

## บทที่ 5 สรุปผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง “Employee Engagement ของพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” พบว่าโครงสร้างอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ที่ประกอบด้วย สิ่งพิมพ์ บรรจุภัณฑ์ และสกรีน โดยระบบการพิมพ์ที่มีมาแต่อดีต และพัฒนาอย่างต่อเนื่องมาปัจจุบัน ที่มีเทคโนโลยีที่ทันสมัย ประกอบกับยอดรวมของทั้งอุตสาหกรรมถึง 220,000 ล้านบาท และมีเป้าหมายที่จะให้ประเทศไทยเป็น “ศูนย์กลางการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ในภูมิภาคเอเชียอาคเนย์” นำไปสู่ความต้องการแรงงานที่เป็นกลไกในการขับเคลื่อนขององค์การในอุตสาหกรรมการพิมพ์ จะต้องมีความรู้ความสามารถ และทักษะเฉพาะทาง โดยจบการศึกษาทางด้านช่างพิมพ์มาโดยตรง แต่เนื่องจากผู้จบการศึกษาโดยตรงในด้านงานพิมพ์และบรรจุภัณฑ์แต่ละปี ไม่เพียงพอต่อความต้องการ จึงทำให้เกิดการดึงตัวกันภายในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ที่สูง คณะผู้วิจัยจึงทำการวิจัยในข้อคำถามดังนี้

1. ปัจจัยของ Employee Engagement ด้านใดบ้างที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล
2. ปัจจัยของ Employee Engagement แต่ละด้านส่งผลต่อการรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ในทิศทางใด ศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล

### 5.1 สรุปผลการศึกษา

จากการวิจัยเรื่อง “Employee Engagement ของพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” คณะผู้วิจัย กำหนดกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาเป็นพนักงานควบคุมเครื่องจักร หรือช่างระดับ 2 หรือช่างระดับ 1 หรือหัวหน้าช่างที่มีความรู้ความสามารถในการ Setup และใช้งานเครื่องจักรแต่ละประเภทได้อย่างดีในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล โดยมีการคำนวณจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่จะใช้แทนประชากรที่ไม่ทราบจำนวนที่แน่นอนแบบสัดส่วน จะต้องใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 384 คน ซึ่งคณะผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแบบใช้ความสะดวก จำนวน 1,200 ฉบับ ได้รับแบบสอบถามคืนจำนวน 421 ชุดคิดเป็น

ร้อยละ 35.08 ของจำนวนแบบสอบถามที่จัดส่งทั้งหมด และแบบสอบถามที่สมบูรณ์สามารถนำมาใช้ได้มีจำนวน 404 ชุด คิดเป็นร้อยละ 95.96 ของแบบสอบถามที่ได้รับคืน

แบบสอบถามที่ใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาคั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยส่วนบุคคลจำนวน 6 ข้อ ส่วนที่ 2 แบบสอบถามความผูกพันต่อองค์การจำนวน 27 ข้อ ประกอบด้วยข้อคำถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ ปัจจัยด้านการบริหารค่าตอบแทน และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การคณะผู้วิจัยได้ใช้โมเดลจากการสำรวจวัฒนธรรมองค์การ (The Organizational Culture Inventory : OCI) ของ Cooke & Lafferty ในการออกแบบสอบถาม และส่วนที่ 3 แบบสอบถามการรักษาพนักงานจำนวน 18 ข้อ โดยข้อคำถามในแบบสอบถามได้ปรับปรุงจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

คณะผู้วิจัยได้นำข้อมูลจากแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาอย่างสมบูรณ์ที่สามารถนำมาให้ได้ 404 ชุด วิเคราะห์ข้อมูลด้วยวิธีการทางสถิติ ค่าร้อยละ เพื่อศึกษาลักษณะทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานในการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์การและระดับการรักษาพนักงาน หลังจากนั้นทดสอบสมมติฐานโดยใช้การทดสอบค่าสถิติ (T-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวน ทางเดียว (One-way ANOVA) การวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นอย่างง่าย (Simple Linear Regression) การหาค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) และผลการศึกษสามารถสรุปได้ดังนี้

### ลักษณะทั่วไปของประชากร

จากกลุ่มตัวอย่าง จำนวนทั้งสิ้น 404 คน แบ่งออกเป็นเพศชายจำนวน 390 คน คิดเป็นร้อยละ 96.5 และเพศหญิงจำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 3.5

อายุ : ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 28-37 ปี คือ ร้อยละ 53.5

สถานภาพสมรส : ส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส คือ ร้อยละ 53.7

ระดับการศึกษา : ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับมัธยมต้น คือ ร้อยละ 28.5 ส่วนการศึกษาในระดับปวช. และระดับปวส. ซึ่งเป็นกลุ่มพนักงานที่มีความต้องการมากที่สุดขององค์การ มีเพียง ร้อยละ 9.7 และ 7.4 ตามลำดับ ทำให้มีการดึงตัวกันสูง และจะต้องใช้กลยุทธ์ในการรักษาพนักงานสูงเช่นกัน

อายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน : ส่วนใหญ่มีอายุงาน 0-5 ปี คือ ร้อยละ 54.0 และน้อยที่สุดคือมีอายุงาน 21 ปีขึ้นไป หรือร้อยละ 3.5 ซึ่งจากผลการวิจัย อายุงานในตำแหน่งปัจจุบันไม่มีผลต่อระดับการรักษาพนักงาน

### ระดับความผูกพันต่อองค์กรและระดับการรักษาพนักงานของกลุ่มตัวอย่าง

จากการศึกษาพบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรด้านการบริหารค่าตอบแทนและปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กรมีระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลางเช่นเดียวกัน ส่วนปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรด้านการพัฒนาอาชีพนั้นพบว่า มีระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง

ส่วนระดับการรักษาพนักงานพบว่า ในภาพรวม มีระดับการรักษาพนักงานอยู่ในระดับปานกลาง และในข้อคำถาม “ท่านชอบงานที่ทำอยู่ โดยไม่คิดจะเปลี่ยนงาน” นั้น มีระดับการรักษาพนักงานอยู่ในระดับสูง

### ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากการวิเคราะห์ทางสถิติเพื่อทดสอบสมมติฐาน ปรากฏผลการทดสอบสมมติฐานตามตารางที่ 5.1 ดังนี้

ตารางที่ 5.1 แสดงผลการทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
<b>สมมติฐานที่ 1</b> ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	
สมมติฐานที่ 1.1 : เพศที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1.2 : อายุที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1.3 : สถานภาพสมรสที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	ยอมรับสมมติฐาน

สมมติฐานการวิจัย	ผลการทดสอบสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1.4 : ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	- ภาพรวม ยอมรับสมมติฐาน - ข้อคำถาม “ท่านชอบงานที่ทำอยู่ โดยไม่คิดจะเปลี่ยนงาน” ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่ 1.5 : อายุงานที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่2 ความผูกพันต่อองค์กรด้านการพัฒนาอาชีพไม่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่3 ความผูกพันต่อองค์กรด้านการบริหารค่าตอบแทนไม่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่4 ความผูกพันต่อองค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กรไม่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	ปฏิเสธสมมติฐาน
สมมติฐานที่5 ความผูกพันต่อองค์กรด้านการพัฒนาอาชีพมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่6 ความผูกพันต่อองค์กรด้านการบริหารค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	ยอมรับสมมติฐาน
สมมติฐานที่7 ความผูกพันต่อองค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล	ยอมรับสมมติฐาน

จากตารางที่ 5.1 สามารถสรุปผลการทดสอบสมมติฐานจากการวิจัยเรื่อง Employee Engagement ของพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ศึกษาเฉพาะในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ได้ดังนี้

#### 1. ปัจจัยส่วนบุคคล

##### เพศ

ผลการศึกษาในภาพรวมและข้อคำถาม “ท่านชอบงานที่ทำอยู่ โดยไม่คิดจะเปลี่ยนงาน” พบว่า เพศที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล สอดคล้องกับการศึกษาของภราดี บุตรศักดิ์ศรี (2540, น.8) และ Porter และ Steers (1973 อ้างถึงในภรณี มหามานนท์, 2529:24)

##### อายุ

ผลการศึกษาในภาพรวมและข้อคำถาม “ท่านชอบงานที่ทำอยู่ โดยไม่คิดจะเปลี่ยนงาน” พบว่า อายุที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล สอดคล้องกับการศึกษาของภราดี บุตรศักดิ์ศรี (2540, น.8) และ Porter และ Steers (1973 อ้างถึงในภรณี มหามานนท์, 2529:24)

##### สถานภาพสมรส

ผลการศึกษาในภาพรวมและข้อคำถาม “ท่านชอบงานที่ทำอยู่ โดยไม่คิดจะเปลี่ยนงาน” พบว่า สถานภาพสมรสที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล สอดคล้องกับการศึกษาของภราดี บุตรศักดิ์ศรี (2540, น.8) และ Porter และ Steers (1973 อ้างถึงในภรณี มหามานนท์, 2529:24)

