



ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กร
ที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน บริษัท ปัญจพล เปเปอร์ อินดัสตรี จำกัด
Relationship between job Motivative and organizational commitment
affecting the resignation of employees. Panjapol Industry Co.,Ltd.

ยุทธนา ชานูนอก¹

¹หลักสูตร MBA Online กลุ่มวิชาการจัดการ, คณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยหอการค้าไทย Email: yutthana.pcx@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน บริษัท ปัญจพล เปเปอร์ อินดัสตรี จำกัด การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างลักษณะด้านประชากรศาสตร์กับความต้องการลาออกของพนักงานบริษัท ปัญจพล เปเปอร์ อินดัสตรี จำกัด 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในงานกับความต้องการลาออกของพนักงานบริษัท ปัญจพล เปเปอร์ อินดัสตรี จำกัด 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับความต้องการลาออกของพนักงานบริษัท ปัญจพล เปเปอร์ อินดัสตรี จำกัด โดยศึกษาจากกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นพนักงานบริษัท ปัญจพล เปเปอร์ อินดัสตรี จำกัด ในอุตสาหกรรมผลิตกระดาษแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาจำนวน 286 คน ซึ่งเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่ แบบสอบถามประชากรศาสตร์ แบบสอบถามแรงจูงใจในงาน และแบบสอบถามความผูกพันต่อองค์กร จากนั้นทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ โดยใช้การวิเคราะห์การถดถอย

ผลการวิจัยพบว่า 1) พนักงานที่มี เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อัตราเงินเดือน และ อายุการทำงาน มีความต้องการลาออกแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) แรงจูงใจในงานและความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อความต้องการลาออก

คำสำคัญ: : แรงจูงใจในงาน, ความผูกพันต่อองค์กร, ประชากรศาสตร์, การลาออก

ABSTRACT

Research The relationship between job Motivative and organizational commitment affecting the resignation of the employees of Panjapol Paper Industry Co., Ltd. in paper manufacturing industry in Ayutthaya province. The purpose of this research was to 1) study the relationship of personal factors of employees of Panjapol Industry Co., Ltd. by personal factors such as sex, age, status, education level, job position, salary and working age. 2) To study the relationship between job motivative of employees and their resignation. 3) Employees organizational commitment to resignation by study affecting the resignation. A sample of 286 employees of Panjapol Paper Industry Co., Ltd. in the paper manufacturing industry in Phra Nakhon Si Ayutthaya province were selected. The questionnaire was divided into 3 parts. Job Motivative Questionnaire and the organizational



commitment questionnaire. The data were then analyzed by means of a descriptive program for social science research using descriptive statistics. And regression analysis.

The research found that 1) Employees with gender, age, status, education level, job title, salary and working age had different demands for resignation. 2) Job motivative and relationships with organizational commitment have a significant impact on the need for resignation.

Keywords: Job motivation, organizational commitment, demography, resignation

1. บทนำ

อุตสาหกรรมกระดาษเป็นอุตสาหกรรมหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาเศรษฐกิจ ซึ่งอัตราการขยายตัวของอุตสาหกรรมนี้ เป็นหนึ่งในตัวบ่งชี้ถึงความเจริญก้าวหน้าทางสังคม และการขยายตัวของเศรษฐกิจของประเทศ ในปัจจุบันคนไทยมีอัตราการบริโภคกระดาษที่ยังค่อนข้างต่ำเมื่อเปรียบเทียบกับประเทศอื่น ๆ จึงทำให้อุตสาหกรรมเยื่อกระดาษ กระดาษ และสิ่งพิมพ์สามารถขยายตัวได้อีกมาก โดยปัจจุบันมีการนำกระดาษที่ผลิตได้มาใช้ประโยชน์ในด้านต่าง ๆ อย่างกว้างขวาง โดยเฉพาะในอุตสาหกรรมสิ่งพิมพ์ และอุตสาหกรรมบรรจุภัณฑ์ ซึ่งการดำเนินธุรกิจต้องใช้นวัตกรรมที่มีความรู้ความสามารถสูงและต้องมีระบบการดำเนินงานตามมาตรฐานต่าง ๆ เช่น ISO9001, ISO17025, OSHA เป็นต้น ทั้งนี้ บริษัท ปัญจพล เปเปอร์ อินดัสตรี จำกัด ซึ่งเป็นโรงงานอุตสาหกรรมผลิตกระดาษkraft ขนาดใหญ่ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประสบปัญหาเข้าแผนฟื้นฟูกิจการส่งผลกระทบต่อการดำเนินกิจการของบริษัท โดยต้องระงับการดำเนินกิจการและชำระหนี้ไปด้วยทำให้การให้ผลตอบแทนกับผู้ปฏิบัติงาน การขึ้นเงินเดือนหรือสวัสดิการด้านอื่น ๆ ต้องชะลอออกไปส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีต่อ บริษัท ปัญจพล เปเปอร์ อินดัสตรี จำกัดเป็นอย่างมากเมื่อบริษัทเข้าแผนฟื้นฟูเสียขวัญและกำลังใจเนื่องจากกลัวว่าจะไม่ได้ขึ้นเงินเดือน กลัวว่าทำงานกับบริษัทแล้วเริ่มไม่มั่นคง ทำให้ส่งผลกระทบต่อการทำงาน การทุ่มเทของพนักงาน

