนียริ่ง เซอร์วิส จำกัด ทั้งหมดจำนวน 14 คน แบ่งออกเป็นพนักงานระดับหัวหน้างาน จำนวน 4 ท่าน และพนักงานระดับปฏิบัติงาน จำนวน 10 ท่าน ทำการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ด้วยเทคนิค Discourse Analysis

ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยจูงใจที่ส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานแบ่งออกเป็น ปัจจัยจูงใจมีทั้งหมด 3 ประเด็น ดังนี้ 1) ความสำเร็จของงาน 2) การได้รับการยอมรับ และ 3) ลักษณะงานที่ทำ และปัจจัยค้ำจุนมีทั้งหมด 3 ประเด็น ดังนี้ 1) เงินเดือนหรือเงินค่าจ้าง โบนัส และรางวัลตอบแทน 2) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และเพื่อนร่วมงาน และ 3) นโยบายการบริหารงานขององค์กร เมื่อพนักงานได้รับปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่เหมาะสมและเพียงพอต่อความต้องการ จะทำให้พนักงานทุ่มเทแรงกายแรงใจ กระตือรือร้นในงาน และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรขึ้น

สำหรับผลการศึกษามุมมองความผูกพันของกลุ่มพนักงานในองค์กร พบว่ามุมมองความผูกพันของพนักงานกลุ่มระดับหัวหน้างานแบ่งได้ 2 ด้าน ดังนี้ 1) ความเชื่อใจ และ 2) ความเชื่อมั่น สำหรับมุมมองความผูกพันของพนักงานกลุ่มระดับปฏิบัติการสามารถแบ่งได้ 3 ด้าน ดังนี้ 1) การทำงานเป็นทีม 2) การทำงานด้วยใจ และ 3) การมีใจรักในองค์กร

*ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

Abstract

The purposes of this research were to study motivation factors affecting employee engagement. Qualitative research method was adopted in this investigation. Researcher used in-depth interview with fourteen employee and focus group interview with the group of four supervisor and group of ten employee as primary data collection methods. The data was analysis by using discourse analysis technique.

The findings on in-depth interview suggest that there were three motivator factors emerged which are 1) achievement 2) recognition and 3) work content. For the hygiene factor, there were three themes emerged which 1) pay 2) relationships among employees and 3) company policies. It appeared that when employee received the motivator factors and hygiene factors, it is likely that there was increasing of engagement level at work. Finding on focus group interview with group of supervisor believed that trust and confident were the key to engagement for the organization. However, group of employee believed that team work, work with pleasure and love can impact the work engagement for employees.

คำนำ

ทรัพยากรบุคคลคือ สิ่งสำคัญหลักสำหรับองค์กรและจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กร เมื่อใดที่องค์กรขาดทรัพยากรบุคคลไปย่อมส่งผลต่อกระบวนการทำงาน ไม่สามารถจะดำเนินงานต่อไปได้หรืออาจทำให้เกิดการทำงานที่ล่าช้า ส่งผลเสียต่อทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อองค์กร องค์กรจึงจำเป็นต้องคำนึงถึงวิธีการที่จะรักษาทรัพยากรบุคคลที่ดี มีฝีมือ พร้อมที่จะอุทิศกำลังกาย กำลังใจ และสติปัญญาให้แก่องค์กรให้อยู่กับองค์กรได้ยาวนานที่สุด

ปัจจัยสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานและประสบความสำเร็จไปได้ นั่น เริ่มมาจากแรงจูงใจ ดังจะเห็นว่าพนักงานบางคนทำงานหรือทำกิจกรรมใดๆ อย่างมีพลัง มีชีวิตชีวา ตั้งอกตั้งใจ ขยันขันแข็ง มีความกระตือรือร้น เป็นต้น แต่ขณะเดียวกันพนักงานบางคนไม่อยากทำงาน ไม่อยากจะทำกิจกรรมใดๆ หรือทำโดยให้ผ่านไปวันๆ ในสภาพที่เฉื่อยชา เศร้าหมอง และไม่ได้สนใจว่าผลงานจะออกมาดีหรือไม่ดีแต่อย่างใด พฤติกรรมต่างๆ ที่เกิดขึ้นเหล่านี้ล้วนเป็นผลมาจากแรงจูงใจของพนักงานแต่ละคน ทั้งแรงจูงใจจากภายในตัวบุคคล และเป็นผลมาจากแรงจูงใจจากภายนอกตัวบุคคล อันเกิดจากสิ่งเร้าภายนอกคือ สภาพการณ์ต่างๆ ขององค์กรทั้งกายภาพและสังคมภาพ (ชมพูนุท ศรีพงษ์, 2550 น. 141)

พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรมากจะมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรนาน และมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งการที่พนักงานจะมีความผูกพันได้นั้นจะต้องอาศัยปัจจัยจูงใจต่างๆ เข้ามาเกี่ยวข้อง ทางผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลทำให้พนักงานเกิดความผูกพัน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาพนักงานและองค์กรต่อไป เนื่องจากผู้วิจัยได้สังเกตเห็นถึงปัญหาและความสำคัญในเรื่องแรงจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันในองค์กร จึงก่อให้เกิดงานวิจัยชิ้นนี้ขึ้นมา

การศึกษาวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ในการวิจัย คือ เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร และเพื่อศึกษาหามุมมองความผูกพันของกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานและกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อองค์กร

วิธีการดำเนินการวิจัย

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เป็นพนักงาน บริษัท เอมอร์ เอ็นจิเนียริง เซอร์วิส จำกัด จำนวน 14 ท่าน โดยแบ่งเป็น กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างาน จำนวน 4 ท่าน และกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ จำนวน 10 ท่าน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ การสัมภาษณ์กึ่งโครงสร้าง (Semi-structured Interview) เป็นการสัมภาษณ์ที่มีหัวข้อคำถามครอบคลุมแก่น โดยการดำเนินการแต่ละคำถามและลำดับการถามยืดหยุ่นได้ อาจถามนอกกรอบแนวคำถามที่วางไว้ได้ แต่จะอยู่ในประเด็นที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่สัมภาษณ์ ลักษณะของการสัมภาษณ์จะมีแนวคำถามแบบเปิดกว้างให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ร่วมแสดงความคิดเห็น บอกเล่าเรื่องราว ความเป็นมา สถานการณ์ และร่วมพูดคุยถึงสิ่งเหล่านั้นด้วยกัน ผู้วิจัยจะทำการบันทึกข้อมูลตามคำให้สัมภาษณ์ของผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยทำการสัมภาษณ์เป็นรายบุคคลและรายกลุ่ม

3. วิธีการดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ทำแบบสอบถามก่อนดำเนินการสัมภาษณ์
2. ผู้วิจัยรวบรวมข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง โดยเก็บข้อมูลด้วยตนเองจากกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะลึกรายบุคคล (In-depth Interview) โดยนำการสัมภาษณ์ที่ได้มาวิเคราะห์แบ่งเป็น theme และ concept ต่างๆ ในขั้นตอนต่อไปสำหรับการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม (Focus Group Interview) เป็นการถามเชิงให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ออกความคิดเห็นร่วมกัน ซึ่งเป็นการใช้

คำถามแบบเปิดกว้างให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้ร่วมแสดงความคิดเห็น ร่วมบอกเล่าเรื่องราว ความเป็นมา และพูดคุย

4. การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ใช้การวิเคราะห์วาทกรรม (Discourse Analysis) เพื่อใช้เป็นกรอบในการมอง แยกแยะความสัมพันธ์ ความเชื่อมโยงส่วนต่างๆ ให้เห็นถึงความสัมพันธ์ แนวคิดต่างๆ ที่ฝังอยู่ภายในแนวคิด ผู้วิจัยไม่ได้มีจุดมุ่งหมายในการที่จะแสวงหาหรือสร้างทฤษฎีขึ้นมาใหม่ แต่ในการวิจัยครั้งนี้ผู้ศึกษาเพียงเพื่อที่มุ่งนำมาใช้ในการวิเคราะห์ เพื่อเป็นแนวทางในแก้ไข พัฒนาและปรับปรุงในองค์กรต่อไป