##### ระดับการศึกษา

ผลการศึกษาในภาพรวมพบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล สอดคล้องกับการศึกษาของภราดี บุตรศักดิ์ศรี (2540, น.8) และ Porter และ Steers (1973 อ้างถึงในภรณี มหามานนท์, 2529:24)

แต่ผลการศึกษาในข้อคำถาม “ท่านชอบงานที่ทำอยู่ โดยไม่คิดจะเปลี่ยนงาน” พบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล สอดคล้องกับการสำรวจและวิเคราะห์ของเบรอนแฮมและสถาบัน Saratoga ที่ว่า พนักงานจะเริ่มถอนตัวและคิดถึงการลาออก เมื่อความต้องการพื้นฐานหนึ่งประการหรือมากกว่า ไม่ได้รับการตอบสนองซึ่งหนึ่งในความต้องการพื้นฐาน

ดังกล่าวได้แก่ ความต้องการด้านความรู้สึก “มีความสามารถ” (The need to feel competent) คือ ความรู้สึกที่คาดหวังว่าจะได้รับการจัดให้ทำงานที่เหมาะสมกับความสามารถและงานที่ท้าทาย ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่จบการศึกษาระดับแตกต่างกัน อาจจะมีมองว่าตนเองมีความรู้ความสามารถแตกต่างกัน แต่ต้องมาทำงานด้านการผลิตที่ซ้ำซากจำเจ ไม่เหมาะสมกับความสามารถของตนก็ได้

#### อายุงาน

ผลการศึกษาในภาพรวมและข้อคำถาม “ท่านชอบงานที่ทำอยู่ โดยไม่คิดจะเปลี่ยนงาน” พบว่า อายุงานที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล สอดคล้องกับการศึกษาของภราดี บุตรศักดิ์ศรี (2540, น.8) และ Porter และ Steers (1973 อ้างถึงในภรณี มหามนต์, 2529:24)

2. ความผูกพันต่อองค์การด้านการพัฒนาอาชีพ ส่งผลต่อการรักษาพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งในภาพรวม และในข้อคำถามที่ว่า “ท่านชอบงานที่ทำอยู่ โดยไม่คิดจะเปลี่ยนงาน” อีกทั้งความผูกพันต่อองค์การด้านการพัฒนาอาชีพ มีความสัมพันธ์ไปในทางเดียวกันกับการรักษาพนักงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของนิสดารก์ เวชยานนท์ และผลการศึกษาของ วุฒิพงษ์ เตชะดำรงสิน และคณะ (2537, น.29-31)

นอกจากนั้นยังพบอีกว่า ความผูกพันต่อองค์การทางด้านการพัฒนาอาชีพ มีผลในทางบวกกับระดับการรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ศึกษาเฉพาะกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งหมายความว่า ถ้าองค์การแสดงให้เห็นว่ามีสายการพัฒนาที่ชัดเจนที่พนักงานสามารถก้าวเดินและเติบโตในหน้าที่การงานในองค์การได้มากเท่าใด ก็จะสามารถรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การไว้ได้มากเท่านั้น ซึ่งสอดคล้องกับ ความตั้งใจลาออกของ Gaertner and Nollen (1992, p.448)

3. ความผูกพันต่อองค์การด้านการบริหารค่าตอบแทน ส่งผลต่อการรักษาพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งในภาพรวม และในข้อคำถามที่ว่า “ท่านชอบงานที่ทำอยู่ โดยไม่คิดจะเปลี่ยนงาน” อีกทั้งความผูกพันต่อองค์การด้านการบริหารค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์ไปในทางเดียวกันกับการรักษาพนักงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ Greg Levin (2004) และ สอดคล้องกับ นิสดารก์ เวชยานนท์ (2545 อ้างถึงใน สมศรี พรประภาพงศ์)

ส่วนผลการวิจัยที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์การด้านการบริหารค่าตอบแทนส่งผลด้านบวกต่อการรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล นั้นหมายความว่า ถ้าองค์การให้ค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น ก็จะทำให้

รักษาพนักงานได้มากขึ้น ซึ่งตรงกับ Bretz, Broudeau and Judge(1994 quoted in Vandenberg and Nelson, 1999, p.1314) และ Shaw (2002 อ้างถึงใน เปรมจิตร คล้ายเพ็ชร, 2548, น.59) อีกทั้งยังสอดคล้องกับ March and Simon (1958, อ้างถึงใน เปรมจิตร คล้ายเพ็ชร, 2548, น.60)

4. ความผูกพันต่อองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การมีผลต่อการรักษาพนักงาน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติทั้งในภาพรวม และในข้อคำถามที่ว่า “ท่านชอบงานที่ทำอยู่ โดยไม่คิดจะเปลี่ยนงาน” อีกทั้งความผูกพันต่อองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์ไปในทางเดียวกันกับการรักษาพนักงาน พบว่าวัฒนธรรมองค์การเป็นลักษณะเฉพาะตัวขององค์การ ซึ่งแต่ละองค์การอาจมีส่วนเหมือนหรือต่างกันได้ ซึ่งพนักงานที่จะทำงานในองค์การได้ต้องมีคุณลักษณะที่ใกล้เคียงหรือคล้ายคลึงกับวัฒนธรรมองค์การนั้นๆ ไม่อย่างนั้นแล้วจะไม่สามารถทำงานในองค์การนั้นได้อย่างมีความสุข ส่งผลให้เกิดความไม่พอใจในงานและในองค์การอันนำไปสู่การลาออกในที่สุด ตรงกับ Roberts, Hulin and Rousseau (1978 อ้างถึงใน ภราดี บุตรศักดิ์ศรี, 2540, น.9)

อีกทั้งยังเห็นได้ว่า ความผูกพันด้านวัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ในทางบวก กับระดับการรักษาพนักงาน นั่นคือ การที่องค์การมีวัฒนธรรมองค์การที่ตรงหรือใกล้เคียงกับลักษณะนิสัยของพนักงานก็จะทำให้เกิดความพึงพอใจในงานและพอใจในองค์การ นำไปสู่รักษาพนักงาน ซึ่งตรงกับ Hom and Griffeth (1994 อ้างถึงใน เปรมจิตร คล้ายเพ็ชร, 2548, น.63)

#### 5. หาสมการทำนายระดับการรักษาพนักงาน

การหาสมการทำนายระดับการรักษาพนักงานด้วยความผูกพันทางการพัฒนาอาชีพ การบริหารค่าตอบแทน และวัฒนธรรมองค์การ โดยใช้ Linear Regression ได้ดังนี้

ทำหาสมการทำนายระดับการรักษาพนักงานด้วยความผูกพันทางการพัฒนาอาชีพ การบริหารค่าตอบแทน และวัฒนธรรมองค์การ โดยใช้ Linear Regression ได้ดังนี้ (อ้างถึงใน ภาคผนวก ข.)

การรักษาพนักงาน (ภาพรวม) =  $0.864 + 0.378$  ความผูกพันต่อองค์การด้านการพัฒนาอาชีพ +  $0.245$  ความผูกพันต่อองค์การด้านการบริหารค่าตอบแทน +  $0.190$  ความผูกพันต่อองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การ โดยมีความแม่นยำในการพยากรณ์ 63.0%

การรักษาพนักงาน (ข้อคำถาม “ท่านชอบงานที่ทำอยู่ โดยไม่คิดจะเปลี่ยนงาน”) =  $0.251 + 0.549$  ความผูกพันต่อองค์การด้านการพัฒนาอาชีพ +  $0.195$  ความผูกพันต่อองค์การ

ด้านการบริหารค่าตอบแทน + 0.268 ความผูกพันต่อองค์กรด้านการวัฒนธรรมขององค์กร โดยมีความแม่นยำในการพยากรณ์ 31.2%

แต่ในการใช้ Linear Regression มีข้อจำกัดว่าตัวแปรแต่ละตัวต้องไม่มีความสัมพันธ์กันเอง จึงทำการทดสอบด้วย Pearson Correlation พบว่าตัวแปรที่ใช้ทำนายการรักษาพนักงานมีความสัมพันธ์กัน ซึ่งเป็นข้อจำกัดของ Multiple Regression ทางกลุ่มจึงใช้เทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) มาเพื่อลดตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กันเป็นกลุ่มตัวแปรใหม่ ได้เป็นสมการดังนี้

ความผูกพันต่อองค์กร = 0.884 ความผูกพันต่อองค์กรด้านการพัฒนาอาชีพ + 0.847 ความผูกพันต่อองค์กรด้านการบริหารค่าตอบแทน + 0.776 ความผูกพันต่อองค์กรด้านวัฒนธรรมขององค์กร โดยมีความแปรปรวน 70.065%

เมื่อทำการจัดกลุ่มตัวแปรทั้ง 3 ด้าน (ความผูกพันต่อองค์กรด้านการพัฒนาอาชีพ ด้านการบริหารค่าตอบแทน และด้านวัฒนธรรมขององค์กร) เป็นกลุ่มปัจจัย (ความผูกพันต่อองค์กร) แล้ว หลังจากนั้นจึงนำกลุ่มปัจจัย (ความผูกพันต่อองค์กร) มาใช้ทำนายค่าการรักษาพนักงานตัวแปรทั้ง 3 (ความผูกพันต่อองค์กรด้านการพัฒนาอาชีพ ด้านการบริหารค่าตอบแทน และด้านวัฒนธรรมขององค์กร) ได้สมการดังนี้ (อ้างถึงใน ภาคผนวก ฉ.)