ในการศึกษานี้ผู้วิจัยต้องการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ปัญจพล เปเปอร์ อินดัสตรี จำกัด โดยจะทำการศึกษาความต้องการเปลี่ยนงานใหม่ของพนักงาน ซึ่งจะทำการศึกษาผู้ที่ทำงานในบริษัท ปัญจพล เปเปอร์ อินดัสตรี จำกัด โดยในการวิจัยนี้มุ่งเน้นศึกษาความสัมพันธ์ในด้านประชากรศาสตร์ แรงจูงใจด้านลักษณะงาน สวัสดิการ/ค่าตอบแทน เพื่อนร่วมงาน/หัวหน้างาน และความผูกพันที่พนักงานมีต่อองค์กร โดยผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีและผลงานวิจัยในอดีตที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้ โดยผลการวิจัยในครั้งนี้เพื่อนำไปใช้ในการวางแผนกลยุทธ์ทางฝ่ายทรัพยากรบุคคล เพื่อพิจารณาปรับปรุงลักษณะการทำงาน การสร้างความจงรักภักดีในองค์กร นำข้อสรุปที่ได้ไปขยายผลในการปรับนโยบายค่าตอบแทนและสวัสดิการ เพื่อลดปัญหาด้านความพึงพอใจและสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ปัญจพล เปเปอร์ อินดัสตรี จำกัด

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างลักษณะด้านประชากรศาสตร์กับความต้องการลาออกของพนักงาน บริษัท ปัญจพล เปเปอร์ อินดัสตรี จำกัด



2. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในงานกับความต้องการลาออกของพนักงานบริษัท ปัญจพล เปเปอร์ อินดัสตรี จำกัด

3. เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับความต้องการลาออกของพนักงานบริษัท ปัญจพล เปเปอร์ อินดัสตรี จำกัด

3. การดำเนินการวิจัย

งานวิจัยครั้งนี้ได้ศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในงาน และความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อการลาออกของพนักงานบริษัท ปัญจพล เปเปอร์ อินดัสตรี จำกัด ซึ่งอยู่ในอุตสาหกรรมผลิตกระดาษแห่งหนึ่งในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาออกแบบให้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ผู้วิจัยศึกษานั้นเป็นพนักงานที่ปัจจุบันทำงานที่ บริษัท ปัญจพล เปเปอร์ อินดัสตรี จำกัด จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้ศึกษาทั้งสิ้น 286 ตัวอย่าง ผู้วิจัยเลือกใช้การสุ่มตัวอย่างของ YAMANE ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่าความคลาดเคลื่อน 5% จากประชากรทั้งสิ้น 1,000 คน โดยการเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์พนักงานระดับหัวหน้างานขึ้นไปอีกจำนวน 10 ท่าน

ขนาดของกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรการกำหนดตัวอย่างของ ทาโร ยามานะ (Taro Yamane) และกำหนดความเชื่อมั่นที่ 95% กำหนดความคลาดเคลื่อนไม่เกิน 5% หรือที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ซึ่งสามารถคำนวณหาจำนวนตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ได้ดังต่อไปนี้

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

โดยที่ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง กำหนดให้เท่ากับ 0.05

ดังนั้น กลุ่มตัวอย่างการศึกษานี้ มีจำนวน 286 คน

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อการลาออกของพนักงาน บริษัท ปัญจพล เปเปอร์ อินดัสตรี จำกัด โดยให้ครอบคลุมตัวแปรที่ต้องการศึกษาทั้งตัวแปรต้นและตัวแปรตาม โดยแบ่งเนื้อหาเป็น 2 ส่วน ซึ่งมีทั้งหมด 44 ข้อ