สรุปผลและอภิปรายผลการวิจัย

สรุปผล

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ปัจจัยจูงใจที่มีผลให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน กระตุ้นให้พนักงานเกิดความพอใจในการทำงานและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ดังนี้ 1) ความสำเร็จของงาน สามารถสรุปได้ว่า พนักงานมองว่างานที่ทำนั้นเป็นงานที่ต้องใช้ความสามารถและความเชี่ยวชาญที่สูง เนื่องจากเป็นงานที่มีความจำเพาะเจาะจงสูง พนักงานมองว่าตนมีประสิทธิภาพและมีศักยภาพที่สูงในการปฏิบัติงานให้ประสบผลสำเร็จ เมื่องานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จออกมา พนักงานจะเกิดความภาคภูมิใจ เต็มใจในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความกระตือรือร้น ตั้งใจทุ่มเททำงานขึ้นต่อๆ ไป เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำของพนักงาน เมื่อพนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานสูงจะค้นรตนเอง พัฒนาตนเอง เพื่อที่จะให้ตนบรรลุเป้าหมาย วัตถุประสงค์ของตน 2) การได้รับการยอมรับ สามารถสรุปได้ว่า การที่ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชา ตลอดจนผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น การที่พนักงานปฏิบัติงานได้สำเร็จจนเป็นที่ยอมรับ เชื่อถือไว้วางใจ จากผู้ร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่สำคัญ เพื่อนร่วมงานมีความพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน และเพื่อนร่วมงานขอคำแนะนำในการปฏิบัติงาน สิ่งเหล่านี้สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้แก่พนักงาน เป็นกำลังใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้พนักงานมีแรงผลักดันที่จะปฏิบัติงาน พนักงานในองค์กรมีความคิดเห็นว่าการที่จะได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานเป็นเรื่องที่ค่อนข้างยาก เนื่องจากต้องอาศัยฝีมือและความทุ่มเทเป็นอย่างมากในการพัฒนาตนเอง และ 3) ลักษณะงาน พนักงานมองว่าการที่ตนเองได้รับงานในระดับสูงขึ้นนั้นคือ หรือการได้รับความไว้วางใจ ทำให้

พนักงานเกิดแรงจูงใจในการทำงาน กระตือรือร้นและทุ่มเทในงานที่ได้รับ เพื่อให้ผลงานออกมาดีที่สุดในขณะเดียวกันพนักงานบางคนมองว่าลักษณะในการทำงานแบบเดิมซ้ำๆ เปรียบเสมือนไม่ได้รับความไว้วางใจ ทำให้ไม่มีแรงจูงใจในการทำงาน งานที่ได้ออกมาจึงไม่มีประสิทธิภาพ ทำให้เกิดผลกระทบต่างๆ ตามมาทั้งต่อตัวพนักงานและองค์กรเอง

และจากการศึกษาพบว่าปัจจัยสำคัญที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กรนั้นหลักๆ จะมี 3 ปัจจัยคือ 1) เงินรางวัลหรือค่าจ้าง โบนัส รางวัลตอบแทน พนักงานมองว่าเงินเดือน โบนัส รางวัลตอบแทน เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน หากเงินเดือนที่ได้รับไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน ทำให้พนักงานรู้สึกไม่อยากทำงาน ไม่มีแรงกระตุ้นที่จะทำงาน ขาดความทุ่มเทในงาน ต้องการหาสถานที่ทำงานใหม่ที่สามารถให้เงินเดือน โบนัส และรางวัลตอบแทน ตามความต้องการของพนักงานได้ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้บังคับบัญชา ปัจจัยสำคัญที่ทำให้พนักงานในองค์กรอยากมาปฏิบัติงานนั้นคือ เพื่อนร่วมงาน พนักงานมองว่าการที่มีเพื่อนช่วยคิด ช่วยแก้ปัญหา ช่วยปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานรู้สึกไม่อยู่คนเดียวตามลำพัง เมื่อเกิดปัญหาขึ้นมีคอยอยู่ข้างๆ กัน ฝ่าฝืนอุปสรรคไปด้วยกัน ส่งผลต่อกำลังใจของพนักงาน และทำให้บรรยากาศในการทำงานดี ก่อให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน ในขณะเดียวกันพนักงานคิดว่าการไม่เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงาน เปรียบเสมือนอยู่ตัวคนเดียว เพื่อนไม่อยากทำงานร่วมด้วย จะส่งผลทำให้เกิดความอึดอัดไม่อยากมาปฏิบัติงาน ขาดแรงจูงใจในการทำงาน และ 3) นโยบายการบริหารงานขององค์กร พนักงานต้องการให้องค์กรปรับปรุงการนโยบายการบริหารงานขององค์กร ควรมีกฎระเบียบและข้อบังคับที่ชัดเจนมากยิ่งขึ้น พนักงานมองว่าการนโยบายขององค์กรย้อนคล้อยมากเกินไป การบริหารงานที่เน้นดูแลกันและกันแบบพี่น้องมากเกินไป ทำให้พนักงานบางคนไม่สนใจที่จะปฏิบัติตามกฎระเบียบที่มี ก่อให้เกิดข้อเปรียบเทียบในหมู่พนักงานว่าเหตุใดองค์กรปล่อยปละละเลยต่อพฤติกรรมของพนักงานบางคน ทั้งๆ พนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรปฏิบัติตามกฎระเบียบที่วางไว้ ทำให้พนักงานมองว่าการบริหารงานขององค์กรไม่มีความยุติธรรมต่อตัวพนักงาน เมื่อพนักงานมองว่าไม่ยุติธรรมต่อตัวเอง ทำให้แรงจูงใจในการทำงานลดน้อยถอยลง