การรักษาพนักงาน (ภาพรวม) = 0.810 + 0.335 ความผูกพันต่อองค์กร โดยมีความแม่นยำในการพยากรณ์ 62.5%

การรักษาพนักงาน (ข้อคำถาม “ท่านชอบงานที่ทำอยู่ โดยไม่คิดจะเปลี่ยนงาน”) = 0.397 + 0.397 ความผูกพันต่อองค์กร โดยมีความแม่นยำในการพยากรณ์ 30.1%

โดยจากการทดสอบสมมติฐานการวิจัย สามารถสรุปโดยย่อว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส และอายุงานในตำแหน่งปัจจุบัน ไม่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพและปริมณฑล ส่วนปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ ปัจจัยด้านการบริหารค่าตอบแทน และปัจจัยด้านวัฒนธรรมขององค์กร แต่ละปัจจัยส่งผลต่อการรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล แต่สำหรับปัจจัยส่วนบุคคลในเรื่องของระดับการศึกษา ให้ผลที่แตกต่างกันระหว่างการประมวลผลทางสถิติในข้อต่างๆ เรื่องระดับการรักษาพนักงาน กับผลจากข้อคำถามที่ว่า “ท่านชอบงานที่ทำอยู่ โดยไม่คิดจะเปลี่ยนงาน” ซึ่งในภาพรวมให้ผลว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล แต่ในข้อคำถามที่ว่า “ท่านชอบงานที่ทำอยู่

โดยไม่คิดจะเปลี่ยนงาน” ให้ผลในทางตรงกันข้ามคือ ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพและปริมณฑล ซึ่งสามารถสรุปเป็นตารางได้ดังนี้

ตารางที่ 5.2 แสดงปัจจัยส่วนบุคคลและปัจจัยของ Employee Engagement ที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงาน

	การรักษาพนักงาน	
	ภาพรวม	ข้อความที่ว่า “ท่านชอบงานที่ท่านทำอยู่โดยไม่คิดจะเปลี่ยนงาน”
ปัจจัยส่วนบุคคล		
- เพศ	X	X
- อายุ	X	X
- สถานภาพสมรส	X	X
- ระดับการศึกษา	X	✓
- อายุงาน	X	X
ปัจจัย Employee Engagement ด้านการพัฒนาอาชีพ	✓	✓
ปัจจัย Employee Engagement ด้านการบริหารค่าตอบแทน	✓	✓
ปัจจัย Employee Engagement ด้านวัฒนธรรมองค์กร	✓	✓

✓ หมายความว่า ปัจจัยในด้านนั้นมีผลต่อกัน

X หมายความว่า ปัจจัยในด้านนั้นไม่มีผลต่อกัน

ซึ่งจากตาราง 5.2 สามารถตอบคำถามงานวิจัยในข้อที่ว่า “ปัจจัยของ Employee Engagement ด้านใดที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงาน ในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล” โดยพบว่าปัจจัยด้าน Employee Engagement ที่ศึกษาทั้งสามด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาอาชีพ ด้านการบริหารค่าตอบแทน และด้านวัฒนธรรมองค์กร มีผลต่อการรักษาพนักงาน

สำหรับการวิจัยในเรื่องทิศทางของผลของปัจจัยของ Employee Engagement แต่ละด้านส่งผลต่อการรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ในทิศทางใด ศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑล พบว่า ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ ปัจจัยด้านการบริหารค่าตอบแทน และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ แต่ละปัจจัยส่งผลด้านบวกต่อการรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานคร และปริมณฑลเช่นเดียวกัน ดังสรุปได้ในตาราง 5.3

ตารางที่ 5.3 แสดงทิศทางปัจจัยของ Employee Engagement ที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงาน

	การรักษาพนักงาน	
	ภาพรวม	ข้อคำถามที่ว่า “ท่านชอบงานที่ท่านทำอยู่โดยไม่ได้คิดจะเปลี่ยนงาน”
ปัจจัย Employee Engagement ด้านการพัฒนาอาชีพ	+	+
ปัจจัย Employee Engagement ด้านการบริหารค่าตอบแทน	+	+
ปัจจัย Employee Engagement ด้านวัฒนธรรมองค์การ	+	+

+ หมายความว่า ปัจจัยในด้านนั้นมีความสัมพันธ์กันในทางบวก หรือแปรผันตามกัน

- หมายความว่า ปัจจัยในด้านนั้นมีความสัมพันธ์กันในทางลบ หรือ แปรผกผันกัน

ซึ่งจากตาราง 5.3 สามารถตอบคำถามงานวิจัยในข้อที่ว่า “ปัจจัยของ Employee Engagement แต่ละด้านใดส่งผลในทิศทางใดต่อการรักษาพนักงาน ในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล” โดยพบว่าปัจจัยด้าน Employee Engagement ที่ศึกษาทั้งสามด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาอาชีพ ด้านการบริหารค่าตอบแทน และด้านวัฒนธรรมองค์การ มีความสัมพันธ์ในทางบวก หรือแปรผันตามกัน ต่อการรักษาพนักงาน นั่นคือ ถ้ามีการเพิ่มปัจจัยตัวใดตัวหนึ่งก็จะมีผลทำให้ระดับการรักษาพนักงานเพิ่มขึ้นด้วย

จากการศึกษาวิจัยทั้งหมดที่กล่าวมา ทำให้ทราบว่าปัจจัยของ Employee Engagement ที่มีผลต่อการรักษาพนักงาน คือ ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ ด้านการบริหารค่าตอบแทน และด้านวัฒนธรรมองค์การ โดยปัจจัยทั้งหมดมีความสัมพันธ์ในทางบวก หรือแปรผัน

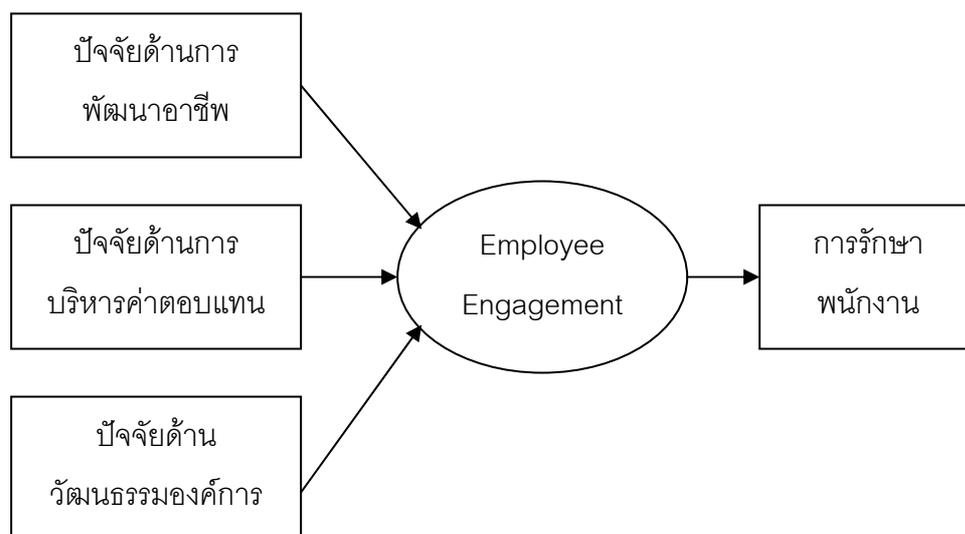
ตรงตามระดับการรักษาพนักงาน และสามารถรวมกลุ่มปัจจัย (รวมปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ ด้านการบริหารค่าตอบแทน และด้านวัฒนธรรมองค์การเป็นปัจจัยความผูกพันต่อองค์การ) เพื่อนำไปทำนายระดับการรักษาพนักงานได้ดังนี้

ความผูกพันต่อองค์การ = 0.884 ความผูกพันต่อองค์การด้านการพัฒนาอาชีพ + 0.847 ความผูกพันต่อองค์การด้านการบริหารค่าตอบแทน + 0.776 ความผูกพันต่อองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การ โดยมีความแม่นยำในการพยากรณ์ 70.065%