ส่วนที่ 1 คำถามเกี่ยวกับด้านประชากรศาสตร์ (เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อัตราเงินเดือน อายุการทำงาน) เป็นแบบสอบถามตอบรายการ (Check List) จำนวน 7 ข้อ

ส่วนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ปัญจพล เปเปอร์ อินดัสตรี จำกัด ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นตามแนวคิดของ Herzberg's ประกอบด้วยปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความก้าวหน้า ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ และปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) ได้แก่ สถานภาพของอาชีพ นโยบายและการบริหารงาน การบังคับบัญชาสัมพันธภาพกับผู้บังคับบัญชา ผู้ได้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในงาน สภาพในการทำงาน และเงินเดือนค่าจ้างเป็น



แบบสอบถามมาตรฐานส่วนประมาณค่าประกอบด้วย ความพึงพอใจในการทำงาน 24 ข้อ ความผูกพันต่อองค์กร 12 ข้อ ความต้องการทำงาน 1 ข้อ

แต่ละข้อมีคำตอบให้เลือกตอบ 5 ระดับ

ระดับ 5	หมายถึง เห็นด้วยอย่างยิ่ง
ระดับ 4	หมายถึง เห็นด้วย
ระดับ 3	หมายถึง ปานกลาง
ระดับ 2	หมายถึง ไม่เห็นด้วย
ระดับ 1	หมายถึง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง

3.3 ตัวแปรในการศึกษา

ตัวแปรในการศึกษามี 2 ตัวแปร ได้แก่ ตัวแปรต้นและตัวแปรตาม

ตัวแปรต้น ได้แก่ ข้อมูลด้านประชากรศาสตร์ (เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อัตราเงินเดือน,อายุการทำงาน) ข้อมูลด้านแรงจูงใจในการทำงาน (ด้านผลตอบแทน ด้านความมั่นคงในอาชีพการงาน ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านวัฒนธรรมองค์กร) ข้อมูลด้านความผูกพันของพนักงานในองค์กร (การปกป้องและรักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์องค์กร ความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความทุ่มเทในการทำงานด้วยความเต็มใจ)

ตัวแปรตาม ได้แก่ ระดับความต้องการลาออกของพนักงานบริษัท ปัญจพล เปเปอร์ อินดัสตรี จำกัด

3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างแบบสอบถามเพื่อทำการเก็บข้อมูล โดยทำการแจกแบบสอบถามกับพนักงานที่ปัจจุบันทำงานอยู่ที่บริษัท ปัญจพล เปเปอร์ อินดัสตรี จำกัด และผู้วิจัยเลือกใช้การสัมภาษณ์โดยการสัมภาษณ์อย่างมีโครงสร้าง โดยได้มีการพัฒนาคำถามในการสัมภาษณ์มาจากการศึกษา “แนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ (คณิศร์ อุนจะน่า) ตามตาราง

สายงาน	จำนวนประชากร	จำนวนแบบสอบถาม	วันที่เก็บตัวอย่าง
สายงานการผลิตกระดาษ	401	100	19-23 ก.พ. 2561
สายงานวิศวกรรมและซ่อมบำรุง	347	100	19-23 ก.พ. 2561
สายงานสนับสนุน	252	86	19-23 ก.พ. 2561
	<u>1000</u>	<u>จำนวนตัวอย่างทั้งหมด 286</u>	

3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistic) มีเกณฑ์ระดับความคิดเห็นแบ่งเป็น 5 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคิร์ทสเกล โดยการวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance: Anova) F Test เพื่อทดสอบค่าเฉลี่ยสำหรับหลายกลุ่มตัวอย่าง ทำให้สามารถทราบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระแต่ละตัว และตัวแปรตาม เพื่อทดสอบสมมติฐานการวิจัยและหาค่าสถิติแบบถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis)



เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระตั้งแต่สองตัวขึ้นไป ทำให้สามารถหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระตั้งแต่สองตัวขึ้นไป

4. ผลการวิจัย

เมื่อนำข้อมูลจากแบบสอบถามทั้ง 286 ชุด มาคำนวณด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ มาทำการวิเคราะห์พบว่าพนักงานบริษัท ปัญจพล เปเปอร์ อินดัสตรี จำกัด จำนวน 286 คน ส่วนใหญ่มีสถานภาพ ดังนี้

เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 172 คน คิดเป็น 60.1% รองลงมาเป็นเพศหญิงจำนวน 114 คน คิดเป็น 39.9%

