

บทที่ 5

สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

เนื้อหาในงานวิจัยบทนี้เป็นการสรุปผล อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ ตามผลการวิเคราะห์ ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรในกลุ่มอุตสาหกรรมที่แบ่งออกเป็น 3 อุตสาหกรรม ได้แก่ อุตสาหกรรมเคมี อุตสาหกรรมบริการและอื่นๆ อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ โดยนำเสนอแต่ละอุตสาหกรรม เป็น 3 ส่วนดังนี้

5.1 สรุปผล

5.2 อภิปรายผล

5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

5.4 ข้อเสนอแนะที่ในการวิจัยครั้งต่อไป นำเสนอในภาพรวมทั้ง 3 อุตสาหกรรม

อุตสาหกรรมเคมี

5.1 สรุปผล

ปัจจัยส่วนบุคคล

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 62.5 อายุอยู่ระหว่าง 30-น้อยกว่า 40 ปี ร้อยละ 45.3 ประเภทของบุคลากร เป็น ระดับเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 70.3 สถานภาพ สมรส/อยู่ด้วยกัน คิดเป็นร้อยละ 54.7 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ระหว่าง 10,000-20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 48.4

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง รายด้าน ได้แก่ภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ

คุณลักษณะของงาน

ปัจจัยคุณลักษณะของงานพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง รายด้านทุกด้านอยู่ในระดับสูงด้วยเช่นกัน ได้แก่ ความสำคัญของงาน ความมีอิสระในการทำงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลสะท้อนของงาน และ ความหลากหลายของงาน ตามลำดับ

คุณภาพชีวิตในการทำงาน

ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง รายด้าน ได้แก่ การบูรณาการด้านสังคม สิ่งแวดล้อม ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน/ ส่วนตัว การพัฒนาความสามารถ

ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคมและความก้าวหน้า/มั่นคงอยู่ในระดับสูงตามลำดับ ชรรณูญในองค์การและค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ

วัฒนธรรมองค์การ

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง รายด้าน ได้แก่ ลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์การ การสนับสนุนในเรื่องการบริหาร การกำหนดทิศทางและเป้าหมาย การควบคุมองค์การ การยอมรับในเรื่องความเสี่ยง แบบแผนการติดต่อสื่อสารในองค์การ การริเริ่มส่วนบุคคล ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และ ระบบการให้รางวัลขององค์การ อยู่ในระดับสูงตามลำดับ แต่การยอมรับต่อความขัดแย้งขององค์การ อยู่ในระดับปานกลาง

ความผูกพันต่อองค์การ

ปัจจัยความผูกพันต่อองค์การพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง รายด้าน ได้แก่ บรรทัดฐานคงอยู่กับองค์การ และด้านจิตใจ อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง รายด้านทุกด้านอยู่ในระดับสูงด้วยเช่นกัน ได้แก่ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และ พฤติกรรมการอดทนอดกลั้นตามลำดับ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง รายด้านทุกด้านอยู่ในระดับสูงด้วยเช่นกัน ได้แก่ เวลา คุณภาพของงาน ค่าใช้จ่าย และ ปริมาณของงาน ตามลำดับ

ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ

ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ด้านอายุ มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยอายุ 50-60 ปี มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่สูงกว่าช่วงอายุอื่น ๆ ทั้งหมดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงาน และ ความผูกพันต่อองค์การมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยคุณภาพชีวิตในการทำงานมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมากที่สุด

ปัจจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานพบว่า ปัจจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ปัญหา อุปสรรค และ ข้อเสนอแนะ

ปัญหา อุปสรรค และ ข้อเสนอแนะ พบว่า มีประเด็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ ธรรมเนียมในองค์การ วัฒนธรรมองค์การด้านการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และ ระบบการให้รางวัลขององค์การ การยอมรับต่อความขัดแย้งขององค์การ

5.2 อภิปรายผล

มีประเด็นสำคัญที่น่าสนใจ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เน้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ถือว่าเหมาะสมกับกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ที่มีทั้งเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่รวดเร็วและต่อเนื่อง และการแข่งขันในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมที่เพิ่มขึ้นอย่างรุนแรงและรวดเร็ว สอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีค่าเฉลี่ยสูง ไม่น่าจะอยู่ได้ในองค์การภาคเอกชนที่มีการแข่งขันกันสูง อาจถูกกดดันให้ลาออก อันเนื่องมาจาก การปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติงานของลูกน้องที่ไม่มีประสิทธิภาพ หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ และ หนีปัญหา และไม่รับผิดชอบใด ๆ แต่ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ประกอบการให้ข้อเสนอแนะในคำถามปลายเปิด ที่ว่า “ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ที่ดีอันเป็นประโยชน์ต่อบุคลากร” “องค์การจะประสบความสำเร็จผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ หัวคิดทันสมัย พัฒนาองค์การให้ทันยุคสมัย และต้องมีจิตใจโอบอ้อมอารีต่อบุคลากรในองค์การ ทั้งนี้ความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์การมิได้สำเร็จได้ด้วยผู้บริหารเพียง 1-2 คน แต่ความสำเร็จต้องประกอบด้วยความรัก ความใส่ใจ ความทุ่มเท และความมุ่งมั่นของทุกคนในองค์การ” หรือ “อยากให้ผู้นำให้ความดูแลสนใจและเอาใจใส่แก่พนักงานให้ใกล้ชิดมากกว่าที่เป็นอยู่ 2 เท่า จะดีมากกว่าครับ” สิ่งเหล่านี้เป็นสะท้อนว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ยังไม่ดีนัก อาจเนื่องมาจาก การมุ่งเน้นแต่ความสำเร็จของงานเป็นหลัก โดยอาจไม่ค่อยดูแล สนใจ และ เอาใจใส่แก่บุคลากรเท่าที่ควร

คุณลักษณะของงาน ด้านความหลากหลายของงาน มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด และ คำถามรายชื่อ ทุกข้อ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง ยกเว้น คำถามข้อ “งานที่ท่านได้รับมอบหมายในแต่ละวันเป็นงานที่มีลักษณะงานแตกต่างกัน” มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจาก กลุ่มตัวอย่างทำงานในอุตสาหกรรมซึ่งเป็นงานในโรงงาน มีคุณลักษณะของงานที่ทำงานซ้ำ ๆ เดิม ๆ ในแต่ละวัน ทุก ๆ วัน อาจทำให้บุคลากรที่ทำงานลักษณะนี้นาน ๆ เกิดความรู้สึกซ้ำซาก จำเจ เบื่อหน่ายได้

คุณภาพชีวิตในการทำงาน มีประเด็นในด้านค่าตอบแทนที่ยุติธรรมเพียงพอ มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับปานกลาง สะท้อนจาก คำถามรายข้อที่ว่า “ท่านได้รับค่าตอบแทนทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ กับค่าใช้จ่ายในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน” มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับรายข้ออื่น ๆ และ “ท่านได้รับค่าตอบแทนในการทำงานเหมาะสม ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะ งานคล้ายคลึงกัน” มีค่าเฉลี่ยต่ำรองลงมา ซึ่งสอดคล้องกับการให้ข้อเสนอแนะในคำถามปลายเปิด ที่ว่า “ระบบการบริหารค่าตอบแทน สวัสดิการของบริษัทที่เป็นแรงจูงใจของพนักงานด้วยเช่นกัน” และ “อยากให้ทบทวนรายได้กับค่าครองชีพของพนักงานในปัจจุบัน อายุงานกับรายได้ที่เป็นจริงใน การครองชีพปัจจุบัน” ชัดแย้งกับผลสำรวจค่าจ้างและสวัสดิการ ปี 2556/2557 ค่าจ้างเฉลี่ยต่อเดือน ระดับเจ้าหน้าที่ และ ระดับปฏิบัติการอุตสาหกรรมเคมี อยู่ในระดับที่สูงกว่า อุตสาหกรรมอื่น ๆ ซึ่ง สอดคล้องกับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ที่มากกว่า 50,00 บาท บุคลากรอุตสาหกรรมเคมี มีจำนวนมากที่สุด ร้อยละ 10.9 เมื่อเทียบกับอุตสาหกรรมแก้วและกระจก/โลจิสติก/การค้าและบริการที่ไม่มีเลย หรือ อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ร้อยละ 0.5 เท่านั้น อาจเป็นไปได้ว่า บุคลากรมิได้ เปรียบเทียบกับอุตสาหกรรมอื่นที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนต่ำกว่าอุตสาหกรรมเคมีอยู่แล้ว แต่ เปรียบเทียบกับตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน在公司อื่นแต่อุตสาหกรรมเคมีด้วยกัน แล้วมองว่ายังไม่ค่อยเกินไป และ มองว่าเมื่ออายุงานนานขึ้น รายได้กลับไม่เพิ่มขึ้นเท่าที่ควร ประกอบ กับค่าครองชีพที่สูงขึ้นในสภาพเศรษฐกิจยุคปัจจุบันทำให้รายได้ อาจไม่เพียงพอกับรายจ่าย

ส่วนประเด็นด้านธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กร มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน สะท้อนจาก คำถามรายข้อที่ว่า “ท่านคิดว่าวิธีการเลื่อนตำแหน่งพนักงานในบริษัทมีความโปร่งใสและยุติธรรม” และ “ท่านมีความรู้สึกว่าได้รับการประเมินผลการทำงานที่โย่งไปสู่การได้ค่าตอบแทนเป็นไปอย่าง ยุติธรรม” มีค่าเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ เมื่อเปรียบเทียบกับรายข้ออื่น ซึ่งสอดคล้องกับการให้ข้อเสนอแนะ ในคำถามปลายเปิด ที่ว่า “องค์กรควรจัดให้มีการวัดและประเมินผลงานที่ชัดเจน ไม่ได้ตั้งอยู่บน พื้นฐานของความคิดเห็นส่วนตัวของผู้บังคับบัญชามากเกินไป เช่น กำหนดให้มีตัวชี้วัด KPI ใน ส่วนงานต่างๆของบริษัทที่ชัดเจน เพื่อลดปัญหาการใช้ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา” ซึ่งมีส่วน สัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรด้านการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย และ ระบบการให้รางวัลของ องค์กร สิ่งเหล่านี้ อาจสะท้อนว่า บุคลากรรู้สึกถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีความโปร่งใส ยุติธรรม ขาดตัวชี้วัดที่ชัดเจน ทำให้ผู้บังคับบัญชาอาจใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการประเมินผลการ ปฏิบัติงานอัน โย่งไปสู่การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่อาจไม่ยุติธรรม

วัฒนธรรมองค์กร ด้านการยอมรับต่อความขัดแย้งขององค์กร มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับปาน กลาง สอดคล้องกับคำถามรายข้อที่ว่า “ผู้บริหารของบริษัทเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถ วิพากษ์วิจารณ์ โยบายของบริษัทที่ท่านไม่เห็นด้วยได้อย่างเปิดเผย” มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อ

เปรียบเทียบกับรายชื่ออื่น ๆ และ “เมื่อมีความขัดแย้งเกิดขึ้นหัวหน้างานจะนำความขัดแย้งจากผู้เกี่ยวข้องมาปรึกษาหารือกันในที่ประชุมเพื่อหาทางออกร่วมกัน” มีค่าเฉลี่ยต่ำรองลงมา แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารอาจไม่ค่อยยอมรับต่อความขัดแย้งขององค์กร เป็นวัฒนธรรมแบบบนลงล่าง บุคลากรมีหน้าที่ปฏิบัติตามคำสั่ง ตามนโยบายของบริษัท ที่แม้ไม่เห็นด้วย ก็อาจไม่สามารถวิพากษ์วิจารณ์ได้อย่างเปิดเผย

ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรในอุตสาหกรรมเคมี โดยพบว่าพนักงานที่มีอายุ 50-60 ปี มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สูงที่สุด แตกต่างจากกลุ่มอายุอื่น ๆ ทั้งหมด ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก บุคลากรกลุ่มอายุ 50-60 ปี มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานให้กับองค์กรยาวนานกว่ากลุ่มอายุอื่นๆ ทำให้มีความผูกพันต่อองค์กรสูง รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และรู้สึกมีส่วนร่วมกับองค์กรพร้อมทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติทำงานเพื่อองค์กร เปรียบเสมือนว่าองค์กรเป็นเสมือนบ้านหลังที่สองของบุคลากรจึงส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่ดีกว่ากลุ่มอื่นๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของพิชชา ศุภเสถียร 2555 ; ชิวภาส ทองปาน 2554

ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Blustone, 1977:55 อ้างอิงใน กนก ชูชีพ 2551 ; ผจญ เณิมสาร 2540 และงานวิจัยของ Kashani (2012) ; Vazifeh, Lottfi and Dorosti (2013) ; กษมา ทองขลิบ 2550 ; สุพรรณนา ประทุมวัน 2544 ; กษมา ทองขลิบ 2550 ; กานต์ดิน คงศักดิ์ 2554 ทั้งนี้เพราะบุคลากรที่มีคุณภาพชีวิตในการทำงานในระดับสูงย่อมมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีกว่าบุคลากรที่มีคุณภาพชีวิตในการทำงานในระดับต่ำ โดยในงานวิจัยของบุคลากรอุตสาหกรรมเคมีนี้ ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากที่สุด

ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรอุตสาหกรรมเคมีมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะบุคลากรรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร และรู้สึกมีส่วนร่วมกับองค์กรพร้อมทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร เปรียบเสมือนว่าองค์กรเป็นบ้านหลังที่สองของบุคลากรจึงส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยในหลายงานวิจัยที่ผ่านมาที่พบว่าปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น Muh, Akmal Ibrahim and Aslinda (2013) ; Hai and Mian (2007) ; Munne, 1995 ; กษมา ทองขลิบ 2550 ; กัญญา พิรพัฒนานันท์ 2546 ; ญัฐยา ไพรสงบ 2546 ; สฎายุ วีระวณิชตระกูล 2549 ; เพียงภัทร์ เจริญพิทยา 2546 ; ลาวัลย์ พร้อมสุข 2544 เป็นต้น

ปัจจัยพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมเคมี พบว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเกิดจากพฤติกรรมทำให้ความร่วมมือของบุคลากรภายในอุตสาหกรรมเคมี เนื่องจากกลุ่มอุตสาหกรรมต้องใช้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ พร้อมทั้งองค์กรมีวัฒนธรรมในการให้ความร่วมมือ ปรีกษา และมีความร่วมมือในการทำงานและมีความสำนึกในหน้าที่จึงทำให้พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับสอดคล้องกับแนวคิดของ Organ, 1988 และงานวิจัยของเมธี ศรีวิริยะเลิศกุล 2542 ; สุพรรณนา ประทุมวัน 2544 ; ลาวัลย์ พร้อมสุข 2544 ; สายฝน กล้าเดินดง 2551

5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. ผู้บริหารควรพัฒนาภาวะผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งคนให้มากขึ้น เช่น มีวิสัยทัศน์ที่ดี หัวคิดทันสมัย พัฒนาองค์กรให้ทันยุคสมัย อันเป็นประโยชน์ต่อบุคลากร มีจิตใจโอบอ้อมอารีต่อบุคลากรในองค์กร ดูแล สนใจด้วยความรัก ความเอาใจใส่แก่บุคลากรให้ใกล้ชิดมากขึ้น เป็นต้น
2. ผู้บริหารควรมีการหมุนเวียนงานให้กับบุคลากรระดับเจ้าหน้าที่และระดับปฏิบัติการ โดยเฉพาะบุคลากรที่รู้สึกเบื่อหน่ายในงานแบบเดิม ๆ
3. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านค่าตอบแทนที่ยุติธรรม และเพียงพอ เช่น การเพิ่มค่าครองชีพให้สอดคล้องกับค่าครองชีพที่สูงขึ้นมากในสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบันและตามกำลังความสามารถของบริษัทที่จะจ่ายได้ให้กับบุคลากรระดับเจ้าหน้าที่และระดับปฏิบัติการเพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและสร้างผูกพันต่อองค์กร หรือ การออกแบบสวัสดิการที่ยืดหยุ่นได้ตามกรอบงบประมาณที่ได้รับต่อคนเพื่อช่วยแบ่งเบาค่าครองชีพ ค่าใช้จ่ายที่จำเป็นให้กับบุคลากรระดับเจ้าหน้าที่และระดับปฏิบัติการได้อย่างทั่วถึงทุกคน เป็นการเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน ไม่ต้องห่วงพะวงกับภาระค่าใช้จ่าย ทำให้บุคลากรรู้สึกดีต่อองค์กรที่คอยช่วยเหลือ เกิดความผูกพันต่อองค์กร มีพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เป็นต้น
4. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านธรรมาภิบาลในองค์กร เช่น การกำหนดร่วมกับบุคลากรที่ถูกประเมินจนยอมรับร่วมกันได้ถึงตัวชี้วัด KPI ในส่วนงานต่างๆ ของบริษัทจนชัดเจน และ ควรใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบหลายทิศทาง เช่น เปิดโอกาสให้บุคลากรประเมินตนเอง เพื่อนร่วมงานประเมิน คณะกรรมการบริหารอาจประกอบด้วย ผู้ช่วยหัวหน้างาน หัวหน้างาน ผู้จัดการ ผู้บริหาร ร่วมกันประเมิน เพื่อให้เกิดการยอมรับทั้งผู้ถูกประเมิน

และผู้ประเมิน อันโยงไปสู่การให้รางวัลที่เหมาะสมและยุติธรรมแก่บุคลากร เป็นต้น เป็นการลดแนวความคิดที่อยากจะลาออกของบุคลากร และสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เพิ่มมากขึ้น อันส่งผลถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานตามมาด้วยในที่สุด

5. ผู้บริหารควรนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การขึ้นเงินเดือนเมื่อสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังเพิ่มขึ้น เพื่อช่วยในประเด็นที่ว่าเมื่ออายุงานเพิ่มขึ้น เงินเดือนต้องเพิ่มขึ้น และ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรที่สมรรถนะไม่ถึงตามที่ต้องการคาดหวัง เป็นต้น

6. ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการมีส่วนร่วมจากบุคลากรให้มากขึ้น เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น รวมถึงบุคลากรที่อาจไม่เห็นด้วยกับนโยบายของบริษัท ซึ่งอาจได้ความคิดเห็น หรือ มุมมองใหม่ ๆ แปลก ๆ ดี ๆ อันเป็นประโยชน์ต่อการปรับปรุงงาน พัฒนาหน่วยงาน รวมถึงการพัฒนาองค์กรได้

7. ผู้บริหารควรส่งเสริมบุคลากรระดับเจ้าหน้าที่และระดับปฏิบัติการ กลุ่มอายุ 50-60 ปี ซึ่งเป็นกลุ่มอายุที่มีจำนวนน้อยที่สุด ให้เป็นหัวหน้างานเพื่อช่วยเป็นแม่เหล็กในการดึงดูดให้บุคลากรกลุ่มอายุอื่น ๆ ได้มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่สูงขึ้นตามอย่างกลุ่มอายุ 50-60 ปี ด้วยการสอนงาน แนะนำงาน เป็นพี่เลี้ยง สอนวิธีคิด ปรับทัศนคติบวก มีภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ดี ให้เป็นต้นแบบ หรือ เป็นแบบอย่างที่ดี กับบุคลากรกลุ่มอายุอื่น ๆ อันจะส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่เพิ่มขึ้น เป็นประโยชน์ต่อผลการดำเนินงานขององค์กรโดยรวม

อุตสาหกรรมบริการและอื่น ๆ

5.1 สรุปผล

ปัจจัยส่วนบุคคล

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 57.6 อายุอยู่ระหว่าง 20-น้อยกว่า 30 ปี ร้อยละ 45.5 ประเภทของบุคลากร เป็น ระดับเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 57.6 สถานภาพ โสด คิดเป็นร้อยละ 48.5 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ระหว่าง 10,000-20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 53.0

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง รายด้าน ได้แก่ภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับปานกลาง และภาวะผู้นำปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ

คุณลักษณะของงาน

ปัจจัยคุณลักษณะของงานพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง ราชด้านทุกด้านอยู่ในระดับสูงด้วยเช่นกัน ได้แก่ ความสำคัญของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน และ ผลสะท้อนของงาน ตามลำดับ

คุณภาพชีวิตในการทำงาน

ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง ราชด้าน ได้แก่ การบูรณาการด้านสังคม สิ่งแวดล้อม การพัฒนาความสามารถ ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน/ ส่วนตัว และ ความเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์กับสังคมอยู่ในระดับสูง ตามลำดับ ความก้าวหน้า/ มั่นคง ธรรมเนียมในองค์กรและค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

วัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง ราชด้าน ได้แก่ ลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร การควบคุมองค์กร การสนับสนุนในเรื่องการบริหาร การกำหนดทิศทาง และเป้าหมาย ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน การยอมรับในเรื่องความเสี่ยง แบบแผนการติดต่อสื่อสารในองค์กรและการริเริ่มส่วนบุคคลอยู่ในระดับสูง ตามลำดับ แต่การยอมรับต่อความขัดแย้งขององค์กร ระบบการให้รางวัลขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง ราชด้าน ได้แก่ คงอยู่กับองค์กร บรรทัดฐาน อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ แต่ด้านจิตใจ อยู่ในระดับปานกลาง

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง ราชด้านทุกด้านอยู่ในระดับสูงด้วยเช่นกัน ได้แก่ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่เท่ากับพฤติกรรมการให้ความร่วมมือ และ พฤติกรรมการอดทนอดกลั้น ตามลำดับ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง ราชด้านทุกด้านอยู่ในระดับสูงด้วยเช่นกัน ได้แก่ คุณภาพของงาน เวลา ค่าใช้จ่าย และ ปริมาณของงาน ตามลำดับ

ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหาร และ ความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากที่สุด

ปัจจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน พบว่า ปัจจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ปัญหา อุปสรรค และ ข้อเสนอแนะ

ปัญหา อุปสรรค และ ข้อเสนอแนะ พบว่า มีประเด็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ การพัฒนาความสามารถของบุคคล ธรรมเนียมในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรด้านการสนับสนุนในเรื่องการบริหาร การควบคุมขององค์กร ระบบการให้รางวัลขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

มีประเด็นสำคัญที่น่าสนใจ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร เน้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ถือว่าเหมาะสมกับกระแสแห่งการเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน ที่มีทั้งเทคโนโลยีสมัยใหม่ที่รวดเร็วและต่อเนื่อง และการแข่งขันในกลุ่มธุรกิจอุตสาหกรรมที่เพิ่มขึ้นอย่างรุนแรงและรวดเร็ว สอดคล้องกับภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ซึ่งถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีค่าเฉลี่ยสูง ไม่น่าจะอยู่ได้ในองค์กรภาคเอกชนที่มีการแข่งขันกันสูง อาจถูกกดดันให้ลาออก อันเนื่องมาจาก การปล่อยปละละเลยในการปฏิบัติงานของลูกน้องที่ไม่มีประสิทธิภาพ หลีกเลี่ยงการตัดสินใจ และ หนีปัญหา และ ไม่รับผิดชอบใด ๆ แต่ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ประกอบกับการให้ข้อเสนอแนะในคำถามปลายเปิด ที่ว่า “ทีมหัวหน้าควรมีค่าว่าคุณธรรมและจริยธรรมของหัวหน้าร่วมด้วย” สิ่งเหล่านี้เป็นสะท้อนว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร ยังไม่ดีนัก อาจเนื่องมาจาก การมุ่งเน้นแต่ความสำเร็จของงานเป็นหลัก โดยอาจไม่ค่อยดูแล สนใจ และ เอาใจใส่แก่นักบุคลากร เท่าที่ควร

คุณลักษณะของงาน ด้านความหลากหลายของงาน คำถามรายชื่อที่ว่า “งานที่ท่านได้รับมอบหมายในแต่ละวันเป็นงานที่มีลักษณะงานแตกต่างกัน” มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างทำงานในอุตสาหกรรมซึ่งเป็นงานในโรงงานมีคุณลักษณะของงานที่ทำงานซ้ำๆ เดิมๆ ในแต่ละวัน ทุก ๆ วัน อาจทำให้บุคลากรที่ทำงานลักษณะนี้นาน ๆ เกิดความรู้สึกซ้ำซาก จำเจ เบื่อหน่ายได้

คุณภาพชีวิตในการทำงาน มีประเด็นในด้านค่าตอบแทนที่ยุติธรรมเพียงพอ มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับปานกลาง สะท้อนจาก คำถามรายชื่อที่ว่า “ท่านได้รับค่าตอบแทนทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ

กับค่าใช้จ่ายในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน” มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับรายช้ออื่น และ “ท่านได้รับค่าตอบแทนในการทำงานเหมาะสม ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน” มีค่าเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ อาจเป็นไปได้ว่า บุคลากรอุตสาหกรรมแก้วและกระจก/โลจิสติกส์/การค้าและบริการส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท มากถึงร้อยละ 75.7 ประกอบกับ ค่าครองชีพที่สูงขึ้นในสภาพเศรษฐกิจยุคปัจจุบัน อาจทำให้รายได้ไม่เพียงพอกับรายจ่าย

ด้านสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ จากการให้ข้อเสนอแนะในคำถามปลายเปิด ที่ว่า “ให้ทางบริษัทช่วยดูแลเรื่องสุขภาพของพนักงานและสภาพแวดล้อมในการทำงาน” อาจเป็นไปได้ว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานอาจอยู่ในสภาพแวดล้อมในการทำงานที่อาจก่อให้เกิดสุขภาพที่ไม่ดี เช่น การควบคุมเกี่ยวกับเสียง กลิ่น และการรบกวนทางสายตา เป็นต้น

ด้านความก้าวหน้า/มั่นคง มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับปานกลาง สะท้อนจาก คำถามรายช้อที่ว่า “ท่านรู้สึกว่าเป็นบริษัท ตำแหน่งหน้าที่การงานที่ทำ รวมถึงรายได้ที่ได้รับอยู่มีความมั่นคง” มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และ “ท่านได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานให้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน” มีค่าเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ อาจเป็นไปได้ว่าบุคลากรอุตสาหกรรมแก้วและกระจก/โลจิสติกส์/การค้าและบริการรู้สึกว่าเป็นตำแหน่งหน้าที่การงานที่ทำ รวมถึงรายได้ที่ได้รับอยู่ไม่มีความมั่นคง รวมถึงอาจไม่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานให้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานเท่าที่ควร

ด้านธรรมาภิบาลในองค์กร มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน สะท้อนจาก คำถามรายช้อที่ว่า “ท่านคิดว่าวิธีการเลื่อนตำแหน่งพนักงานในบริษัทมีความโปร่งใสและยุติธรรม” มีค่าเฉลี่ยต่ำ อยู่ในระดับปานกลาง และ “ท่านมีความรู้สึกที่ได้รับการประเมินผลการปฏิบัติงานที่โย่งไปสู่การได้ค่าตอบแทนเป็นไปอย่างยุติธรรม” มีค่าเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับการให้ข้อเสนอแนะในคำถามปลายเปิด ที่ว่า “องค์กรควรจัดให้มีการวัดและประเมินผลงานที่ชัดเจน ไม่ได้ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความคิดเห็นส่วนตัวของผู้บังคับบัญชามากเกินไป เช่น กำหนดให้มีตัวชี้วัด KPI ในส่วนงานต่างๆของบริษัทที่ชัดเจน เพื่อลดปัญหาการใช้ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชา” ซึ่งมีส่วนสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์กรด้านการกำหนดทิศทางและเป้าหมาย และ ระบบการให้รางวัลขององค์กร สิ่งเหล่านี้ อาจสะท้อนว่า บุคลากรรู้สึกถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานไม่มีความโปร่งใส ยุติธรรม ขาดตัวชี้วัดที่ชัดเจน ทำให้ผู้บังคับบัญชาอาจใช้ความรู้สึกส่วนตัวในการประเมินผลการปฏิบัติงานอันโย่งไปสู่การขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งที่อาจไม่ยุติธรรม

วัฒนธรรมองค์กรด้านการสนับสนุนในเรื่องการบริหาร จากการให้ข้อเสนอแนะในคำถามปลายเปิด ที่ว่า “อยากให้คนรุ่นที่ทำงานก่อนเข้าใจคนที่มาใหม่ ไม่ใช่ใช้ความที่ตัวเองอยู่ก่อนมา

ข่มขู่ ช่วยเห็นใจคนที่มาทีหลังอยากให้เราคิดว่าตอนเขามาครั้งแรกไม่ใช่ยังอยู่ยั้งง่า ดิฉันเจอมาคือ เขาบอกให้ดิฉันไปอยู่เครื่อง L ดิฉันก็ไปแต่ปรากฏว่าดิฉันก็ไปตามที่พี่เขาบอกแล้วก็บอกว่าพี่เขาบอกให้มาฝึกเครื่อง L แล้วมีคนหนึ่งทำหน้าที่ไม่พอใจใส่แล้วก็พูดอะไรไม่รู้ยุยิบแล้วทำหน้าที่ไม่ได้อะไร ดิฉันเจอแบบนี้แทบไม่อยากทำงานเลย” และ “สิ่งที่เกิดขึ้น ณ ปัจจุบันเป็นที่พอใจอยู่แล้ว แต่บางครั้งคนเก่าๆ ก็ใช้อำนาจที่ทำงานมานาน บางครั้งก็เยอะเกิน ไปประมาณว่าบ้าอำนาจ ถ้าคนเก่าๆ ใช้อำนาจมากกว่าเหตุผลบางครั้งก็ใช้อารมณ์มากเกินไป แบบนี้พนักงานใหม่ๆ ก็เข้ามาแล้วก็ออกกันหมด ทำงานเหนื่อยไม่เคยเกียจ แต่เจอคำพูดที่มันฟังแล้วดูแยก็จะไม่มีกำลังใจที่จะทำงาน เพราะว่าอยากมาทำงาน และจะตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด”

ด้านการควบคุมขององค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เป็นอันดับ 2 ประกอบกับการให้ข้อเสนอแนะในคำถามปลายเปิด ที่ว่า “ต้องปฏิบัติตามกฎระเบียบและนโยบายบริษัทอย่างเคร่งครัด และปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและพัฒนางานในหน่วยงานอย่างต่อเนื่องเพื่อประโยชน์ของสมาชิกและบริษัทเป็นหลัก” อาจสะท้อนถึงการควบคุมขององค์กรในการควบคุมพฤติกรรมของบุคลากรอย่างเข้มงวด

ด้านระบบการให้รางวัลขององค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง สะท้อนจาก คำถามรายชื่อที่ว่า “ท่านเห็นว่าการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้น หรือการเลื่อนตำแหน่งของบริษัทดูจากผลงานของท่านมากกว่าความสนิทสนม ระบบอาวุโส หรือ ความชอบส่วนตัว” และ “บริษัทมีระบบที่ชัดเจนในการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้น หรือ การเลื่อนตำแหน่งให้แก่บุคลากร” มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับการให้ข้อเสนอแนะในคำถามปลายเปิด ที่ว่า “ในการที่องค์กรจะพัฒนาได้ เราต้องมีการพัฒนาทักษะการทำงานแต่ละฝ่ายอย่างต่อเนื่องและมีมาตรฐานการวัดผล และคุณภาพของการทำงาน ซึ่งสามารถนำมาใช้ในการพัฒนาเลื่อนระดับตำแหน่งได้ และสร้างแรงจูงใจ สร้างทัศนคติบวกให้กับพนักงาน ในการร่วมแรงร่วมใจรักองค์กร สร้างความรักความผูกพันให้เกิดจิตสำนึกและตั้งใจทำงานเสมือนเป็นเจ้าของบริษัท” ซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับ คุณภาพชีวิตในการทำงาน ด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคล และ ความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น อาจเป็นไปได้ว่าบุคลากรอุตสาหกรรมบริการและอื่น ๆ รู้สึกว่าการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้น หรือการเลื่อนตำแหน่งของบริษัทดูจากความสนิทสนม ระบบอาวุโส หรือ ความชอบส่วนตัวมากกว่าผลงาน หรือ มีระบบการให้รางวัลที่ไม่ชัดเจน

ด้านการยอมรับต่อความขัดแย้งขององค์กร มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับปานกลาง เนื่องมาจาก คำถามรายชื่อที่ว่า “ผู้บริหารของบริษัทเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถวิพากษ์วิจารณ์นโยบายของบริษัทที่ท่านไม่เห็นด้วยได้อย่างเปิดเผย” มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับรายชื่ออื่นอาจเป็นไปได้

ได้ว่า ผู้บริหารของบริษัทไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถวิพากษ์วิจารณ์ได้อย่างเปิดเผยเกี่ยวกับนโยบายของบริษัทที่ไม่เห็นด้วย

ความผูกพันต่อองค์กร ด้านจิตใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางสะท้อนจาก คำถามรายข้อที่ว่า “ถึงแม้ว่ามีบริษัทอื่นจะให้ผลตอบแทนที่สูงกว่าที่บริษัทแห่งนี้แต่ท่านก็ไม่คิดจะลาออกจากบริษัทแห่งนี้” มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเมื่อเปรียบเทียบกับรายข้ออื่น และ อยู่ในระดับปานกลาง “ท่านมีความเต็มใจที่จะทำงานในบริษัทแห่งนี้ไปตลอดชีวิตการทำงาน” และ “ท่านไม่คิดจะลาออกจากบริษัทแห่งนี้เพราะมีความรู้สึกผูกพันต่อคนในบริษัทแห่งนี้” มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นไปได้ว่า บุคลากรอุตสาหกรรมบริการและอื่น ๆ ไม่ได้รู้สึกผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจเลย ถ้ามีบริษัทอื่นให้ผลตอบแทนที่ดีกว่าก็พร้อมจะลาออก ไม่คิดจะทำงานในบริษัทแห่งนี้ไปตลอดชีวิต เพราะไม่ได้รู้สึกผูกพันต่อคนในบริษัทแห่งนี้เลย

ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารของกลุ่มตัวอย่างบุคลากรอุตสาหกรรมบริการและอื่น ๆ มีผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยพบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลในทางลบกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กร โดยมีค่าเฉลี่ยที่อยู่ในระดับปานกลางเมื่อพิจารณาถึงรูปแบบของภาวะผู้นำพบว่าพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมแก้วกระจก/โลจิสติกส์/การค้าและบริการ ให้ความสำคัญต่อรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูง ด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในระดับปานกลาง และด้านภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ แต่จากการที่ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีผลทางลบกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรจึงทำให้ผู้บริหารยังใช้ภาวะผู้นำในการบริหารองค์กรมากยิ่งขึ้นทำให้พฤติกรรมความเป็นสมาชิกขององค์กรลดลง อาจเนื่องมาจากอุตสาหกรรมบริการและอื่น ๆ ผู้บริหารอาจเน้นการใช้กฎ ระเบียบ ข้อบังคับในการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างเข้มงวดเพื่อลดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารเน้นแบบการเปลี่ยนแปลงสูง เพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงกับการแข่งขันในโลกยุคปัจจุบัน อาจสร้างสรรค์วิธีการปฏิบัติงานใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานจึงอาจทำให้บุคลากรเกิดความเครียดในการปฏิบัติงานอันจะส่งผลกระทบต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Lee, Kim Lian and Tui Low Guan. 2012 ; Podsakoff, MacKenzie, Paine & Bachrach, 2000 ; กัญญา พิรพัฒนานันท์ 2546 ; กรรณิการ์ สายพิณ 2547 ; เกษรา ชัยรังษีเลิศ 2547 ; เอกชัย บูรณชน 2550 ; สุธิดา เลิศอุไรวงศ์ 2557

ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรอุตสาหกรรมบริการและอื่น ๆ พบว่ามีผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 โดยค่าเฉลี่ยของความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรในด้านการคงอยู่กับองค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือความผูกพันด้านบรรทัดฐาน และความผูกพัน

ด้านจิตใจตามลำดับ มีความรู้สึกว่าการอาสาช่วยเหลือบุคลากรใหม่ด้วยความเต็มใจ แสดงถึงความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น พึงพาอาศัยซึ่งกันและกัน รวมทั้งปรึกษาหารือร่วมกันก่อนลงมือปฏิบัติ พร้อมทั้งเต็มใจที่จะช่วยคิดและช่วยทำ ป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการทำงาน ซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวเป็นความรู้สึกผูกพันของบุคลากรอุตสาหกรรมแก้วกระจก/โลจิสติก/การค้าและบริการ ก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การสอดคล้องกับงานวิจัยในหลายงานวิจัยที่ผ่านมาที่พบว่าปัจจัยความผูกพันต่อองค์การมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ เช่น Muh, Akmal Ibrahim and Aslinda (2013) ; Hai and Mian (2007) ; Munne, 1995 ; กษมา ทองขลิบ 2550 ; กัญญา พิรพัฒน์นันท์ 2546 ; ณิชญา ไพรสงบ 2546 ; สฎาญ ชีระวิชิตระกุล 2549 ; เพียงภัทร์ เจริญพิทยา 2546 ; ลาวัลย์ พร้อมสุข 2544 เป็นต้น

ปัจจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากรในอุตสาหกรรมบริการและอื่น ๆ พบว่าประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานเกิดจากพฤติกรรมการให้ความร่วมมือของบุคลากรภายในอุตสาหกรรมแก้วกระจก/โลจิสติก/การค้าและบริการ เนื่องจากกลุ่มอุตสาหกรรมต้องใช้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ พร้อมทั้งองค์การมีวัฒนธรรมในการให้ความร่วมมือ ปรึกษาและมีความร่วมมือในการทำงานและมีความสำนึกในหน้าที่ จึงทำให้พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานซึ่งสอดคล้องกับสอดคล้องกับแนวคิดของ Organ, 1988 และ งานวิจัยของเมธี ศรีวิริยะเลิศกุล 2542 ; สุพรรณนา ประทุมวัน 2544 ; ลาวัลย์ พร้อมสุข 2544 ; สายฝน กล้าเดินดง 2551

5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. ผู้บริหารควรมีคุณธรรม จริยธรรม และ ใช้ภาวะผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบมุ่งคนให้มากขึ้น เช่น ให้ความเอาใจใส่ดูแลเรื่องสุขภาพและสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานของบุคลากร และเข้าใจเข้าถึงบุคลากรให้มากขึ้น อย่างบุคลากรที่มากด้วยประสบการณ์ ความสามารถ ควรนำศักยภาพออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์กับองค์การให้มากยิ่งขึ้น เป็นต้น
2. ผู้บริหารควรมีการหมุนเวียนงานให้กับบุคลากรระดับเจ้าหน้าที่และระดับปฏิบัติการ โดยเฉพาะบุคลากรที่รู้สึกเบื่อหน่ายในงานแบบเดิม ๆ
3. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านค่าตอบแทนที่ยุติธรรม และเพียงพอ เช่น การเพิ่มค่าครองชีพให้สอดคล้องกับค่าครองชีพที่สูงขึ้นมากในสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบันและตามกำลังความสามารถของบริษัทที่จะจ่ายได้ให้กับบุคลากรระดับเจ้าหน้าที่และระดับปฏิบัติการเพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและสร้างผูกพันต่อองค์การ หรือ การ

ออกแบบสวัสดิการที่ยืดหยุ่นได้ตามกรอบงบประมาณที่ได้รับต่อคนเพื่อช่วยแบ่งเบาค่าครองชีพ ค่าใช้จ่ายที่จำเป็นให้กับบุคลากรระดับเจ้าหน้าที่และระดับปฏิบัติการได้อย่างทั่วถึงทุกคน เป็นการเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน ไม่ต้องห่วงพะวงกับภาระค่าใช้จ่าย ทำให้บุคลากรรู้สึกดีต่อองค์กรที่คอยช่วยเหลือ เกิดความผูกพันต่อองค์กร มีพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ทุ่มเทในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

4. ผู้บริหารควรให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเฉพาะคอยช่วยเหลือบุคลากรที่มาจากใหม่ เช่น จัดให้มีการปฐมนิเทศ การแนะนำงาน การสอนงาน โดยผู้บริหารระดับต้นอย่างหัวหน้างาน ที่มีทักษะการเป็นพี่เลี้ยง มากกว่าจะเป็น คนรุ่นที่ทำงานก่อน หรือ คนเก่า ๆ ที่รู้งานแต่เพียงอย่างเดียว และ เป็นการลดบทบาทการใช้อำนาจที่มากเกินไปของคนกลุ่มนี้

5. ผู้บริหารควรวางมาตรฐานร่วมกันกับบุคลากรที่ถูกประเมินจนเกิดการยอมรับร่วมกัน ได้ถึงตัวชี้วัด KPI ในส่วนงานต่างๆ ของบริษัท และ ควรใช้การประเมินผลการปฏิบัติงานแบบหลายทิศทาง เช่น เปิดโอกาสให้บุคลากรประเมินตนเอง เพื่อนร่วมงานประเมิน คณะกรรมการบริหารอาจประกอบด้วย ผู้ช่วยหัวหน้างาน รองหัวหน้างาน หัวหน้างาน ร่วมกันประเมิน เพื่อให้เกิดการยอมรับทั้งผู้ถูกประเมินและผู้ประเมิน ควรให้รางวัล ผลตอบแทนที่ยุติธรรมแก่บุคลากร

6. ผู้บริหารควรนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น นำมาใช้การประเมินผลการปฏิบัติงาน การขึ้นเงินเดือนเมื่อสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังเพิ่มขึ้น เพื่อช่วยในประเด็นที่ว่าเมื่ออายุงานเพิ่มขึ้น เงินเดือนต้องเพิ่มขึ้น และ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรที่สมรรถนะไม่ถึงตามที่องค์กรคาดหวัง จึงควรมีการพัฒนาความสมรรถนะของบุคลากรด้วยการจัดฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง มีหลักสูตรฝึกอบรมที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน นำไปสู่การพัฒนางานและองค์กรให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป เป็นต้น

7. ผู้บริหารควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการมีส่วนร่วมจากบุคลากรให้มากขึ้น เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความคิดเห็น รวมถึงบุคลากรที่อาจไม่เห็นด้วยกับนโยบายของบริษัท ซึ่งอาจได้ความคิดเห็น หรือ มุมมองใหม่ ๆ แปลก ๆ ดี ๆ รวมถึงมีการสนับสนุนแนวคิดดี ๆ ให้เป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการปรับปรุงงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

8. ผู้บริหารควรสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านจิตใจ ใส่ใจบุคลากรเหมือนดังเป็นเครือญาติในครอบครัวมากกว่าการมองเป็นต้นทุน ค่าใช้จ่ายขององค์กร เพื่อครองใจบุคลากรให้รู้สึกผูกพันต่อองค์กร เป็นการลดแนวความคิดที่อยากจะลาออกของบุคลากรที่คอยแต่จะหางานใหม่ที่เงินดีกว่า อันจะส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ร่วมแรงร่วม

ใจกันทำงานเพื่อบริษัท มีจิตสำนึกและตั้งใจปฏิบัติงานเสมือนเป็นเจ้าของบริษัทนำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กรในที่สุด

อุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์

5.1 สรุปผล

ปัจจัยส่วนบุคคล

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงร้อยละ 61.6 อายุอยู่ระหว่าง 20-น้อยกว่า 30 ปี ร้อยละ 43.8 ประเภทของบุคลากร เป็น ระดับเจ้าหน้าที่ คิดเป็นร้อยละ 62.2 สถานภาพ โสด คิดเป็นร้อยละ 54.1 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนอยู่ระหว่าง 10,000-20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 66.5

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร

ปัจจัยภาวะผู้นำของผู้บริหารพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง รายด้าน ได้แก่ภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับสูง และภาวะผู้นำปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ

คุณลักษณะของงาน

ปัจจัยคุณลักษณะของงานพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง รายด้านทุกด้านอยู่ในระดับสูงด้วยเช่นกัน ได้แก่ ความสำคัญของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ความมีอิสระในการทำงาน และความหลากหลายของงาน ผลสะท้อนของงาน ตามลำดับ

คุณภาพชีวิตในการทำงาน

ปัจจัยคุณภาพชีวิตในการทำงานพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง รายด้าน ได้แก่ การบูรณาการด้านสังคม ความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม สิ่งแวดล้อม การพัฒนาความสามารถ ความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงาน/ ส่วนตัว และ อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ ความก้าวหน้า/ มั่นคง ธรรมเนียมปฏิบัติขององค์กรและค่าตอบแทนอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

วัฒนธรรมองค์กร

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กรพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง รายด้าน ได้แก่ ลักษณะที่เป็นเอกลักษณ์ขององค์กร การกำหนดทิศทางและเป้าหมาย การควบคุมองค์กร การสนับสนุนในเรื่องการบริหาร ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน แบบแผนการติดต่อสื่อสารในองค์กร การริเริ่มส่วนบุคคล และการยอมรับในเรื่องความเสี่ยง ตามลำดับ แต่ระบบการให้รางวัลขององค์กร และการยอมรับต่อความขัดแย้งขององค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง รายด้าน ได้แก่ บรรทัดฐาน คงอยู่กับองค์กร อยู่ในระดับสูง ตามลำดับ แต่ด้านจิตใจ อยู่ในระดับปานกลาง

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง รายด้านทุกด้านอยู่ในระดับสูงด้วยเช่นกัน ได้แก่ พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ พฤติกรรมการสำนึกในหน้าที่ และ พฤติกรรมการอดทนอดกลั้นตามลำดับ

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานพบว่า โดยรวมอยู่ในระดับสูง รายด้านทุกด้านอยู่ในระดับสูงด้วยเช่นกัน ได้แก่ คุณภาพของงานเท่ากับค่าใช้จ่าย เวลา และ ปริมาณของงาน ตามลำดับ

ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่า ปัจจัยคุณลักษณะของงาน วัฒนธรรมองค์กร และ ความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยคุณลักษณะของงานมีผลต่อพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมากที่สุด

ปัจจัยพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ปัจจัยพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานพบว่า ปัจจัยพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

ปัญหา อุปสรรค และ ข้อเสนอแนะ

ปัญหา อุปสรรค และ ข้อเสนอแนะ พบว่า มีประเด็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้บริหาร คุณภาพชีวิตในการทำงานด้านค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเพียงพอ สิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ การพัฒนาความสามารถของบุคคล ธรรมเนียมในองค์กร วัฒนธรรมองค์กรด้านการสนับสนุนในเรื่องการบริหาร การควบคุมขององค์กร ระบบการให้รางวัลขององค์กร ความผูกพันต่อองค์กร และ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

5.2 อภิปรายผลการวิจัย

มีประเด็นสำคัญที่น่าสนใจ สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ภาวะผู้นำของผู้บริหาร มีประเด็นกับการให้ข้อเสนอแนะในคำถามปลายเปิดอยู่มาก เช่น “ภาวะผู้นำ มีการกำหนดไว้ชัดเจน แต่หาคนที่มีความตามที่กำหนดนั้นยาก” หรือ “อยากได้ผู้นำที่มี

ความยุติธรรม รับฟังความเห็นผู้ได้บังคับบัญชา สามารถแยกแยะเรื่องงานกับเรื่องส่วนตัว” หรือ “ผู้นำต้องคอยให้กำลังใจลูกน้องอยู่เสมอในเวลาที่เขาทำผิดพลาด อย่างเคร่งครัดกับลูกน้องมากเกินไป เพราะมันจะทำให้ลูกน้องเกิดความกดดัน และเกร็ง งานที่ออกมามันก็เลยเกิดความผิดพลาดบ่อยครั้ง เพราะเขาไม่มั่นใจในตนเอง ผู้นำคือผู้กล้า กล้าทำ กล้ารับผิดชอบและกล้าให้กำลังใจลูกน้อง” หรือ “เท่าที่ผ่านมามีการเป็นผู้นำไม่ชัดเจนโปร่งใส กลุ่มเครือข่ายผู้ติดตามไม่สามารถแสดงออกซึ่งความสามารถที่มีอยู่ได้ แบ่งกลุ่มมากเกินไป พฤติกรรมไม่พึงพาอาศัยซึ่งกันและกัน” และ “เป็นผู้นำต้องเปิดกว้างทางด้านการคิด ขอมรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง” สะท้อนให้เห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ อาจมีพฤติกรรมแบบค้ำใจถึงตนเองเป็นหลัก ขีดถือความคิดตนเองเป็นใหญ่ ขาดการรับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา ไม่เปิดกว้างทางความคิด และ อาจมีพฤติกรรมมุ่งงาน เน้นความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ เคร่งครัด สร้างความกดดันกับลูกน้องมาก ทำให้งานออกเกิดความผิดพลาด ขาดความใส่ใจเรื่องคน ไม่ค่อยให้กำลังใจลูกน้อง ไม่พึงพาอาศัยซึ่งกันและกัน ทำให้รู้สึกหาคนที่มีความรู้ที่ใส่ใจลูกน้องยาก จึงมีเสียงสะท้อนถึงภาวะผู้นำของบริหารจากผู้ได้บังคับบัญชาออกมา

คุณลักษณะของงาน ด้านผลสะท้อนของงาน คำถามรายชื่อที่ว่า “หัวหน้างานได้แจ้งผลการทำงานตามเกณฑ์การประเมินที่ได้กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ” มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด อยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจากหัวหน้างานไม่ได้แจ้งผลการทำงานตามเกณฑ์การประเมินที่ได้กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ ด้านความหลากหลายของงาน คำถามรายชื่อที่ว่า “งานที่ท่านได้รับมอบหมายในแต่ละวันเป็นงานที่มีลักษณะงานแตกต่างกัน” มีค่าเฉลี่ยต่ำรอง อยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องมาจากกลุ่มตัวอย่างทำงานในอุตสาหกรรมซึ่งเป็นงานในโรงงาน มีคุณลักษณะของงานที่ทำงานซ้ำ ๆ เดิม ๆ ในแต่ละวัน ทุก ๆ วัน อาจทำให้บุคลากรที่ทำงานลักษณะนี้นาน ๆ เกิดความรู้สึกซ้ำซาก จำเจ เบื่อหน่ายได้

คุณภาพชีวิตในการทำงาน มีประเด็นในด้านค่าตอบแทนที่ยุติธรรมเพียงพอ มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับปานกลาง สะท้อนจาก คำถามรายชื่อที่ว่า “ท่านได้รับค่าตอบแทนทุกรูปแบบอย่างเพียงพอ กับค่าใช้จ่ายในสภาพเศรษฐกิจปัจจุบัน” มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับรายชื่ออื่น อยู่ในระดับปานกลาง และ “ท่านได้รับค่าตอบแทนในการทำงานเหมาะสม ยุติธรรมเมื่อเปรียบเทียบกับตำแหน่งอื่นที่มีลักษณะงานคล้ายคลึงกัน” มีค่าเฉลี่ยต่ำรอง อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งสอดคล้องกับการให้ข้อเสนอแนะในคำถามปลายเปิดที่ว่า “องค์กรก็ได้ผลประโยชน์ที่ดีพอสมควร แต่ด้วยเหตุแห่งปัจจัยทางสังคมที่ทำให้ค่าครองชีพในปัจจุบันนี้ค่อนข้างสูงมาก การใช้ชีวิตในสภาวะปัจจุบันค่อนข้างลำบาก ต้องบีบรัดตัวเองในการใช้ชีวิต จึงอยากจะขอความกรุณาจากองค์กร ช่วยดูแลคุณภาพชีวิตพนักงานในบริษัททั้งหมด ให้ดีเหมาะสมกับสภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบันด้วย ที่เป็นอยู่

ก็ดีพอสมควรแต่หากจะดูแลหรือองค์กรมีความสามารถที่จะดูแลคุณภาพชีวิตของพนักงานทั้งหมด ได้ดีกว่านี้ขอเป็นเรื่องที่น่ายินดีเป็นอย่างยิ่ง” และ “อยากให้มีการพิจารณาในส่วนของเบี้ยเลี้ยง ออกไปปฏิบัติงานด้านนอก ซึ่งปัจจุบันค่าครองชีพสูงขึ้นจึงไม่สอดคล้องกับเบี้ยเลี้ยงปัจจุบัน” สะท้อนให้เห็นว่า บุคลากรอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ส่วนใหญ่อาจมีรายได้ไม่เพียงพอกับ รายจ่ายสถานะเศรษฐกิจในปัจจุบันที่ค่าครองชีพถีบตัวสูงขึ้นมาก ประกอบกับรายได้เฉลี่ยต่อเดือน น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท มากถึงร้อยละ 81.1 ซึ่งมากที่สุดกว่าอุตสาหกรรมอื่นในงานวิจัย ครั้งนี้ สะท้อนว่าบุคลากรรายได้ต่ำมีอยู่จำนวนมาก และ ผลการสำรวจค่าจ้างและสวัสดิการ ปี 2556/ 2557 บุคลากรระดับเจ้าหน้าที่ และ ระดับปฏิบัติการของอุตสาหกรรมไฟฟ้าและ อิเล็กทรอนิกส์ มีค่าจ้างเฉลี่ยต่ำเดือนต่ำสุดกว่าอุตสาหกรรมอื่นในงานวิจัยครั้งนี้ด้วยเช่นกัน

ด้านสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและส่งเสริมสุขภาพ จากการให้ข้อเสนอแนะในคำถาม ปลายเปิด ที่ว่า “อยากให้จัดมุมผ่อนคลายความเครียดขึ้น” อาจเป็นไปได้ว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงาน อาจรู้สึกเครียดจากการทำงานจึงอยากให้องค์กรจัดมุมเพื่อผ่อนคลายความตึงเครียดในการ ทำงาน ด้านความก้าวหน้า/มั่นคง มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับปานกลาง สะท้อนจาก คำถามรายชื่อที่ว่า “ท่านรู้สึกกว่าบริษัท ตำแหน่งหน้าที่การงานที่ทำ รวมถึงรายได้ที่ได้รับอยู่มีความมั่นคง” มีค่าเฉลี่ยอยู่ ในระดับปานกลาง และ “ท่านได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานให้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่ง หน้าที่การงาน” มีค่าเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ อาจเป็นไปได้ว่าบุคลากรอุตสาหกรรมไฟฟ้าและ อิเล็กทรอนิกส์รู้สึกว่าตำแหน่งหน้าที่การงานที่ทำ รวมถึงรายได้ที่ได้รับอยู่ไม่มีความมั่นคง รวมถึง อาจไม่ได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างานให้มีโอกาสก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานเท่าที่ควร

ด้านธรรมณูญในองค์กร มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน สะท้อนจาก คำถามรายชื่อ ที่ว่า “ท่านคิดว่าวิธีการเลื่อนตำแหน่งพนักงานในบริษัทมีความโปร่งใสและยุติธรรม” มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับปานกลาง และ “ท่านมีความรู้สึกว่าได้รับการประเมินผลการทำงานที่โย่งไปสู่การได้ ค่าตอบแทนเป็นไปอย่างยุติธรรม” มีค่าเฉลี่ยค่อนข้างต่ำ ซึ่งสอดคล้องกับการให้ข้อเสนอแนะใน คำถามปลายเปิด ที่ว่า “บริษัทควรประเมินผลการทำงานจากความสามารถในการปฏิบัติงานมากกว่า การประพฤติตามกฎระเบียบ หรือระบบอาวุโสหรือความชอบส่วนตัว” และ “บางครั้งการคัดเลือก หรือตำแหน่ง มันก็ขึ้นอยู่กับความพอใจหรือเด็กของใคร แต่ไม่ได้วัดจากความสามารถของบุคคล คนนั้น ดังนั้น ความสามารถก็น่าจะดีกว่าความหมายว่าเด็กของใคร” ซึ่งสอดคล้องกับวัฒนธรรม องค์กรด้านระบบการให้รางวัลขององค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง สะท้อนจาก คำถาม รายชื่อที่ว่า “ท่านเห็นว่าการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้น หรือการเลื่อนตำแหน่งของบริษัทดูจาก ผลงานของท่านมากกว่าความสนิทสนม ระบบอาวุโส หรือ ความชอบส่วนตัว” และ “บริษัทมี ระบบที่ชัดเจนในการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้น หรือ การเลื่อนตำแหน่งให้แก่บุคลากร” มีค่าเฉลี่ย

อยู่ในระดับปานกลาง สิ่งเหล่านี้อาจสะท้อนว่า บุคลากรรู้สึกถึงการประเมินผลการปฏิบัติงาน จากความชอบส่วนตัว ความสนิทสนม พวกของตน หรือ ระบบอาวุโส มากกว่า จากความสามารถของบุคคล และ ทำให้รู้สึกไปถึงระบบการให้รางวัลขององค์กรอาจไม่ชัดเจน

ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตส่วนตัว จากการให้ข้อเสนอแนะในคำถามปลายเปิด ที่ว่า “คุณภาพชีวิตในการทำงานย่อมรวมไปถึงวันหยุดพักผ่อนกับครอบครัว แต่เนื่องจากทุกวันนี้ธุรกิจมุ่งหาแต่กำไร โดยไม่นึกถึงคุณภาพชีวิตสักเท่าไร” อาจเป็นไปได้ว่า บุคลากรรู้สึกขาดความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตส่วนตัว ทำแต่งงานเพื่อให้บริษัทมีกำไร โดยไม่ได้มีเวลา วันหยุดพักผ่อนกับครอบครัว ด้านความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม จากการให้ข้อเสนอแนะในคำถามปลายเปิด ที่ว่า “ควรทำกิจกรรมสู่สังคมให้มากขึ้นเพื่อให้พนักงานมีส่วนร่วมในการรณรงค์ รณรงค์การให้ การเสียสละและรู้จักสามัคคี” อาจเป็นไปได้ว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรที่ไม่มีความรับผิดชอบต่อสังคม อาจทำให้เกิดการลดคุณค่าความสำคัญของงานและอาชีพของบุคลากรลงได้

วัฒนธรรมองค์กรด้านการยอมรับต่อความขัดแย้งขององค์กร มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เนื่องมาจากคำถามรายชื่อที่ว่า “ผู้บริหารของบริษัทเปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถวิพากษ์วิจารณ์นโยบายของบริษัทที่ท่านไม่เห็นด้วยได้อย่างเปิดเผย” มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง อาจเป็นไปได้ว่า ผู้บริหารของบริษัทไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถวิพากษ์วิจารณ์ได้อย่างเปิดเผยเกี่ยวกับนโยบายของบริษัทที่ไม่เห็นด้วย

ความผูกพันต่อองค์กร ด้านจิตใจ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลางสะท้อนจาก คำถามรายชื่อที่ว่า “ถึงแม้ว่ามีบริษัทอื่นจะให้ผลตอบแทนที่สูงกว่าที่บริษัทแห่งนี้แต่ท่านก็ไม่คิดจะลาออกจากบริษัทแห่งนี้” มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเมื่อเปรียบเทียบกับรายชื่ออื่น และ อยู่ในระดับปานกลาง “ท่านมีความเต็มใจที่จะทำงานในบริษัทแห่งนี้ไปตลอดชีวิตการทำงาน” และ “ท่านไม่คิดจะลาออกจากบริษัทแห่งนี้เพราะมีความรู้สึกผูกพันต่อคนในบริษัทแห่งนี้” มีค่าเฉลี่ย อยู่ในระดับปานกลาง หรือแม้กระทั่ง คำถาม ด้านบรรทัดฐาน ที่ว่า “บริษัทแห่งนี้มีความหมายกับท่านมากโดยไม่คิดจะเปลี่ยนที่ทำงาน” มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง สะท้อนให้เห็นว่า บุคลากรอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์คิดจะเปลี่ยนที่ทำงานทันทีที่มีบริษัทอื่นให้ผลตอบแทนที่สูงกว่า ไม่คิดที่จะทำงานในบริษัทแห่งนี้ไปตลอดชีวิต

ปัจจัยคุณลักษณะของงานในกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์มีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 อาจเนื่องมาจากคุณลักษณะงานทั้งห้าองค์ประกอบทำให้เกิดความรู้สึกการมีส่วนร่วมในความเป็นเจ้าของงาน และมีส่วนร่วมในการรับผิดชอบต่องาน ก่อให้เกิดแรงจูงใจภายในที่จะทำให้อัตราผลผลิตที่ดีที่สุดในการทำงาน โดยสามารถแสดงออกด้วยการมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ

Iffat S. Chaudhry, Jean G. Maurice & Mohamed Haneefuddin 2015 ; Farh, posdakoff and organ, 1990 ; Peace and gregersen, 1991 ; ทิพย์สุคน จงรักย์ 2557

ปัจจัยวัฒนธรรมองค์การในกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์พบว่ามีผลต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 สอดคล้องกับงานวิจัยของ Hojjat, Vahdati, Moghaddam Javad Taheri & Jafari Mohammad Sadegh, 2014 ; Burton, Christie H. 2003 ; Habib Ebrahimpour, 2011

ปัจจัยความผูกพันต่อองค์การในกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ พบว่ามีผลต่อ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 บุคลากรอุตสาหกรรม ไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ มีความรู้สึกว่าการอาสาช่วยเหลือบุคลากรใหม่ด้วยความเต็มใจ แสดงถึง ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น พึงพาอาศัยซึ่งกันและกัน รวมทั้งปรึกษาหารือร่วมกันก่อนลงมือปฏิบัติ พร้อมทั้งเต็มใจที่จะช่วยคิดและช่วยทำ ป้องกันปัญหาที่อาจเกิดขึ้นระหว่างการทำงาน ซึ่ง พฤติกรรมดังกล่าวเป็นความรู้สึกผูกพันของบุคลากรอุตสาหกรรมไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ ก่อให้เกิดเป็นพฤติกรรมพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การสอดคล้องกับงานวิจัยในหลาย งานวิจัยที่ผ่านมาที่พบว่าปัจจัยความผูกพันต่อองค์การมีผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของ องค์การ เช่น Muh, Akmal Ibrahim and Aslinda (2013) ; Hai and Mian (2007) ; Munne, 1995 ; กษมา ทองขลิบ 2550 ; กันยา พิรพัฒนานันท์ 2546 ; ณัฐยา ไพรสวบ 2546 ; สฎายุ ธีระวณิช ตระกูล 2549 ; เพียงภัทร์ เจริญพิทยา 2546 ; ลาวัลย์ พร้อมสุข 2544 เป็นต้น

ปัจจัยพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การมีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของ บุคลากร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 สอดคล้องกับแนวคิดของ Organ, 1988 และ งานวิจัยของ เมธี ศรีวิริยะเลิศกุล 2542 ; สุพรรณนาประทุมวัน 2544 ; ลาวัลย์ พร้อมสุข 2544 ; สายฝน กล้าเดินดง 2551 ทั้งนี้อาจเนื่องมาจาก การที่บุคลากรมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การนั้น ย่อมมี ความสัมพันธ์กัน อันจะส่งผลถึงประสิทธิภาพการปฏิบัติงานด้วย ยิ่งพนักงานมีพฤติกรรมการเป็น สมาชิกที่ดีต่อองค์การอยู่ในระดับสูงก็ยิ่งสัมพันธ์กับประสิทธิภาพการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นด้วย

5.3 ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย

1. ผู้บริหารควรใช้ภาวะผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบคำนึงถึงบุคคลอื่นให้มากขึ้น เช่น เปิดกว้าง ทางด้านความคิด ยอมรับฟังความคิดเห็นของลูกน้อง หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น และ ใช้ภาวะ ผู้นำแบบมุ่งคนให้มากขึ้น เช่น คอยให้กำลังใจลูกน้อง หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ แม้ในเวลา ที่ ลูกน้อง หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานผิดพลาดก็ตาม เป็นต้น

2. ผู้บริหารควรแจ้งผลการทำงานตามเกณฑ์การประเมินที่ได้กำหนดไว้แก่ลูกน้อง หรือ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอเพื่อให้บุคลากรได้รับรู้และเข้าใจในรูปแบบการบริหารที่มี ประสิทธิภาพ สร้างความยุติธรรมภายในองค์กร และ คุณลักษณะของงานซึ่งในอุตสาหกรรม ไฟฟ้าและอิเล็กทรอนิกส์ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้าน ผลสะท้อนของงาน

3. ผู้บริหารควรมีการหมุนเวียนงานให้กับบุคลากรระดับเจ้าหน้าที่และระดับปฏิบัติการ โดยเฉพาะบุคลากรที่รู้สึกเบื่อหน่ายในงานแบบเดิม ๆ

4. ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตในการทำงานด้านค่าตอบแทนที่ยุติธรรม และเพียงพอ เช่น การเพิ่มค่าครองชีพให้สอดคล้องกับค่าครองชีพที่สูงขึ้นมากในภาวะเศรษฐกิจ ในปัจจุบันและตามกำลังความสามารถของบริษัทที่จะจ่ายได้ให้กับบุคลากรระดับเจ้าหน้าที่และ ระดับปฏิบัติการเพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานและสร้างผูกพันต่อองค์กร หรือ การ ออกแบบสวัสดิการที่ยืดหยุ่นได้ตามกรอบงบประมาณที่ได้รับต่อคนเพื่อช่วยแบ่งเบาค่าครองชีพ ค่าใช้จ่ายที่จำเป็นให้กับบุคลากรระดับเจ้าหน้าที่และระดับปฏิบัติการได้อย่างทั่วถึงทุกคน เป็นการ เสริมคุณภาพชีวิตในการทำงาน ไม่ต้องห่วงพะวงกับภาระค่าใช้จ่าย ทำให้บุคลากรรู้สึกดีต่อองค์กร ที่คอยช่วยเหลือ เกิดความผูกพันต่อองค์กร มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ทุ่มเทใน การปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ เป็นต้น

5. ผู้บริหารควรจัดหาหมุมในบริษัทที่มีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศผ่อนคลายไว้ให้กับ บุคลากรเวลาพักเบรก หรือ พักทานอาหารกลางวัน เพื่อได้ใช้ในการผ่อนคลายความตึงเครียดจาก การปฏิบัติงาน

6. ผู้บริหารควรประเมินผลการปฏิบัติงานโดยยึดหลักความสามารถ ผลงานของบุคคล เป็นสำคัญมากกว่าความชอบส่วนตัว ความสนิทสนม พวักของตน หรือ ระบบอาวุโส เพื่อลด แนวความคิดที่อยากจะลาออกของของบุคลากร และสร้างความผูกพันด้านจิตใจของบุคลากรให้ เพิ่มขึ้น และส่งผลถึงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรตามมาด้วย

7. ผู้บริหารควรสร้างความสมดุลระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับชีวิตส่วนตัวให้กับ บุคลากรในระดับเจ้าหน้าที่และระดับปฏิบัติการ เช่น อาจใช้เวลาที่ยืดหยุ่นได้กับบางตำแหน่งงานที่ สามารถทำได้ หรือ สลับวันหยุดกันได้สำหรับบางตำแหน่งงานใช้การหมุนเวียนงานแล้วสามารถ ทำงานแทนกันได้ เป็นต้น

8. ผู้บริหารควรสร้างคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีโดยความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับสังคม ด้วยการทำกิจกรรมที่ช่วยเหลือสังคมเพื่อให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในกิจกรรม รู้จักการให้ การ

เสียดสีความสุขส่วนตนเพื่อแบ่งปันให้กับผู้ด้อยโอกาสกว่า ทำให้รู้สึกสามัคคีกัน และเกิดความรู้สึกดีต่อองค์กร รักและผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

9. ผู้บริหารควรที่จะมีการปรับวัฒนธรรมองค์กรในเรื่องการเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและเน้นการมีส่วนร่วมจากบุคลากรที่มีต่อองค์กรให้มากขึ้นรวมถึงบุคลากรที่อาจไม่เห็นด้วยกับนโยบายของบริษัท ซึ่งอาจได้ความคิดเห็น หรือ มุมมองใหม่ ๆ แปลก ๆ ดี ๆ รวมถึงมีการสนับสนุนแนวคิดดี ๆ ให้เป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้ในการปรับปรุงงาน เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

10. ผู้บริหารควรปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กรด้านระบบการให้รางวัลขององค์กรด้วยการออกแบบระบบการให้รางวัลขององค์กรที่ชัดเจน โปร่งใส สามารถเปิดเผยให้เป็นที่รับรู้โดยทั่วกัน ได้ ทั้งในการขึ้นเงินเดือน การเลื่อนขั้นหรือการเลื่อนตำแหน่งให้แก่บุคลากรด้วยความเหมาะสม และยุติธรรมเป็นที่ยอมรับแก่ทุกฝ่าย

11. ผู้บริหารควรยอมรับต่อความขัดแย้งขององค์กรให้มีความเหมาะสม โดยอาจเปิดโอกาสในให้พนักงานที่ไม่เห็นด้วยในนโยบาย สามารถวิพากษ์วิจารณ์ และแสดงความคิดเห็นได้อย่างเปิดเผย พร้อมทั้งมีส่วนร่วมในการหาทางออกในปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นกับองค์กรร่วมกัน เพื่อให้บุคลากรเกิดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเพิ่มมากขึ้น

12. ผู้บริหารควรสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านจิตใจ ใส่ใจบุคลากรเหมือนดังเป็นเครือญาติในครอบครัวมากกว่าการมองเป็นต้นทุน ค่าใช้จ่ายขององค์กร เพื่อครองใจบุคลากรให้รู้สึกผูกพันต่อองค์กร อันจะส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรร่วมแรงร่วมใจกันทำงานเพื่อบริษัท และจิตสำนึกและตั้งใจปฏิบัติงานเสมือนเป็นเจ้าของบริษัท นำไปสู่ผลการดำเนินงานที่ดีขององค์กรในที่สุด

13. ผู้บริหารควรจัดกิจกรรมเพื่อเชื่อมสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรด้วยกัน สร้างการทำงานเป็นทีม และการช่วยเหลือผู้อื่น เพื่อสร้างพฤติกรรมทำให้ความช่วยเหลือภายในองค์กร และส่งผลกับประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่เพิ่มมากขึ้น

14. ผู้บริหารควรนำสมรรถนะมาประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน การขึ้นเงินเดือนเมื่อสมรรถนะที่องค์กรคาดหวังเพิ่มขึ้น เพื่อช่วยในประเด็นที่ว่าเมื่ออายุงานเพิ่มขึ้น เงินเดือนต้องเพิ่มขึ้น และ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สำหรับบุคลากรที่สมรรถนะไม่ถึงตามที่องค์กรคาดหวัง จึงควรมีการพัฒนาความสมรรถนะของบุคลากรด้วยการจัดฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง มีหลักสูตรฝึกอบรมที่หลากหลาย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน นำไปสู่การพัฒนางานและองค์กรให้ดียิ่ง ๆ ขึ้นไป เป็นต้น

5.4 ข้อเสนอแนะที่ในการวิจัยครั้งต่อไป นำเสนอในภาพรวมทั้ง 3 อุตสาหกรรม

1. ควรทำการศึกษาตัวแปรอื่น ๆ ที่อาจมีผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ และ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน เช่น วิธีปฏิบัติด้านทรัพยากรมนุษย์ การจัดการความรู้ องค์การแห่งการเรียนรู้ หรือ สมรรถนะความคล่องตัวขององค์การ เป็นต้น

2. ควรทำการศึกษากลุ่มอุตสาหกรรมอื่น ๆ จากบริษัทที่ยินดีให้ข้อมูลในผลสำรวจค่าจ้าง และสวัสดิการปี 2557/2558 ซึ่งอาจมีบริษัทใหม่ ๆ ที่เข้าร่วมผลสำรวจได้อีกเพื่อศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และ ผลการปฏิบัติงานขององค์การ หรือ ตัวแปรอื่น ๆ ที่ทางบริษัทในกลุ่มอุตสาหกรรมให้ความสนใจ