การรักษาพนักงาน (ภาพรวม) = 0.810 + 0.335 ความผูกพันต่อองค์การ โดยมีความแม่นยำในการพยากรณ์ 62.5%

การรักษาพนักงาน (ข้อคำถาม “ท่านชอบงานที่ทำอยู่ โดยไม่คิดจะเปลี่ยนงาน”) = 0.397 + 0.397 ความผูกพันต่อองค์การ โดยมีความแม่นยำในการพยากรณ์ 30.1%

จากการศึกษาและวิจัยครั้งนี้พบว่า ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ การบริหารค่าตอบแทน และวัฒนธรรมองค์การนั้น ล้วนส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ (Employee Engagement) อันจะเห็นได้จากการสกัดปัจจัย (Factor Analysis) ที่สามารถทำนายค่าความผูกพันต่อองค์การ ด้วยปัจจัยทั้งสามด้าน (ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ การบริหารค่าตอบแทน และวัฒนธรรมองค์การ) ได้ความแม่นยำถึง 70.065% ซึ่งเมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การ (Employee Engagement) ก็จะมีความเต็มใจที่จะยอมสละความสุขบางส่วนของตนเองเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ (ภรณ์ กীরติบุตร, 2529, น.8-24) นั่นหมายถึง การที่พนักงานทุ่มเทแรงกายแรงใจให้กับงาน มีความสุขอยู่กับงานที่ทำ และทำให้คงอยู่กับองค์การต่อไปโดยไม่ลาออก ดังจะสามารถเขียนเป็น Model อธิบายได้ดังนี้



แผนภาพที่ 5.1 แสดง Model ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ การบริหารค่าตอบแทน วัฒนธรรมองค์การ และการรักษาพนักงาน

นอกจากนี้ องค์การที่อยู่ในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ยังสามารถนำผลการวิจัยนี้ไปเป็นข้อมูลในการพัฒนา ปรับปรุง หรือตัดสินใจลงทุนในการจัดทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์การเพื่อรักษาพนักงานให้อยู่กับองค์การต่อไป รวมถึงการวางแผนแนวทางการลดการลาออกของพนักงานในองค์การได้

จากผลการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คณะผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ถึงประโยชน์ที่ได้ทั้งเชิงทฤษฎี และเชิงปฏิบัติ ดังตารางที่ 5.4 และตารางที่ 5.5 ตามลำดับ

ตารางที่ 5.4 แสดงประโยชน์ทางทฤษฎี (Theoretical Contribution)

	แนวคิดความพึงพอใจในงานของ McCormic and Hgen	แนวคิดความตั้งใจใจลาออกของ Bretz, Broudreau and Judge	แนวคิดความตั้งใจใจลาออกของ Shaw	แนวคิดความตั้งใจใจลาออกของ March and Simon	แนวคิดความตั้งใจใจลาออกของ Roberts, Hulin and Rousseau	แนวคิดความตั้งใจใจลาออกของ Steers and Mowday	แนวคิดความตั้งใจใจลาออกของ Mobley	ทฤษฎีสองปัจจัย ของเฟรดเดอริค เฮอริสเบิร์ก	ทฤษฎีความเสมอภาค พัฒนาขึ้นโดย เจ.ส.เดซี ฮาตัมส์
ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ							X		
ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ	X				X	X	X		X
ปัจจัยส่วนบุคคลด้านสถานภาพสมรส					X	X			
ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา					X		X		X
ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุงาน	X				X	X	X		X
ปัจจัยความผูกพันต่อองค์การด้านการพัฒนาอาชีพ			✓		✓				✓
ปัจจัยความผูกพันต่อองค์การด้านการบริหารค่าตอบแทน		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓
ปัจจัยความผูกพันต่อองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การ		✓	✓		✓		✓	✓	

X หมายถึง ผลการวิจัยไม่สอดคล้องกับแนวคิดหรือทฤษฎี

✓ หมายถึง ผลการวิจัยสอดคล้องกับแนวคิดหรือทฤษฎี

จากตารางที่ 5.4 พบว่าผลการวิจัยของพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีทั้งความสอดคล้องและไม่สอดคล้อง กับแนวคิดและทฤษฎีต่างๆ ที่ได้ศึกษามาดังนี้

- แนวคิดความพึงพอใจในการทำงาน ของ McCormic and Hgen (1980 อ้างถึงใน กรรณิกา พุกษาอุตมชัย, 2544, น.16) กล่าวว่า ความพึงพอใจในการทำงานนั้นเป็นภาวะทางอารมณ์ที่เป็นเจตคติและความรู้สึกที่พึงพอใจอันเป็นผลมาจากการประเมินของบุคคลที่มีต่องานหรือประสบการณ์ที่เขาทำอยู่ ซึ่งประสบการณ์ที่เขาทำอยู่นั้นเกิดจากอายุของพนักงานที่สะสมมาและอายุงาน ซึ่งตรงกันข้ามกับงานวิจัยที่พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุและอายุงานไม่มีผลต่อการรักษาพนักงาน

- แนวคิดความตั้งใจลาออกของ Bretz, Broudreau and Judge(1994 quoted in Vandenberg and Nelson, 1999, p.1314) ที่ว่า การที่พนักงานมีความไม่พึงพอใจในด้านต่างๆ ต่อดองค์การและงาน เช่น ค่าตอบแทน ความพึงพอใจในงาน นโยบายขององค์การเป็นสาเหตุของความตั้งใจลาออก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยที่ว่าปัจจัยความผูกพันต่อดองค์การด้านการบริหารค่าตอบแทน และวัฒนธรรมองค์การ (นำไปสู่นโยบายขององค์การ) มีผลและมีผลด้านบวกต่อการรักษาพนักงาน

- แนวคิดความตั้งใจลาออกของ Shaw (2002 อ้างถึงใน เปรมจิตร คล้ายเพชร, 2548, น.59) กล่าวว่า เหตุผลที่พนักงานลาออกส่วนใหญ่ก็จะเป็นการบังคับบัญชาที่ไม่ดี ไม่มีตำแหน่งที่ทำทหายความสามารถ มีโอกาสในความก้าวหน้าจำกัด (สอดคล้องกับผลการวิจัยในส่วนปัจจัยความผูกพันต่อดองค์การด้านการพัฒนาอาชีพมีผลต่อการรักษาพนักงาน) ไม่ได้รับการยอมรับหรือเห็นความสำคัญ มีอำนาจควบคุมในการทำงานที่จำกัด (สอดคล้องกับผลการวิจัยในส่วนปัจจัยความผูกพันต่อดองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การมีผลต่อการรักษาพนักงาน) ค่าตอบแทนไม่ยุติธรรม (สอดคล้องกับผลการวิจัยในส่วนปัจจัยความผูกพันต่อดองค์การด้านการบริหารค่าตอบแทนมีผลต่อการรักษาพนักงาน) และมีโอกาสที่ดีในที่ทำงานอื่น

- แนวคิดความตั้งใจลาออกของ March and Simon (1958, อ้างถึงใน เปรมจิตร คล้ายเพชร, 2548, น.60) ได้กล่าวถึงทฤษฎีการจูงใจที่เรียกว่า ความสมดุลในองค์การ (Organizational equilibrium) ซึ่งหมายถึง ความสามารถขององค์การในการจูงใจสมาชิกในองค์การเพื่อคงให้มีการเข้าร่วมทำงานในองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยที่พนักงานจะคงมีการทำงานในองค์การนานตราบเท่าที่มีการให้สิ่งจูงใจ เช่น ค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับความต้องการของ

พนักงาน (สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ว่าปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรด้านการบริหารค่าตอบแทน ส่งผลกับการรักษาพนักงาน)

- แนวคิดความตั้งใจลาออกของ Roberts, Hulin and Rousseau (1978 อ้างถึงใน ภราตี บุตรศักดิ์ศรี, 2540, น.9) ได้เสนอ โมเดลอธิบายการลาออก โดยให้ข้อเสนอว่าตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงาน ได้แก่ โอกาสในการเลื่อนตำแหน่ง (ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในส่วนปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรด้านการพัฒนาอาชีพ) ความเป็นทางการ ระบบการสื่อสารภายในองค์กร ความเท่าเทียม ความกลมกลืนกับองค์กร (ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในส่วนปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กร) ค่าตอบแทน (ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในส่วนปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรด้านการบริหารค่าตอบแทน) ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน อายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพสมรส (ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยในส่วนปัจจัยส่วนบุคคล)

- แนวคิดความตั้งใจลาออกของ Steers and Mowday (1981 อ้างถึงใน เปรมจิตร คล้ายเพ็ชร, 2548, น.62) ได้ให้ทรรศนะว่า ระบบในองค์กรที่พนักงานให้คุณค่ามีผลต่อการคาดหวังในด้านต่างๆ เช่น ลักษณะการทำงานโดยทั่วไป และรางวัลที่ได้รับจากผลการปฏิบัติงานที่น่าพึงพอใจ นอกจากนี้คุณสมบัตส่วนบุคคล เช่น อายุ อายุงาน และความรับผิดชอบต่อครอบครัว (ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยในส่วนปัจจัยส่วนบุคคล) ก็จะเสริมให้พนักงานมีการคาดหวังจากการทำงาน และข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงานและองค์กรที่ทำให้ความคาดหวังเบื้องต้นได้บรรลุผลก็จะลดการลาออก

- แนวคิดความตั้งใจลาออกของ Mobley (1982, p.10) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อการลาออกหรือไม่ลาออกจากองค์กร ซึ่งสามารถแบ่งได้ดังต่อไปนี้คือ การจ่ายค่าตอบแทน (สอดคล้องกับผลการวิจัยในส่วนปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรด้านการบริหารค่าตอบแทน) ลักษณะของหัวหน้างาน (สอดคล้องกับผลการวิจัยในส่วนปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรด้านการวัฒนธรรมองค์กร) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบุคคล เช่น อายุ เพศ อายุงาน การศึกษา ทัศนคติ เป็นต้น (ไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยในส่วนปัจจัยส่วนบุคคล)

- ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของเฟรดเดอริค เฮอริสเบิร์ก (Frederick Herzberg) โดยเฮอริสเบิร์กได้ทำการศึกษาแล้วพบว่า ปัจจัยในกลุ่มแรกๆที่เรียกว่าปัจจัยอนามัยนั้น จะเกี่ยวข้องกับความต้องการในระดับล่างของคนเราและเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบแวดล้อมของงาน (Job Context) เสียเป็นส่วนใหญ่ เช่น สภาพการทำงาน ค่าตอบแทน นโยบายขององค์กร ผู้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (สอดคล้องกับผลการวิจัยในส่วนปัจจัยความ

ผูกพันต่อองค์การด้านการบริหารค่าตอบแทนและด้านวัฒนธรรมองค์การ) เมื่อไรก็ตามที่ปัจจัย  
อนามัยเหล่านี้บกพร่องหรือไม่ได้รับการตอบสนองจะทำให้เกิดความไม่พอใจ (Dissatisfaction)  
ขึ้นทันที

- ทฤษฎีความเสมอภาค (Equity Theory) พัฒนาขึ้นโดย เจ.สเตซี อาดัมส์ (J.Stacy Adams) บนหลักการว่า แรงจูงใจของคนเราจะถูกกระทบจากความรู้สึกหรือการรับรู้ (Perception) ว่าได้รับการปฏิบัติอย่างยุติธรรมหรือเสมอภาคหรือไม่เมื่อเทียบกับคนอื่น โดยปกติคนในองค์การ จะประเมินความเสมอภาคจากสิ่งที่ใส่เข้าไปในงาน (Inputs) เช่น การศึกษา ประสบการณ์ ความพยายาม ความสามารถ ฯลฯ (ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยในส่วนปัจจัยส่วนบุคคล) กับผลลัพธ์ (Outputs) ที่ได้จากงาน เช่น ค่าตอบแทน การยกย่อง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง ฯลฯ (ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยในส่วนการบริหารค่าตอบแทนและการพัฒนาอาชีพ) หากสัดส่วนระหว่าง ทั้งสองสิ่งของตนเท่ากับของคนอื่น คนๆ นั้นก็จะเกิดความรู้สึกว่าได้รับความยุติธรรมหรือมีความเสมอภาค (Perceived Equity) แต่หากไม่เป็นเช่นนั้นก็จะส่งผลให้เกิดความรู้สึกไม่เสมอภาค (Perceived Inequity) ส่งผลกระทบต่อแรงจูงใจและพฤติกรรมติดตามมา

จากผลการวิจัยที่พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา และอายุงาน ไม่มีผลต่อการรักษาพนักงาน ซึ่งไม่ตรงกับแนวคิดและทฤษฎีที่ได้ศึกษามา เพราะอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุกัมภ์มีปัญหาเรื่องการขาดแคลนบุคลากร ที่มี ความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์ หรือจบการศึกษาทางด้านการพิมพ์และบรรจุกัมภ์ โดยสามารถอธิบายในแต่ละด้านดังนี้

เพศที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อการรักษาพนักงาน เพราะเพศหญิงหรือเพศชาย ไม่มี ความแตกต่างกันในการปฏิบัติงาน เพราะกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาวิจัย คือพนักงานควบคุม เครื่องจักร หรือช่างระดับ 2 หรือช่างระดับ 1 หรือหัวหน้าช่าง ที่มีความรู้ความสามารถในการตั้งค่า เครื่องจักร และควบคุมการเดินเครื่องจักรได้เป็นอย่างดี ไม่จำเป็นต้องใช้กำลัง หรือแรงในการยก วัสดุดิบต่างๆ เพราะพนักงานในตำแหน่งผู้ช่วยช่าง หรือพนักงานทั่วไปทำหน้าที่ดังกล่าวแทน ทำให้เพศหญิงและเพศชายมีความเท่าเทียมกัน ดังนั้นบุคลากรทั้งเพศหญิง และเพศชาย โดยรวม แล้วมีความขาดแคลน ทำให้ผลการวิจัยเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ จึงไม่ส่งผลต่อการรักษา พนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุกัมภ์ ศึกษาเฉพาะในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

อายุที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อการรักษาพนักงาน เพราะ พนักงานที่อายุน้อย แต่จบ การศึกษาโดยตรงทางด้านการพิมพ์และบรรจุกัมภ์โดยตรง และพนักงานที่อายุมาก แต่มี ประสบการณ์การทำงานด้านงานพิมพ์และบรรจุกัมภ์มาก ย่อมเป็นที่ต้องการขององค์การต่างๆ

เช่นเดียวกัน ทำให้หากองค์การมีการเพิ่มปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ ปัจจัยด้านการบริหาร ค่าตอบแทน หรือปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ สามารถที่จะดึงดูดพนักงานดังกล่าว ไม่ว่าจะอายุน้อย แต่จบการศึกษาโดยตรงทางด้านการพิมพ์และบรรจุมัธยมศึกษาโดยตรง หรืออายุมาก แต่มีประสบการณ์การทำงานด้านงานพิมพ์และบรรจุมัธยมศึกษา ได้ ทำให้องค์การอื่นๆไม่สามารถรักษาพนักงานได้เช่นกัน ทำให้ผลการวิจัยเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ จึงไม่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุมัธยมศึกษา ศึกษาเฉพาะในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

สถานภาพสมรสที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อการรักษาพนักงาน เพราะในการดำรงชีวิตในปัจจุบัน มีค่าครองชีพที่สูงขึ้น แต่ต่างจากในอดีต ที่พนักงานกลุ่มที่สมรสแล้ว มีภาระทางครอบครัวที่จะต้องรับผิดชอบสูง ทำให้เกิดการโยกย้ายเปลี่ยนงานได้ยาก จากการที่ไม่มั่นใจในองค์การใหม่ หรือเหตุผลในการหางาน องค์การมีความต้องการพนักงานโสด เพราะไม่ต้องมีภาระทางครอบครัว ไม่มีการขาด ลา หรือสายเพราะเหตุผลทางครอบครัว จะทำให้องค์การอาจรักษาพนักงานกลุ่มที่มีสถานภาพสมรสแล้ว ได้มากกว่าพนักงานที่มีสถานภาพโสดเพราะหางานได้ง่ายกว่า แต่ในปัจจุบัน ไม่ว่าจะจะมีสถานภาพสมรส หรือมีสถานภาพโสด ต่างมีความสามารถในการโยกย้ายงานได้เท่าเทียมกัน และมีภาระความรับผิดชอบไม่แตกต่างกัน รวมถึงกลุ่มที่มีสถานภาพสมรส ปัจจุบันทั้งสามี และภรรยา ต่างช่วยกันทำงานหารายได้ เพื่อใช้จ่ายในครอบครัว ทำให้ผลการวิจัยเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลด้านสถานภาพสมรส จึงไม่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุมัธยมศึกษา ศึกษาเฉพาะในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อการรักษาพนักงาน เพราะในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุมัธยมศึกษา มีความต้องการบุคลากร 2 กลุ่ม กล่าวคือ กลุ่มแรก ได้แก่พนักงานกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการพิมพ์และบรรจุมัธยมศึกษา อาจมีการศึกษาระดับกลาง หรืออาจอยู่ในระดับสูง หรืออาจจบการศึกษาด้านการพิมพ์และบรรจุมัธยมศึกษาโดยตรงก็ได้ กลุ่มที่ 2 ได้แก่พนักงานที่จบการศึกษาด้านการพิมพ์และบรรจุมัธยมศึกษาโดยตรง อาจมีประสบการณ์ หรือไม่มีก็ได้ ซึ่งทั้ง 2 กลุ่มยังขาดแคลนสำหรับอุตสาหกรรมนี้ ทำให้ผลการวิจัยเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา จึงไม่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุมัธยมศึกษา ศึกษาเฉพาะในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