จากการวิเคราะห์การสัมภาษณ์แบบกลุ่มพบว่าสิ่งที่ทำให้กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานรู้สึกผูกพันกับองค์กรนั้น มาจากความเชื่อใจและความเชื่อมั่นจากผู้บริหารและองค์กร และจากผลการศึกษาพบว่ามุมมองความผูกพันของกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการมาจาก การมีทีมงานที่ดี การร่วมมือร่วมใจกัน การที่ทำงานด้วยใจ และการมีผู้บังคับบัญชาที่ดี

อภิปรายผล

จากการศึกษาปัจจัยเชิงจิตสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้ 1) ความสำเร็จของงานมีผลต่อความผูกพันของพนักงานในองค์กร สอดคล้องงานวิจัยของ ประมินทร์ เนาวกาญจน์ (2553) ซึ่งพบว่าพนักงานที่สามารถทำงานสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จะได้รับผลตอบแทนจากการทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ทำให้มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ ความสำเร็จของงานเป็นปัจจัยเชิงจิตที่สำคัญอันดับต้นๆ ในการทำให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงาน ก่อให้เกิดความกระตือรือร้น มุ่งมั่นต่องาน ทুমเทแรงกายแรงใจของตน เพื่อให้งานออกมาประสบความสำเร็จให้ได้มากที่สุด 2) การได้รับการยอมรับผลการศึกษานี้พบว่าเมื่อพนักงานรู้สึกว่าได้ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น ทำให้พนักงานเหล่านั้นเกิดความผูกพัน ความรู้สึกอันดีต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ ชัยวัฒน์ โอสถอำนายโชค (2555) ได้กล่าวไว้ว่า การที่พนักงานขององค์กรได้รับการยอมรับนับถือมากก็จะมีผลผูกพันต่อองค์กรมาก และในทางตรงกันข้ามหากเขารู้สึกว่าได้ทำงานที่ไม่มีความสำคัญ ไม่ได้รับการยอมรับนับถือในองค์กร ระดับความผูกพันต่อองค์กรก็จะลดลงไปด้วย และ 3) ลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่นั้นมีลักษณะที่ยาก ทำท้อต่อความสามารถของตน ยิ่งงานยากมากเท่าไรก็จะเพิ่มพูนศักยภาพของตนได้ยิ่งขึ้น พนักงานมองว่าลักษณะงานที่ทำมีการปรับเปลี่ยนและเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ตามรายละเอียดงานที่แตกต่างกันของลูกค้า สอดคล้องกับงานวิจัย วรณิภา นิลวรรณ (2554) ได้ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในวิทยาลัยอาชีวศึกษาสุราษฎร์ธานี ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลอื่นไม่แตกต่าง และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันขององค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านลักษณะงานและปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในระดับคนข้างสูง โดยปัจจัยที่มีความสำคัญมากที่สุด คือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน

ผลการศึกษาคำจูนสามารถอภิปรายได้ดังนี้ 1) เงินเดือนหรือค่าจ้าง โบนัส และรางวัลตอบแทนเป็นมีความสัมพันธ์กับแรงจูงใจของพนักงานเป็นอย่างมาก หากเงินเดือนหรือค่าจ้างไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานได้ พนักงานก็พร้อมที่จะมองหาสถานที่ปฏิบัติงานใหม่ที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน ปัจจุบันพนักงานส่วนใหญ่ยังคงไม่พอใจกับเงินเดือนหรือค่าจ้างที่ได้รับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปภาวดี ดุลยจินดา (2543) 2) ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และผู้บังคับบัญชา มีผลทำให้พนักงานมีความต้องการจะดำรงอยู่เป็นพนักงานขององค์กร หากพนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ได้บังคับบัญชา หรือผู้บังคับบัญชา จะทำให้พนักงานเกิดมิตรภาพที่ดี ก่อให้เกิดความสามัคคี ความผูกพัน และยังทำให้พนักงานอยากมาปฏิบัติงาน อยากเจอเพื่อนร่วมงาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย

ของ นันทธนาดา สวามิวัศสุกิจ (2558) และ 3) นโยบายการบริหารงานขององค์กร เป็นส่วนหนึ่งที่จะทำให้องค์กรสามารถธำรงรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์กรต่อไปได้ โดยการบริหารงานของผู้บริหารควรไปในทิศทางเดียวกับกฎระเบียบข้อบังคับกฎเกณฑ์ต่างๆ ขององค์กร ต้องมีความโปร่งใส ยุติธรรม ยึดถือความถูกต้องเป็นหลัก และควรสร้างความเข้าใจที่ตรงกันกับพนักงาน ทั้งนี้ผู้บริหารควรหาวิธีการและ แรงจูงใจที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานให้ได้มากที่สุด เพื่อให้ผลการปฏิบัติงานของพนักงานออกมาดีที่สุด และจะส่งผลดีต่อองค์กรต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย วิเชียร วิทขุดม (2554) การจูงใจเป็นพลังอย่างหนึ่งในการกระตุ้นการแนะนำแนวทาง และการสนับสนุนความพยายามของพนักงาน ผู้บริหารควรที่จะจูงใจให้พนักงานมีการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ บวกกับความสามารถที่เพียงพอต่อความเข้าใจถึงการปฏิบัติงานที่ดีก็จะเป็นการจูงใจพนักงานให้ปฏิบัติงานให้ได้ผลลัพธ์ออกมาดี

ผลการวิจัยชี้ให้เห็นถึงมุมมองความผูกพันของกลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างาน โดยพนักงานกลุ่มหัวหน้างานมองว่าความเชื่อใจ และความเชื่อมั่น ที่ได้รับผู้บริหารและองค์กร ทำให้กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานรู้สึกผูกพันกับองค์กร ทำให้เห็นได้ว่าการที่กลุ่มพนักงานระดับหัวหน้างานได้รับการไว้วางใจผู้บริหารและองค์กรจะส่งผลให้เป็นส่วนหนึ่งส่วนเดียวกับองค์กรต้องการทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ทั้งเพื่อตนเองและองค์กร จากงานวิจัยของ วรณะ บรรจง และคณะ (2558) พบว่า ปัจจัยที่สำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงาน คือ ทุนพลังใจทางบวก ความรับผิดชอบในงาน ภาพลักษณ์ขององค์กร และภาวะผู้นำของผู้บริหารนั้น ทั้งนี้จะเป็นเพราะพนักงานเห็นว่าการที่องค์กรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจดูแลรับผิดชอบงาน สามารถแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดโดยความสามารถและศักยภาพของตน และเชื่อว่าพนักงานสามารถทำได้ เป็นการสร้างและเพิ่มศักยภาพในการทำงาน เป็นพลังใจให้พนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาตน ซึ่งความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่แสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่น พร้อมทั้งจะอุทิศตนในการทำงาน พัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า และพร้อมที่จะอยู่กับองค์กร มุมมองความผูกพันของกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยพนักงานกลุ่มระดับปฏิบัติการ มองว่าการทำงานเป็นทีม การทำงานด้วยใจ และมีใจรักในงานที่ทำ ก่อให้เกิดความผูกพันของกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่งผลให้พนักงานกลุ่มระดับปฏิบัติการต้องการคงอยู่กับองค์กร ตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถของตน พบว่า สอดคล้องกับผลการศึกษาของ จันจิรา โสะประจิน (2553)

ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะสำหรับพนักงาน

1.1 พนักงานควรสร้างแรงจูงใจของตนเองให้ได้ เพื่อก่อให้เกิดแรงกระตุ้น เกิดความมุ่งมั่นพัฒนาตนเองให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับแก่องค์กร

1.2 พนักงานควรฝึกฝนและมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา เพื่อสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ที่อาจจะเกิดขึ้น

1.3 พนักงานควรรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะทั้งจากผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ร่วมงาน ตลอดจนผู้บังคับบัญชา เพื่อให้ได้งานที่ออกมาได้ประสิทธิภาพมากที่สุด

2. ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

2.1 องค์กรควรให้ความสำคัญกับแรงจูงใจในด้านต่างๆ ที่มีผลต่อความต้องการของพนักงาน เพื่อขจัดความรู้สึกที่เกิดขึ้นของพนักงานในลักษณะนี้ องค์กรควรสร้างทัศนคติที่ดีให้แก่พนักงาน

2.2 องค์กรควรกำหนดนโยบาย กฎระเบียบให้ชัดเจนและปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนในแบบเดียวกัน เท่าเทียมกัน

2.3 ผู้บริหารองค์กรควรเข้าใจถึงแรงจูงใจและความผูกพันของตัวเองก่อน แล้วนำเอาความเข้าใจนี้ไปใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

2.4 องค์กรควรให้ความสำคัญกับพนักงานที่ต้องการเป็นส่วนหนึ่งกับองค์กร มีความกระตือรือร้น ทุ่มเทให้กับองค์กร เนื่องจากเมื่อพนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กร เขาพร้อมต้องการยอมรับจากองค์กร ทำให้เกิดการมุ่งมั่นพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลา และเมื่อองค์กรมองเห็นถึงการพัฒนาของพนักงานเหล่านี้

3. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

1. การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งควรมีการทำควบคู่กับการวิจัยเชิงปริมาณและนำผลการศึกษาที่ได้มาเปรียบเทียบ เพื่อให้เข้าถึงข้อมูลได้ดียิ่งขึ้น

2. ควรทำการศึกษาเปรียบเทียบระหว่างพนักงานในองค์กรอื่น เพื่อศึกษามุมมองความคิดเห็น และทัศนคติที่มีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร นำมาเปรียบเทียบลักษณะขององค์กรในแต่ละแห่งมีความแตกต่างกันน้อยอย่างไร

เอกสารอ้างอิง

- จันจิรา โสประจิน. (2553). ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานผลิตชิ้นส่วนยานยนต์ กรณีศึกษา บริษัท ยานภัณฑ์ จำกัด (มหาชน). *วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยรามคำแหง.*
- ชมพูนุท ศรีพงษ์. (2549). แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานภาคเอกชนในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ปัตตานี ยะลา นราธิวาส). *วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัย.*
- ชัยวัฒน์ โอสถออำนาจโชค. (2555). ปัจจัยจูงใจที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทที่ศึกษาด้านระบบคอมพิวเตอร์ กรณีศึกษาพนักงานบริษัทที่ศึกษาด้านระบบคอมพิวเตอร์แห่งหนึ่ง. *สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*
- นันท์ชนาดา สวามิวัสสุกิจ. (2558). หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และแรงจูงใจในการทำงานที่มีความสัมพันธ์กับความคาดหวังในการธำรงรักษาคณะของพนักงานระดับปฏิบัติการในองค์กร. *การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ.*
- ปภาวดี ดุลยจินดา. (2535). *พฤติกรรมของมนุษย์ในองค์กร.* กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช.
- ประมินทร์ เนาวกาญจน์. (2553). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเทศบาลนครยะลา. *ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.*
- วรรณะ บรรจง ชงชัย เครือหงส์ อภิชาติ พัฒนวิริยะพิศาล และศิริโรจน์ พิमान. (2558). หัวหน้างานที่สำคัญที่มีต่อความผูกพันของพนักงาน. *วารสารวิชาการศิลปศาสตร์ประยุกต์ มกราคม-มิถุนายน 2558, 21-31.*
- วรรณิภา นิลวรรณ. (2554). ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในวิทยาลัยอาชีวศึกษาสุราษฎร์ธานี. *การค้นคว้าอิสระปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.*
- วิเชียร วิทขุดม. (2551). *ทฤษฎีองค์การ.* กรุงเทพมหานคร: ชีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด