

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมอู่เรือ” มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อศึกษาการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมอู่เรือ
2. เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมอู่เรือ
3. เพื่อเปรียบเทียบการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมอู่เรือตามอายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และระดับตำแหน่ง
4. เพื่อเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมอู่เรือตามอายุ ระดับการศึกษา อายุงาน และระดับตำแหน่ง

สรุปผลการศึกษา

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานระดับผู้จัดการ-พนักงานระดับปฏิบัติการ ที่ทำงานเกี่ยวข้องกับงานซ่อมเรือ งานต่อเรือ และงานโครงสร้างเหล็กขนาดใหญ่ของอู่เรือแห่งหนึ่งมีจำนวนทั้งสิ้น 900 คน จากการกำหนดกลุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน จะต้องใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 277 คน ผู้ศึกษาได้ส่งแบบสอบถามไปยังพนักงานตามระดับตำแหน่งแบบไม่จำเพาะเจาะจง จำนวน 277 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาจำนวน 277 ชุดโดยเป็นแบบสอบถามที่สมบูรณ์ทั้งสิ้น คิดเป็นร้อยละ 100 จากจำนวนที่ได้รับคืน

แบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษารั้งนี้ เป็นแบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคล แบบสอบถามการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กร จำนวน 18 ข้อ และแบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กร จำนวน 54 ข้อ โดยข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านบริษัท ปัจจัยด้านผู้จัดการ ปัจจัยด้านทีมงาน ปัจจัยด้านลักษณะของงาน ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในสายอาชีพหรือตำแหน่ง และปัจจัยด้านลูกค่า ซึ่งผู้ศึกษาใช้กรอบการศึกษาจากโมเดลการวิจัยของ Burke Inc. Research และปรับปรุงแบบสอบถามจากโมเดลดังกล่าวรวมทั้งจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

หลังจากที่ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมาแล้ว ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ ค่าร้อยละ เพื่อศึกษาลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในการศึกษาระดับการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน และระดับความผูกพัน และทดสอบสมมติฐานโดยใช้การทดสอบค่าสถิติ (F-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-way ANOVA) และ ผลการศึกษาสรุปได้ดังนี้

ลักษณะทั่วไปของประชากร

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 31-40 ปี ร้อยละ 40.8 อายุระหว่าง 20-30 ปี ร้อยละ 37.2 และอายุ 41 ปีขึ้นไป ร้อยละ 22.0 กลุ่มตัวอย่างมีการศึกษาอยู่ในระดับมัธยมศึกษา หรือระดับวิชาชีพ ร้อยละ 52.7 ระดับปริญญาตรีขึ้นไป ร้อยละ 33.2 และระดับประถมศึกษา ร้อยละ 14.1 โดยเป็นกลุ่มที่มีอายุงานในช่วงน้อยกว่า 5 ปี มากที่สุดถึงร้อยละ 48 อายุงาน 5-10 ปี ร้อยละ 30.0 และอายุงาน 10 ปีขึ้นไป ร้อยละ 22.0 และส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติงานร้อยละ 51.3 พนักงานระดับหัวหน้างาน ร้อยละ 42.2 และระดับบริหาร ร้อยละ 6.5

การให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร

จากการศึกษาเรื่องความผูกพันกับองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมอู่เรือ สามารถสรุปผลการศึกษาในภาพรวมดังตารางที่ 5.1 ดังนี้

ตารางที่ 5.1
ระดับการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและ
ความผูกพันของพนักงานในอุตสาหกรรมอยู่เรือ
(เรียงลำดับจากระดับสูง-ต่ำ)

อันดับ ที่	การให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มี ผลต่อความผูกพัน			ความผูกพัน		
	ปัจจัย	$\bar{X}$	ระดับ	ปัจจัย	$\bar{X}$	ระดับ
1.	ด้านทีมงาน	3.67	สูง	ด้านทีมงาน	3.72	สูง
2.	ด้านบริษัท	3.59	สูง	ด้านลูกค้า	3.60	สูง
3.	ด้านลักษณะงาน	3.58	สูง	ด้านลักษณะงาน	3.49	สูง
4.	ด้านลูกค้า	3.29	ปาน กลาง	ด้านบริษัท	3.42	สูง
5.	ด้านผู้จัดการ	3.26	ปาน กลาง	ด้านความก้าวหน้าใน สายอาชีพ หรือ ตำแหน่ง	3.42	สูง
6.	ด้านความก้าวหน้า ในสายอาชีพ หรือ ตำแหน่ง	3.23	ปาน กลาง	ด้านผู้จัดการ	3.26	ปานกลาง
	ภาพรวม	3.44	สูง	ภาพรวม	3.48	สูง