อายุ ส่วนใหญ่อายุ 31-40ปีจำนวน 107 คนคิดเป็น 37.4%

สถานภาพ ส่วนใหญ่โสดจำนวน 123 คนคิดเป็น 43.0%

ระดับการศึกษา ส่วนใหญ่จบการศึกษามัธยม6/ปวช./หรือเทียบเท่าจำนวน 108 คนคิดเป็น37.8%

ตำแหน่งงาน ส่วนใหญ่ตำแหน่งพนักงานจำนวน 167 คนคิดเป็นจำนวน 58.4%

อัตราเงินเดือนส่วนใหญ่อัตรา 10000 - 20,000 บาทจำนวน 158 คนคิดเป็น 55.2%

อายุการทำงานส่วนใหญ่ 10 ปีขึ้นไปจำนวน 126 คนคิดเป็น 44.1%

4.1 การทดสอบสมมติฐาน

ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสถิติในการทดสอบสมมติฐานดังนี้

จากผลการวิจัยพบว่า เพศไม่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความถี่การลาออกที่นัยสำคัญ 0.05 อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อัตราเงินเดือน และอายุการทำงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับตัวแปรตามทีระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังแสดงในตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (ประชากรศาสตร์) และตัวแปรตาม-ความต้องการลาออก

ตัวแปรต้น	F	Sig.
เพศ	1.228	.294
อายุ	17.807	.000*
สถานภาพ	6.569	.002*
ระดับการศึกษา	4.150	.017*
ตำแหน่งงาน	5.063	.007*
อัตราเงินเดือน	4.809	.009*
อายุการทำงาน	25.000	.000*

จากผลการวิจัยพบว่า ค่า Adjust R Square มีค่าเท่ากับ 0.181 หมายถึง ตัวแปรต้นสามารถอธิบายตัวแปรตามได้ 18.1% หรือกล่าวได้ว่า ปัจจัยด้านแรงจูงใจในงานด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านวัฒนธรรมองค์กร สามารถอธิบายเรื่องมีความต้องการลาออกอยู่เสมอได้ 18.1% F มีค่าเท่ากับ 3.625 และค่า Sig. มีค่าเท่ากับ .004 , .042 , .000 , .002 หมายถึงตัวแปรต้นมีความสัมพันธ์กับตัว



แปรตามที่นัยสำคัญ 0.05 สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับเรื่องมีความคิดต้องการลาออกอยู่เสมอ สรุปได้ว่าปัจจัยความพึงพอใจด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกกับมีความคิดลาออกอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ส่วนปัจจัยความพึงพอใจด้านผลตอบแทนและความมั่นคงในอาชีพไม่มีความสัมพันธ์กับคำถามเรื่องมีความคิดต้องการลาออกอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (ความพึงพอใจในการทำงาน) และตัวแปรตาม-ความต้องการลาออก

ตัวแปรต้น	B	T	Sig.
ผลตอบแทน	-.029	-.433	.665
ความมั่นคงในอาชีพการงาน	.025	.555	.580
ความก้าวหน้าในอาชีพ	.180	2.902	.004*
ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน	.127	2.044	.042*
ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา	.152	3.527	.000*
วัฒนธรรมองค์กร	-.189	-3.155	.002*

* $p < .05$, $F = 3.625$, $R = .500$, $R^2 = .250$, Adjust $R^2 = .181$, $SE_{est} = .527$

จากผลการวิจัยพบว่า ค่า Adjust R Square มีค่าเท่ากับ 0.204 หมายถึง ตัวแปรต้นสามารถอธิบายตัวแปรตามได้ 18.1% หรือกล่าวได้ว่า ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรด้านการปกป้องรักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ด้านความทุ่มเทในการทำงานด้วยความเต็มใจ สามารถอธิบายเรื่องมีความคิดต้องการลาออกอยู่เสมอได้ 20.4 % F มีค่าเท่ากับ 7.105 และค่า Sig. มีค่าเท่ากับ .001 , .000 , .001 หมายถึงตัวแปรต้นมีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามที่นัยสำคัญ 0.05 สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นกับเรื่องมีความคิดต้องการลาออกอยู่เสมอ สรุปได้ว่าปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรด้านการปกป้องรักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับมีความคิดลาออกอยู่เสมอ และด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ด้านความทุ่มเทในการทำงานด้วยความเต็มใจของมีความสัมพันธ์ทางบวกกับมีความคิดลาออกอยู่เสมอ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น (ความผูกพันต่อองค์กร) และตัวแปรตาม-ความต้องการลาออก

ตัวแปรต้น	B	T	Sig.
การปกป้องรักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร	-.192	-3.372	.001*
ความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	.322	5.666	.000*
ความทุ่มเทในการทำงานด้วยความเต็มใจ	.201	3.335	.001*