อายุงานที่แตกต่างกัน ไม่ส่งผลต่อการรักษาพนักงาน เพราะในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุมัธยมศึกษา มีความต้องการบุคลากร 2 กลุ่ม กล่าวคือ กลุ่มแรก ได้แก่พนักงานกลุ่มที่มีประสบการณ์ในการทำงานด้านการพิมพ์และบรรจุมัธยมศึกษา กลุ่มที่ 2 ได้แก่ พนักงานที่จบการศึกษาด้านการพิมพ์และบรรจุมัธยมศึกษาโดยตรง ซึ่งทั้ง 2 กลุ่มยังขาดแคลนสำหรับอุตสาหกรรมนี้ทำให้หาก

องค์กรมีการเพิ่มปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ ปัจจัยด้านการบริหารค่าตอบแทน หรือปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร สามารถที่จะดึงดูดพนักงานดังกล่าวได้ ทำให้องค์กรที่ไม่สามารถตอบสนองความต้องการปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ ปัจจัยด้านการบริหารค่าตอบแทน หรือปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร ไม่อาจรักษาพนักงานได้ไม่ว่าจะเป็นพนักงานในกลุ่มอายุน้อย หรืออายุงานมาก ทำให้ผลการวิจัยเรื่องปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุงาน จึงไม่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ศึกษาเฉพาะในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล

ดังนั้นหากจะต้องการรักษาพนักงานจึงควรให้ความสำคัญกับปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรด้านการพัฒนาอาชีพ ด้านการบริหารค่าตอบแทน หรือด้านวัฒนธรรมองค์กร มากกว่าปัจจัยส่วนบุคคล และจะส่งผลให้เกิดการรักษาพนักงานได้ ไม่ว่าจะมียุงานน้อย หรืออายุงานมาก

ตารางที่ 5.5 แสดงประโยชน์ที่ได้รับเชิงปฏิบัติ (Managerial Contribution)

	การรักษาพนักงาน (ภาพรวม)	การรักษาพนักงาน (ข้อคำถาม “ท่านชอบงานที่ทำอยู่ โดยไม่คิดจะเปลี่ยนงาน”)
ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรด้านการพัฒนาอาชีพ	1	1
ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรด้านการบริหารค่าตอบแทน	2	3
ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรด้านวัฒนธรรมองค์กร	3	2

1 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันเป็นลำดับที่ 1

2 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันเป็นลำดับที่ 2

3 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันเป็นลำดับที่ 3

จากตารางที่ 5.5 พบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้สามารถรักษาพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ เขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑลได้นั้น ลำดับแรกคือปัจจัยความผูกพันกับองค์กรด้านการพัฒนาอาชีพ โดยข้อคำถามที่ส่งผลสูงคือ “องค์กรของท่านมีแผนพัฒนาเพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน” และ “ท่านมีโอกาสดำเนินการปรับเงินเดือนสูงขึ้น เมื่อองค์กรของท่านมีการปรับเงินเดือนประจำปี” แสดงให้เห็นว่าถ้าองค์กรมีแผนพัฒนาความก้าวหน้า

ชัดเจนให้พนักงานเห็นว่าสามารถก้าวไปในตำแหน่งใดได้บ้าง และมีการแสดงให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงอย่างชัดเจนเมื่อมีความก้าวหน้าในหน้าที่เกิดขึ้น เช่นการปรับขึ้นเงินเดือน เป็นต้น

ในส่วนปัจจัยความผูกพันต่อองค์การด้านการบริหารค่าตอบแทนนั้น ข้อคำถามทั้งหมด ส่งผลในระดับปานกลางเท่ากัน นั่นคือต้องให้ค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถที่พนักงานลงทุนลงแรงในการปฏิบัติให้กับองค์การ

ในส่วนปัจจัยความผูกพันต่อองค์การด้านวัฒนธรรมองค์การ ข้อคำถามที่ส่งผลในระดับสูง คือ “เพื่อนร่วมงานของท่านมีความเป็นกันเอง” และข้อคำถามในทางลบที่ส่งผลในระดับต่ำคือ “องค์การของท่านให้ความสำคัญกับผลงานที่สมบูรณ์แบบ โดยให้มีความผิดพลาดน้อยที่สุด” นั่นหมายความว่า พนักงานต้องการความเป็นกันเองและไม่มีความกดดันในการทำงาน ถ้าองค์การสามารถสร้างวัฒนธรรมในองค์การให้เป็นกันเองและลดความกดดันในที่ทำงานได้ก็จะส่งผลให้สามารถรักษาพนักงานได้

จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบอุตสาหกรรม พบว่า อุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนรูปแบบการดำเนินงานจาก Labor & Capital Intensive คือใช้แรงงานในการผลิตและใช้ทุนในการสร้างเครื่องจักรที่ใหญ่และมีประสิทธิภาพสูง มาเป็นรูปแบบ Skill & Knowledge Intensive โดยเน้นพนักงานที่มีความรู้ (Knowledge Worker) และทักษะความชำนาญ (Skill) ในการควบคุมดูแลเครื่องจักร มากขึ้น ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้อาจเป็นประโยชน์สำหรับรูปแบบอุตสาหกรรมแบบ Skill & Knowledge Intensive หรือสำหรับวิชาชีพที่ต้องอาศัยความรู้เฉพาะทาง เช่น แพทย์ วิศวกร ครู นักวิทยาศาสตร์ เป็นต้น เนื่องจากพิจารณาในแต่ละองค์ประกอบ ไม่ว่าจะเป็นเวลาที่ใช้ในการฝึกอบรมให้มีความรู้ความชำนาญในวิชาชีพนั้นใช้เวลาค่อนข้างนาน และอุปสงค์ของแรงงานในวิชาชีพนั้นมีมากกว่าอุปทานของแรงงาน ดังนั้นผลการวิจัยในครั้งนี้ (อุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์) จึงอาจให้ผลเหมือนกันสำหรับวิชาชีพที่มีองค์ประกอบเหมือนกัน

## 5.2 ข้อจำกัดและข้อเสนอแนะ

### ข้อจำกัด

วิจัยฉบับนี้ ศึกษาพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ศึกษาเฉพาะในกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งมีข้อจำกัดในการศึกษาวิจัยดังนี้

1. กลุ่มประชากร คือ พนักงานควบคุมเครื่องจักร หรือช่างระดับ 2 หรือช่างระดับ 1 หรือหัวหน้าช่าง ที่มีความรู้ความสามารถในการตั้งค่าเครื่องจักร และควบคุมการเดินเครื่องจักรได้

เป็นอย่างดี โดยพนักงานดังกล่าวเป็นพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ เฉพาะใน กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ซึ่งไม่สามารถหาจำนวนประชากรที่แน่นอนได้

2. รูปแบบการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey) ให้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูล และเก็บข้อมูลจากพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ เขตพื้นที่ กรุงเทพมหานครและปริมณฑล ทำให้ไม่สามารถเก็บข้อมูลในเชิงลึกได้

3. องค์การใหญ่หลายองค์การในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ เฉพาะใน กรุงเทพมหานครและปริมณฑล มีเทคโนโลยีที่ก้าวหน้าและทันสมัย แต่ไม่สามารถที่จะให้ความร่วมมือได้เนื่องจากเหตุผลที่ได้รับคือ การรักษาความลับบางประการ เช่นข้อมูลระดับการศึกษา ที่สัมพันธ์กับตำแหน่งงาน

#### ข้อเสนอแนะสำหรับองค์การ

จากการศึกษาเรื่อง “Employee Engagement ของพนักงานในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ศึกษาเฉพาะในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล นั้น คณะผู้วิจัยมีข้อคิดเห็นและข้อเสนอแนะดังนี้

1. ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยของ Employee Engagement ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาอาชีพ ด้านการบริหารค่าตอบแทน และด้านวัฒนธรรมขององค์การ แต่ละด้านส่งผลต่อการรักษาพนักงานทั้ง 3 ด้าน ดังนั้นหากองค์การต้องการรักษาพนักงานในกลุ่มที่เป็นพนักงานควบคุมเครื่องจักร หรือช่างระดับ 2 หรือช่างระดับ 1 หรือหัวหน้าช่าง ที่มีความรู้ความสามารถในการ Setup และใช้งานเครื่องจักรแต่ละประเภทได้อย่างดีในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ควรจะให้ความสำคัญกับปัจจัยของ Employee Engagement ทั้ง 3 ด้านดังกล่าว

2. ปัจจัยของ Employee Engagement ทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการพัฒนาอาชีพ ด้านการบริหารค่าตอบแทน และด้านวัฒนธรรมขององค์การ แต่ละด้านส่งผลทางด้านบวกต่อการรักษาพนักงานทั้ง 3 ด้าน โดยหากองค์การต้องการให้เกิดการรักษาพนักงานได้มากควรเพิ่มปัจจัยในด้านการพัฒนาอาชีพมากที่สุด เพราะลักษณะงานของกลุ่มตัวอย่างอันได้แก่ พนักงานควบคุมเครื่องจักร หรือช่างระดับ 2 หรือช่างระดับ 1 หรือหัวหน้าช่าง ที่มีความรู้ความสามารถในการ Setup และใช้งานเครื่องจักรแต่ละประเภทได้อย่างดี เป็นพนักงานกลุ่มที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ที่ได้จากการศึกษาในระบบการศึกษาไม่มาจากภาคีรัฐบาล หรือเอกชน รวมถึงทักษะที่ต้องสั่งสมมา ถึงจะมีความก้าวหน้าทางอาชีพได้ และจะทำให้พนักงาน

เหล่านั้นมีคุณค่าสำหรับองค์กร ดังนั้น องค์กรใดก็ตามที่มีการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาอาชีพ ย่อมส่งผลดีต่อการรักษาพนักงานได้อย่างมาก

องค์กรในอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ควรให้ความสำคัญกับปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรด้านการพัฒนาอาชีพ โดยอาจนำเครื่องมือช่วยเหลือในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพมา ใช้กับองค์กรได้ เช่น

Job Ladders (ธงชัย สันติวงษ์, 2540, น.208) เป็นแผนผังที่แสดงให้เห็นโอกาสที่จะก้าวหน้าจากงานหนึ่งไปยังงานอื่น ๆ ได้ทั้งภายในแนวนอนและการเคลื่อนไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยจะมีรายละเอียดต่าง ๆ เช่น อัตราเงินเดือน ประสบการณ์ การอบรมที่ต้องการต่างๆ เป็นต้น

โดย Job Ladders นี้ จะต้องมีการสื่อสารไปยังพนักงาน ให้รับทราบในตำแหน่งงานที่ตนรับผิดชอบในหน้าที่ สามารถรับรู้ได้ถึงโอกาสโยกย้ายไปสู่งานที่อาจมีความท้าทายมากขึ้น หรือมีความก้าวหน้าไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยจะได้รับผลตอบแทนที่ดึงดูด มีประสบการณ์การทำงานที่แตกต่าง ได้ความรับผิดชอบมากขึ้น และได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถของตนอย่างต่อเนื่องรวมถึงสามารถพัฒนาตนเองได้ จะทำให้พนักงานไม่รู้สึกย่ออยู่กับที่ แต่กลับมีความเคลื่อนไหว ทำความสามรถตลอด และมีความต้องการที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป เพราะยังมีสิ่งต่างๆที่ตนยังสามารถไขว่คว้า และใช้ความพยายามพัฒนาตนเองเพื่อที่จะได้มาซึ่งสิ่งต่างๆตามที่ Job Ladders กำหนด

Job Posting (ธงชัย สันติวงษ์, 2540, น.208) เป็นวิธีง่าย ๆ ที่ใช้เพื่อเปิดโอกาสให้คนงานหาความก้าวหน้าโดยการเลื่อนขั้นหรือการโยกย้ายงานไปทำงานที่ชอบ ตามระบบนี้เมื่อมีตำแหน่งใหม่เกิดขึ้น จะมีการแจ้งให้ทราบในข่าวสารหรือติดประกาศ ซึ่งระบุความสามารถ ประสบการณ์ และอายุงานที่จำเป็นเพื่อให้พนักงานมีสิทธิสมัครในตำแหน่งใหม่ที่เปิดได้

ในกรณีที่มีตำแหน่งงานว่าง ด้วยเหตุผลที่หลากหลาย เช่น มีพนักงานลาออก มีการขออัตรากำลังคนเพิ่ม หรือมีปริมาณงานที่มากขึ้น ทำให้เกิดตำแหน่งงานว่าง ในการเปิดโอกาสให้พนักงานในองค์กรได้มีโอกาสพัฒนาไปยังตำแหน่งที่สูงขึ้น หรืองานที่หลากหลาย ไม่จำเจ เป็นสิ่งดึงดูดที่ดีสำหรับพนักงาน สอดคล้องกับผลงานวิจัยที่ว่า ปัจจัยด้าน Employee Engagement ด้านการพัฒนาอาชีพ มีความสัมพันธ์ในทางบวก หรือแปรผันตามกัน ต่อการรักษาพนักงาน นั่นคือ ถ้ามีการเพิ่มปัจจัยจะมีผลทำให้ระดับการรักษาพนักงานเพิ่มขึ้นด้วย

3. ปัจจัยของ Employee Engagement ทางด้านการบริหารค่าตอบแทน ซึ่งส่งผลทางด้านบวกต่อการรักษาพนักงาน ลำดับถัดมารองจากด้านการพัฒนาอาชีพ ซึ่งในปัจจุบันค่าครองชีพที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่องรวมถึงความต้องการกำลังคนในตำแหน่งพนักงานควบคุมเครื่องจักร

หรือช่างระดับ 2 หรือช่างระดับ 1 หรือหัวหน้าช่าง ที่มีความรู้ความสามารถในการ Setup และใช้งานเครื่องจักรแต่ละประเภทได้อย่างดี ของกลุ่มองค์การธุรกิจอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ ที่มีเป็นจำนวนมาก ทำให้เกิดการดึงตัวกันสูง สิ่งจูงใจสิ่งหนึ่งที่จะนำมาใช้ในการดึงตัวกันคือ ค่าจ้าง ดังนั้นหากองค์การต้องการรักษาพนักงานในกลุ่มดังกล่าวที่อยู่ในองค์การของตน จะต้องให้ความสำคัญทางด้านการบริหารค่าตอบแทนด้วย โดยอาจจะให้ในเรื่องของ Incentive หรือค่าทักษะความชำนาญการ หรืออื่นๆ ตามแต่ความสามารถในการจ่ายของแต่ละองค์การ

จากผลการวิจัย ที่พบว่า ปัจจัยของ Employee Engagement ด้านการบริหารค่าตอบแทน มีความสัมพันธ์ในทางบวก หรือแปรผันตามกัน ต่อการรักษาพนักงาน นั่นคือ ถ้ามีการเพิ่มปัจจัยจะมีผลทำให้ระดับการรักษาพนักงานเพิ่มขึ้นด้วย ซึ่งจุดมุ่งหมายหนึ่งของการบริหารค่าตอบแทนของแต่ละองค์การ (วิลาวรรณ รพีพิศาล, 2550 , น.225) คือ เพื่อให้บุคลากรพึงพอใจ การที่บุคลากรได้รับความดูแลเอาใจใส่ในเรื่องค่าตอบแทนที่เป็นธรรม ย่อมจะก่อให้เกิดความพึงพอใจ ลดการลาออก การร้องเรียน และปัญหาเกี่ยวกับการจ้าง ดังนั้นสิ่งหนึ่งที่ผู้บริหารต้องตระหนักเสมอ คือ ปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความรู้สึกของบุคลากร โดยเฉพาะค่าตอบแทนที่บุคลากรได้รับในรูปของค่าจ้างและเงินเดือน

รูปแบบหรือประเภทของผลตอบแทนที่พนักงานได้รับตอบแทนจากการทำงาน แบ่งออกเป็น 2 ประเภทใหญ่ ๆ คือ (Mondy and Noe, 1992, p.443)

#### 1. ผลตอบแทนที่อยู่ในรูปของเงิน (Financial Compensation)

1.1 ผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินโดยตรง (Direct Financial Compensation) ได้แก่ ค่าจ้าง เงินเดือน คอมมิชชั่น และโบนัส

#### 1.2 ผลตอบแทนที่ไม่ได้เป็นตัวเงินโดยตรง (Indirect Financial Compensation)

Mondy and Noe (1992, p.484-486) กล่าวว่าผลตอบแทนที่ไม่ได้เป็นตัวเงินโดยตรง เป็นสวัสดิการหรือผลประโยชน์เกื้อกูลที่บริษัทจัดให้กับพนักงาน เนื่องจากการที่พนักงานเป็นสมาชิกขององค์การ ซึ่งจะไม่เกี่ยวข้องกับผลผลิตของพนักงาน และไม่ได้ถูกนำมาใช้ เพื่อจูงใจให้พนักงานเพิ่มผลการปฏิบัติงานแต่สวัสดิการหรือผลประโยชน์เกื้อกูลนี้จะช่วยในการสรรหาพนักงานและรักษาพนักงานที่มีคุณภาพขององค์การ

#### ผลตอบแทนที่ไม่ได้อยู่ในรูปของเงิน (Nonfinancial Compensation)

ในการรักษาพนักงานให้คงอยู่กับองค์การ นอกจากจะให้ค่าจ้าง เงินเดือนตามกฎหมายแรงงานขั้นต่ำ คอมมิชชั่น และโบนัส ในองค์การที่อยู่ในกลุ่มอุตสาหกรรมการพิมพ์และบรรจุภัณฑ์ จะต้องให้ความสำคัญกับผลตอบแทนที่ไม่ได้เป็นตัวเงินโดยตรง เป็นสวัสดิการหรือผลประโยชน์

เกือบทุกบริษัทจัดให้กับพนักงาน เช่นสวัสดิการสำหรับความมั่นคงและสุขภาพของพนักงาน (Employee Health and Security Benefits) ได้แก่ การประกันสุขภาพ (Health Insurance) โปรแกรมการพัฒนาคุณภาพชีวิต (Wellness) การประกันชีวิตแบบกลุ่ม (Group Life Insurance) แผนสำหรับการเกษียณอายุ (Private Retirement Plans) หรืออาจอยู่ในรูปของผลตอบแทนจากความเสี่ยงในการทำงานกับเครื่องจักรขนาดใหญ่ ผลตอบแทนจากความชำนาญการ เพราะกลุ่มพนักงานที่เป็นกลไกสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร คือกลุ่มพนักงานควบคุมเครื่องจักร หรือช่างระดับ 2 หรือช่างระดับ 1 หรือหัวหน้าช่าง ที่มีความรู้ความสามารถในการ Setup และใช้งานเครื่องจักรแต่ละประเภทได้อย่างดี ที่นอกจากจะมีความรู้จากระบบการศึกษาตามหลักสูตร อาจจะได้ความรู้จากประสบการณ์ หากได้รับผลตอบแทนที่ดึงดูด จะเกิดความพึงพอใจ และไม่ลาออกจากองค์กร

4. ปัจจัยของ Employee Engagement ทางด้านวัฒนธรรมองค์กร ที่ส่งผลทางด้านบวกต่อการรักษาพนักงานเช่นกัน กล่าวได้ว่าเป็นอีกด้านที่สำคัญโดยวัฒนธรรมองค์กรที่ดีย่อมส่งผลให้เกิดการรักษาพนักงานได้ดีด้วย เพราะหนึ่งเหตุผลของการลาออก การไม่อยู่ในองค์กรอีกต่อไปเนื่องจากการเข้ากับวัฒนธรรมองค์กรไม่ได้ อาจจะเป็นเพราะปรับตัวไม่ได้ หรือเหตุผลอื่น ดังนั้นองค์กรควรใส่ใจในเรื่องของวัฒนธรรมองค์กรของตนด้วย

จากผลการวิจัย ที่พบว่า ปัจจัยของ Employee Engagement ด้านวัฒนธรรมองค์กร ส่งผลต่อการรักษาพนักงาน และที่ส่งผลทางด้านบวกต่อการรักษาพนักงาน ซึ่งCooke & Lafferty (1998 อ้างถึงใน เจษภภาณี เขียมศุภสวัสดิ์, 2548, น.18) ได้กล่าวถึงลักษณะวัฒนธรรมองค์กรในลักษณะสร้างสรรค์ ว่าเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ให้ความสำคัญกับค่านิยมในการทำงานที่มีลักษณะมุ่งเน้นความพึงพอใจของบุคลากร คือ ความต้องการความสำเร็จ ความต้องการไม่ตรีสัมพันธ์ ตลอดจนการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรเกิดสัมพันธ์ที่ดี รักใคร่กลมเกลียวซึ่งกันและกัน โดยบุคลากรจะมีพฤติกรรมที่มีความขยันหมั่นเพียร กระตือรือร้น มีความสุขกับการทำงาน รู้สึกว่างานในองค์กรนั้นมีความท้าทายอยู่ตลอดเวลา บุคลากรจะยึดมั่นผูกพันกับองค์กร มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานสูง มีความเป็นกันเอง เอาใจใส่ มีความรักใคร่ ยกย่องและยอมรับ เห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน จากลักษณะของการปฏิบัติงานจะส่งผลให้องค์กรประสบผลสำเร็จ

องค์กรอาจจัดกิจกรรมให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการออกความคิดเห็น ได้รู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร ได้รับผิดชอบในหน้าที่ที่มีความท้าทายมากขึ้น เช่นเลื่อนตำแหน่งงานให้สูงขึ้น พร้อมกับอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่สูงขึ้น

ทั้งนี้อาจจะให้พนักงานร่วมกันเป็นทีม จัดทำโครงการต่างๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพการผลิต โดยจะต้องรับผิดชอบโครงการ ให้ประสบผลสำเร็จ แต่ละทีม จะเกิดต้องร่วมมือร่วมใจ ร่วมคิดและสร้างสรรค์ผลงานให้สำเร็จ เป็นการสร้างวัฒนธรรมที่มุ่งความสำเร็จ

#### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

จากการศึกษาครั้งนี้ สิ่งที่น่าสนใจที่จะศึกษาต่อไปคือ

1. การเก็บข้อมูลควรมีลักษณะการพูดคุยสัมภาษณ์โดยตรงเพิ่มขึ้นจากการใช้แบบสอบถามเพียงอย่างเดียว เพื่อที่จะได้ข้อมูลในเชิงลึกเกี่ยวกับปัจจัยที่ศึกษามากขึ้น
2. ควรหาประเด็นของปัจจัยอื่นๆเพิ่มเติม เพราะอาจจะมีปัจจัยอื่น เช่น ความต้องการภายในตนเองของกลุ่มตัวอย่าง ความพึงพอใจในการทำงาน สภาพการทำงาน และความปลอดภัยในการทำงาน เป็นต้น เนื่องจากยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี และการแข่งขันกันอย่างรุนแรงของธุรกิจต่างๆ อาจส่งผลให้พนักงานมีช่องทางการทำงานใหม่ๆ ให้เลือกมากขึ้น ทำให้องค์กรต่างๆ ต้องใช้กลยุทธ์ในการรักษาพนักงานของตนเองมากยิ่งขึ้นด้วย
3. ควรมีการศึกษาถึงปัจจัยของความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อการรักษาพนักงานอย่างสม่ำเสมอ โดยอาจจะสำรวจซ้ำทุก 2-3 ปี เนื่องจากองค์กรจะมีการปรับเปลี่ยนหมุนเวียนพนักงานอยู่เสมอ ตลอดจนสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา อาจจะทำให้ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานแตกต่างไปจากเดิม ซึ่งอาจจะส่งผลต่อระดับการรักษาพนักงานขององค์กรได้
4. การเก็บข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุงาน ควรแบ่งช่วงอายุงานให้แคบขึ้น เพราะอายุงาน 0 – 2 ปี และ 2 – 5 ปี อาจส่งผลต่อการรักษาพนักงานที่แตกต่างกันได้
5. ในส่วนการเก็บข้อมูลตัวอย่าง คณะผู้วิจัยได้ทำการส่งแบบสอบถามทางไปรษณีย์ โดยส่งถึง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ของแต่ละองค์กรเพื่อเก็บแบบสอบถามจากพนักงานควบคุมเครื่องจักร หรือช่างระดับ 2 หรือช่างระดับ 1 หรือหัวหน้าช่าง ที่มีความรู้ความสามารถในการตั้งค่าเครื่องจักร และควบคุมการเดินเครื่องจักรได้เป็นอย่างดี ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่คณะผู้วิจัยกำหนดขึ้น ทำให้ข้อคำถามในส่วนการรักษาพนักงานข้อที่ 18 ที่ว่า “ท่านชอบงานที่ทำอยู่ โดยไม่คิดจะเปลี่ยนงาน” นั้นเกิดความผิดพลาดขึ้นเนื่องจากพนักงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างไม่กล้าตอบตามความจริงเนื่องจากต้องส่งคืนแบบสอบถามให้กับฝ่ายทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งถ้าในความเป็นจริงพนักงานอาจจะไม่ได้อยู่ในองค์กรต่อไป แต่เมื่อคิดว่าจะต้องตอบแบบสอบถามตามตรง ฝ่ายทรัพยากรมนุษย์อาจตรวจสอบและจะมีผลในหน้าที่การงานในปัจจุบันได้ ทำให้เกิดความเบี่ยงเบนและ

ผิดพลาดไป ซึ่งก็เป็นหนึ่งในข้อจำกัด ที่คณะผู้วิจัยไม่สามารถนำแบบสอบถามไปให้พนักงานควบคุมเครื่องจักร หรือช่างระดับ 2 หรือช่างระดับ 1 หรือหัวหน้าช่าง ที่มีความรู้ความสามารถในการตั้งค่าเครื่องจักร และควบคุมการเดินเครื่องจักรได้เป็นอย่างดี ทำได้โดยตรง ด้วยเหตุผลของการเข้าแจกแบบสอบถามกับพนักงานโดยตรง และเรื่องของระยะเวลา ดังนั้นการตั้งคำถามในรูปแบบอ้อม เพื่อนำมาหาค่าเฉลี่ยจะดีกว่า การถามคำถามแบบตรง เนื่องจากอาจเกิดอคติในการตอบคำถาม