ในภาพรวม กลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การทุกด้านในระดับสูง โดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.44 แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงจำนวน 3 ด้านคือ ด้านทีมงาน ($\bar{X} = 3.67$) ด้านบริษัท ($\bar{X} = 3.59$) ด้านลักษณะของงาน ($\bar{X} = 3.58$) และกลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การในระดับปานกลางจำนวน 3 ด้านคือ ด้านลูกค้า ($\bar{X} = 3.29$) ด้านผู้จัดการ ($\bar{X} = 3.26$) และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหรือสายอาชีพ ($\bar{X} = 3.23$) แสดงว่า ปัจจัยด้านทีมงาน ด้านบริษัท ด้านลักษณะของงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การมากกว่าปัจจัยด้านลูกค้า ด้านผู้จัดการ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่ง

หรือสายอาชีพ และเมื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยที่ได้ทั้งหมดจะเห็นว่า ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหรือสายอาชีพมีความสำคัญต่อกลุ่มตัวอย่างน้อยที่สุด

กลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับสูงโดยมีค่าเฉลี่ยรวม 3.48 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน กลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงจำนวน 5 ด้าน คือ ด้านทีมงาน ($\bar{X} = 3.72$) ด้านลูกค้า ($\bar{X} = 3.60$) ด้านลักษณะของงาน ($\bar{X} = 3.49$) ด้านบริษัท ($\bar{X} = 3.42$) และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหรืออาชีพ ($\bar{X} = 3.42$) โดยกลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันกับองค์การในระดับปานกลางจำนวน 1 ด้าน คือ ด้านผู้จัดการ ($\bar{X} = 3.26$) ซึ่งแสดงว่าปัจจัยด้านผู้จัดการทำให้กลุ่มตัวอย่างมีความผูกพันต่อองค์การน้อยที่สุด

ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากการวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐาน ปรากฏผลการทดสอบสมมติฐานตามตารางที่ 5.2 ดังนี้

ตารางที่ 5.2

ผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
<u>สมมติฐานข้อที่ 1.1</u> อายุที่แตกต่างกันของพนักงานใน อุตสาหกรรมอู่เรือมีผลต่อการให้ความสำคัญ ต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์การ	ยอมรับสมมติฐาน
<u>สมมติฐานข้อที่ 1.2</u> อายุงานที่แตกต่างกันของพนักงานใน อุตสาหกรรมอู่เรือมีผลต่อการให้ความสำคัญ ต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์การ	ยอมรับสมมติฐาน

ตารางที่ 5.2 (ต่อ)

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
<u>สมมติฐานข้อที่ 1.3</u> ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันของพนักงาน ในอุตสาหกรรมอู่เรือไม่มีผลต่อการให้ความสำคัญ ต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับ องค์กร	ยอมรับสมมติฐาน พบว่าระดับการศึกษาที่ต่างกันของพนักงาน ไม่มีผลต่อการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่ส่งผล ต่อความผูกพันกับองค์กร
<u>สมมติฐานข้อที่ 1.4</u> ระดับตำแหน่งที่ต่างกันของพนักงานใน อุตสาหกรรมอู่เรือมีผลต่อการให้ความสำคัญ ต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กร	ยอมรับสมมติฐาน
<u>สมมติฐานข้อที่ 2.1</u> อายุที่ต่างกันของพนักงานในอุตสาหกรรม อู่เรือมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร	ยอมรับสมมติฐาน
<u>สมมติฐานข้อที่ 2.2</u> อายุงานที่ต่างกันของพนักงานใน อุตสาหกรรมอู่เรือมีผลต่อความผูกพันต่อ องค์กร	ปฏิเสธสมมติฐาน พบว่าอายุงานที่ต่างกันของพนักงานไม่มีผล ต่อความผูกพันต่อองค์กร
<u>สมมติฐานข้อที่ 2.3</u> ระดับการศึกษาที่ต่างกันของพนักงาน ในอุตสาหกรรมอู่เรือมีผลต่อความผูกพันต่อ องค์กร	ปฏิเสธสมมติฐาน พบว่าระดับการศึกษาที่ต่างกันของพนักงาน ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
<u>สมมติฐานข้อที่ 1.4</u> ระดับตำแหน่งที่ต่างกันของพนักงานใน อุตสาหกรรมอู่เรือมีผลต่อความผูกพันต่อ องค์กร	ยอมรับสมมติฐาน

1. อายุแตกต่างกันมีผลต่อการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านบริษัท ด้านผู้จัดการ ด้านลักษณะของงาน ด้านทีมงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหรือสายอาชีพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่มีผลต่อการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้าน ด้านลูกค้า และในภาพรวมถือว่า อายุแตกต่างกันมีผลต่อการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากค่าเฉลี่ยการให้ความสำคัญจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่อายุ 41 ปีขึ้นไป จะมีค่าเฉลี่ยการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในภาพรวมสูงสุด รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่อายุ 31-40 ปี และ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 20-30 ปี ตามลำดับ

2. อายุงานแตกต่างกันผลต่อการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านบริษัท ด้านผู้จัดการ ด้านลักษณะของงาน ด้านทีมงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหรือสายอาชีพ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่มีผลต่อการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านลูกค้า และในภาพรวมถือว่า อายุงานแตกต่างกันมีผลต่อการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากค่าเฉลี่ยการให้ความสำคัญจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงาน 5-10 ปี จะมีค่าเฉลี่ยการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในภาพรวมสูงสุด รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป และ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงานน้อยกว่า 5 ปี ตามลำดับ

3. ระดับการศึกษาแตกต่างกันไม่มีผลต่อการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรทุกด้าน แต่ค่าเฉลี่ยการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างระดับปริญญาตรีขึ้นไปจะสูงกว่าระดับมัธยมศึกษาหรือระดับวิชาชีพ และระดับประถมศึกษาตามลำดับ

4. ระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีผลต่อการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านลักษณะของงาน ด้านทีมงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่มีผลต่อการให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านบริษัท ด้านผู้จัดการ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหรือสายอาชีพ และด้านลูกค้า โดยภาพรวมถือว่า ระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีผลต่อการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากค่าเฉลี่ยการให้ความสำคัญจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างในระดับหัวหน้างาน จะมีค่าเฉลี่ยการให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในภาพรวมสูงสุด รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างในระดับบริหาร และ กลุ่มตัวอย่างในระดับปฏิบัติงาน ตามลำดับ

5. อายุแตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านบริษัท ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหรือสายอาชีพ ด้านลูกค่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านผู้จัดการ ด้านลักษณะของงาน ด้านทีมงาน โดยในภาพรวมถือว่าอายุแตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างที่อายุ 41 ปีขึ้นไป จะมีค่าเฉลี่ยความผูกพันในภาพรวมสูงสุด รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างที่อายุ 31-40 ปี และ กลุ่มตัวอย่างที่มีอายุ 20-30 ปี ตามลำดับ นั่นคือ อายุมากขึ้นจะมีความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น

6. อายุงานแตกต่างกันไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร แต่ค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันของกลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงาน 10 ปีขึ้นไป จะสูงกว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีอายุงาน น้อยกว่า 5 ปี และ 5-10 ปี ตามลำดับ

7. ระดับการศึกษาแตกต่างกันไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรทุกด้าน แต่ค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันกับองค์กรในภาพรวมของกลุ่มตัวอย่างระดับประถมศึกษาจะสูงกว่าระดับมัธยมศึกษาหรือระดับวิชาชีพ และระดับปริญญาตรีขึ้นไปตามลำดับ

8. ระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีผลต่อการความผูกพันต่อองค์กร ด้านบริษัท ด้านลักษณะของงาน ด้านทีมงาน และด้านลูกค่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ไม่มีผลต่อความผูกพัน ด้านผู้จัดการ ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหรือสายอาชีพ โดยภาพรวมถือว่า ระดับตำแหน่งแตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างในระดับบริหาร จะมีค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันสูงสุด รองลงมาคือ กลุ่มตัวอย่างในระดับปฏิบัติงาน และ กลุ่มตัวอย่างในระดับหัวหน้างาน ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับองค์กร

จากการศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมอู่เรือ” ผู้ศึกษามีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังนี้

1. แม้ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหรือสายอาชีพ ของพนักงานในอุตสาหกรรมอู่เรือ มีค่าเฉลี่ยในภาพรวม ที่ต่ำที่สุด ซึ่งอาจมองได้ว่า พนักงานไม่ได้ให้ความสำคัญ

แต่เนื่องจากระดับความผูกพันที่เกิดขึ้นจากปัจจัยด้านนี้อยู่ในระดับที่ต่ำเช่นกัน องค์การอาจวิเคราะห์ได้ว่าอาจเป็นเพราะพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าองค์การยังไม่มีแบบแผนพัฒนาความก้าวหน้าของสายงานให้พนักงานอย่างชัดเจน ไม่มีแผนการฝึกอบรมพัฒนา รวมทั้งมีโอกาสเข้าร่วมทำงานในโครงการสำคัญน้อย ปัจจุบัน มีการยอมรับกันอย่างแพร่หลายในเรื่องการรักษาพนักงานที่เป็นกำลังสำคัญว่า องค์การต้องเสริมสร้างเรื่องแผนความก้าวหน้าในตำแหน่งหรือสายอาชีพ เพราะพนักงานที่เก่งหรือมีความรู้ความสามารถ ย่อมมองหาโอกาสที่เขาจะก้าวหน้าได้ มากกว่าการย้ายอยู่กับที่ ดังนั้น องค์การจึงควรจัดทำแผนการพัฒนความก้าวหน้าในสายอาชีพให้กับพนักงาน โดยเฉพาะพนักงานที่เป็นบุคลากรที่สำคัญขององค์การ และต้องมีการชี้แจงให้พนักงานได้ทราบ เพื่อให้เกิดความชัดเจน ซึ่งจะส่งผลทำให้้องค์การสามารถรักษาพนักงานที่มีความสำคัญกับองค์การได้

2. ระดับความผูกพันกับองค์การของพนักงานในอุตสาหกรรมอยู่ระดับผู้จัดการ ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด อาจเป็นเพราะพนักงานไม่ได้รับการปฏิบัติจากผู้จัดการอย่างยุติธรรม สม่่าเสมอ และการประเมินผลที่จะนำไปสู่การปรับเงินประจำปีหรือการเลื่อนตำแหน่งยังไม่สามารถทำให้พนักงานรู้สึกว่าได้ได้รับความเป็นธรรม ยังคงใช้ระบบพรรคพวกเกื้อหนุนเป็นเกณฑ์ในการพิจารณา ดังนั้นฝ่ายบริหารต้องดำเนินการตรวจสอบและควบคุมการประเมินผล การปฏิบัติงานให้ได้มาตรฐานเดียวกัน เพื่อให้พนักงานรู้สึกมั่นใจในผู้นำที่เป็นตัวกลางระหว่างองค์การกับพนักงานมากยิ่งขึ้น และจะส่งผลทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานมากขึ้นด้วย นอกจากนี้้องค์การควรต้องหมั่นสำรวจเปรียบเทียบค่าจ้างและสวัสดิการ เพื่อให้สามารถอยู่ในตำแหน่งที่พอใจและแข่งขันได้ ซึ่งจะเป็นปัจจัยหนึ่งที่จะรักษาพนักงานที่้องค์การต้องการได้

3. ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อการให้ความสำคัญต่ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ และระดับความผูกพัน แต่มีประเด็นที่้องค์การควรพึงระวัง คือ แม้ในสภาพการทำงานที่แท้จริง พนักงานจะอาศัยความเชี่ยวชาญและประสบการณ์ในการทำงานมากกว่าวุฒิการศึกษา แต่ในภาวะที่ธุรกิจมีการแข่งขันสูงและมีความรู้ เทคโนโลยีใหม่ ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา การเพิ่มหรือเสริมความรู้ให้กับพนักงานเป็นเรื่องที่จำเป็น เพราะทักษะเป็นเรื่องที่อาจเสื่อมถอยได้ หากไม่มีการฝึกฝน แต่ความรู้จะอยู่กับตัวพนักงาน ทั้งนี้ ต้องให้ความรู้ที่เป็นประโยชน์สำหรับงานและตัวพนักงานด้วย นอกจากนี้ การที่พนักงานได้มีโอกาสพัฒนาตนเองอยู่อย่างสม่ำเสมอ จะช่วยทำให้พนักงานมีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา และเป็นการเตรียมความพร้อมให้กับพนักงานสำหรับเทคโนโลยีใหม่ ๆ ด้วย

4. อายุงานที่แตกต่างกันมีผลต่อการให้ความสำคัญต่อบัณฑิตที่มีผลต่อความผูกพันแต่ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร แม้ในภาพรวมแล้วพนักงานจะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง แต่ในสถานะที่ตลาดแรงงานมีการแข่งขันสูง องค์กรจึงควรพิจารณาปรับปรุงปัจจัยที่จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานทำงานกับองค์กรต่อไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น ปรับปรุงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสม หรือการบริหารค่าจ้างค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับค่างานและแข่งขันได้กับการจ้างงานภายนอก หรือใช้การบริหารสวัสดิการแบบยืดหยุ่นเพื่อให้พนักงานมีโอกาสเลือก เช่น อายุงานครบ 5 ปี สามารถเลือกว่าต้องการสวัสดิการการรักษาพยาบาลแบบคุ้มครองเฉพาะบุคคลหรือรวมถึงครอบครัวด้วย เป็นต้น เพื่อช่วยส่งเสริมให้พนักงานทำงานกับองค์กรนานขึ้น ป้องกันการสูญเสียบุคลากรที่มีประสิทธิภาพและคุณภาพ

5. ในภาพรวมทั้งหมด พบว่า พนักงานให้ความสำคัญต่อบัณฑิตที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง และมีระดับความผูกพันในระดับสูงเช่นกัน ซึ่งอาจไม่ได้หมายความว่าพนักงานมีความสุข มีความพึงพอใจในการทำงาน หรือทำงานดี มีคุณภาพ เรื่องความผูกพันเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งจะสะท้อนผ่านการมาทำงานหรืออัตราการลาออก มากกว่าผ่านทางความพึงพอใจในงาน ดังนั้น องค์กรควรต้องมีช่องทางในการประเมินภาพความผูกพัน ความพึงพอใจในงานของพนักงานที่ชัดเจน และสม่ำเสมอ เพื่อที่องค์กรจะสามารถแก้ไขปัญหาเรื่องคุณภาพในการทำงาน อัตราการมาทำงาน อัตราการลาออกของพนักงานอย่างทันท่วงที

ข้อเสนอแนะข้างต้น เป็นข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในอุตสาหกรรมอู่เรือ นอกจากนี้แล้ว การที่จะรักษาคนทำงานที่มีคุณภาพให้อยู่กับองค์กรต่อไป แท้จริงแล้ว สิ่งที่องค์กรควรคำนึงและพึงปฏิบัติ มีดังต่อไปนี้

1. องค์กรต้องตระหนักในความแตกต่างระหว่างบุคคล พนักงานแต่ละคนในองค์กรมีความต้องการแตกต่างกัน ทั้งในด้านความคิด ความรู้สึก และการปฏิบัติงาน จึงควรปฏิบัติต่อพนักงานให้สอดคล้องกับความต้องการของแต่ละคน และให้ความสนใจในสิ่งที่พนักงานเห็นว่าสำคัญ เช่น โครงการเฟ้นหาดาวเด่น-ดาวดับ เพื่อจะได้ทราบว่า ใครคือพนักงานที่มีความสามารถ ใครคือพนักงานที่ขาดแรงจูงใจในการทำงาน โดยมีการวัดผลทักษะ ความสามารถของบุคคลอย่างมีมาตรฐานและชัดเจน และมีแผนการบริหารจัดการบุคคลากรอย่างชัดเจน เช่น บริหารจัดการกลุ่มที่เป็นดาวเด่น ด้วยการมอบหมายงานที่มีความท้าทาย ที่น่าสนใจให้ทำ ให้พนักงานได้มีโอกาสรับผิดชอบวางแผนงานและ ควบคุมงานด้วยตนเอง มีแผนความก้าวหน้าในสายอาชีพ เป็นต้น

2. พนักงานต้องรู้เป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน เฉพาะเจาะจงและได้รับการประเมินตามเป้าหมายนั้น ๆ

3. ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยเฉพาะในเรื่องที่เกี่ยวกับพวกเขาโดยตรง เช่นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีกำลังใจ รู้ถึงคุณค่าและมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในงานที่ทำ

4. การเชื่อมโยงรางวัลเพื่อการทำงาน พนักงานต้องรับรู้ชัดเจนว่า รางวัลมีความสัมพันธ์กับเกณฑ์การทำงานอย่างเหมาะสมและเป็นธรรม พนักงานที่ปฏิบัติตนเหมาะสมและมีผลการปฏิบัติงานดีต้องได้รับรางวัลอย่างเหมาะสมกับปริมาณและคุณภาพของผลงาน ในขณะที่เดียวกันต้องให้แตกต่างอย่างเห็นได้ชัดกับกลุ่มที่ปฏิบัติตนไม่เหมาะสมและมีผลการปฏิบัติงานไม่ดี เช่นการให้ Profit Sharing

5. องค์การต้องมีการตรวจสอบระบบเพื่อความยุติธรรม และสนับสนุนการบริหารงานแบบโปร่งใส ทั้งนี้ ต้องให้พนักงานได้เข้าใจถึงเรื่องความเสมอภาค เป็นธรรม และเท่าเทียมด้วย

6. องค์การต้องสร้างความไว้วางใจ เชื่อใจกันให้เกิดขึ้นระหว่างผู้บริหารและพนักงาน และที่สำคัญ ผู้บริหารต้องแสดงความจริงใจให้พนักงานเห็นก่อน จึงจะสามารถสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นได้

ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาครั้งนี้ สิ่งที่น่าสนใจที่จะศึกษาต่อไป คือ

1. การศึกษาครั้งนี้ ทำการศึกษาเฉพาะปัจจัยที่ได้กำหนดขึ้นมา 6 ปัจจัยเท่านั้น ครั้งต่อไปอาจศึกษาเพิ่มว่าปัจจัยอื่นจะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานหรือไม่

2. การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในอุตสาหกรรมอู่เรือ ซึ่งมีทักษะที่สามารถปรับใช้ในธุรกิจหรืออุตสาหกรรมอื่น และเป็นเหตุทำให้มีการเข้า-ออกของแรงงานเป็นจำนวนมาก ครั้งต่อไป การศึกษาถึงปัจจัยที่ทำให้พนักงานอยู่ต่อหรือตัดสินใจลาออกจากองค์การที่ทำงานอยู่ในปัจจุบัน ก็เป็นประเด็นที่น่าสนใจ

3. พนักงานประจำอู่เรือเป็นพนักงานที่มีชีวิตการทำงานที่ค่อนข้างหนัก ผู้ที่สนใจศึกษาสามารถศึกษาคุณภาพชีวิตในสภาวะอิสระจากงาน เพื่อนำผลที่ได้ไปสร้างบรรยากาศในการทำงานในองค์การโดยรวมให้ดีขึ้น

4. การศึกษาครั้งนี้เป็นการศึกษาโดยใช้คู่มือแห่งหนึ่งเป็นตัวแทนในการศึกษาเท่านั้น แม้ว่าคู่มือแห่งนี้จะเป็นคู่มือที่ใหญ่ที่สุด ผลการศึกษาที่ได้ อาจไม่สามารถอธิบายภาพรวมของอุตสาหกรรมคู่มือได้ทั้งหมด ดังนั้นหากมีผู้สนใจ สามารถศึกษาเปรียบเทียบเพิ่มเติมในหัวข้อเดียวกันกับคู่มืออื่นได้