* $p < .05$, $F = 7.105$, $R = .488$, $R^2 = .238$, Adjust $R^2 = .204$, $SE_{est} = .520$



5. การอภิปรายผล

จากการวิจัยพบว่าบริษัท ปัญจพล เปเปอร์ อินดัสตรี จำกัด พบว่า อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อัตราเงินเดือน และอายุการทำงานมีความสัมพันธ์กับความต้องการลาออก ในส่วนแรงจูงใจในงานมีระดับแรงจูงใจในงานในด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านวัฒนธรรมองค์กร มีความสัมพันธ์กับการลาออก ในส่วนความผูกพันต่อองค์กรด้านการปกป้องรักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กร ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ด้านความทุ่มเทในการทำงานด้วยความเต็มใจมีความสัมพันธ์กับการลาออก ซึ่งจากผลการวิจัยดังกล่าวสามารถปรับปรุงความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กร โดยทบทวนการปรับอัตราผลตอบแทน ในส่วนตำแหน่ง พนักงาน ซึ่งปัจจุบันมีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาทให้สามารถมีผลตอบแทนที่สามารถเพียงพอต่อการดำรงชีพได้ ทำให้เกิดแรงจูงใจและความผูกพันที่มีต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น ในส่วนอายุงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่มีภูมิลำเนาใกล้เคียงบริษัทซึ่งส่วนใหญ่ต้องการทำงานจนเกษียณ บริษัทอาจปรับปรุงเพิ่มในการปรับโครงสร้างให้พนักงานมีโอกาสเติบโตในสายอาชีพ มีการส่งอบรมให้ความรู้ มีการดูงานนอกสถานที่เพิ่มเพื่อเพิ่มพูนความรู้ให้กับพนักงานซึ่งอาจแบ่งได้ดังนี้

1. ด้านผลตอบแทน ปรับปรุงอัตราผลตอบแทน ในส่วนตำแหน่ง พนักงาน ซึ่งปัจจุบันมีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาทให้สามารถมีผลตอบแทนที่สามารถเพียงพอต่อการดำรงชีพได้เป็นการสร้างความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรและลดการลาออกตามทฤษฎี Maslow (1943 : 374-396) ในทัศนคติความคิดของมาสโลว์มีความเห็นว่ามนุษย์มีความต้องการหลายระดับโดยเรียงจากระดับต่ำขึ้นไปถึงระดับที่สูงกว่า ถ้าเมื่อใดระดับต่ำกว่าได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้วมนุษย์ก็จะเริ่มที่จะมีความต้องการในลำดับขั้นที่สูงขึ้นไป ลำดับความต้องการจะมีอยู่ด้วยกัน 5 ขั้นตอน ซึ่งความต้องการด้านผลตอบแทนที่สูงขึ้นให้เพียงพอต่อการดำรงชีพเป็นลำดับขั้นที่ 1 ความต้องการทางกายภาพ (Physiological Needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งมีความจำเป็นสำหรับการอยู่รอดของชีวิตทางกายภาพ ถ้าหากร่างกายไม่ได้รับการตอบสนองแล้วชีวิตก็จะดำรงอยู่ไม่ได้ เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค ที่อยู่อาศัย และความต้องการทางเพศ เป็นต้น

2. ด้านความทุ่มเทด้วยความเต็มใจ ปรับปรุงเชิงโครงสร้างให้พนักงานสามารถมีโอกาสเติบโตในสายอาชีพได้ เป็นการสร้างความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรและลดการลาออกตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (1986 อ้างใน สมยศ นาวิกาน, 2540:148-150) ทฤษฎีแรงจูงใจของ Frederick Herzberg ได้เสนอทฤษฎีองค์ประกอบคู่ (Herzberg's Two Factor Theory) ซึ่งสรุปว่ามีปัจจัยสำคัญ 2 ประการ ที่สัมพันธ์กับความชอบหรือไม่ชอบในงานของแต่ละบุคคล ความก้าวหน้า หมายถึง ได้รับการเลื่อนตำแหน่งสูงขึ้นของบุคคลในองค์กร การมีโอกาสได้ศึกษาเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมหรือได้รับการฝึกอบรม

3. ด้านประชากรศาสตร์พนักงานที่อายุงานต่ำกว่า 1 ปี ปรับปรุงการเพิ่มกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร เช่น กิจกรรม Walk Rally เป็นต้นเป็นการสร้างความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรและลดการลาออกตามทฤษฎี Maslow (1943 : 374-396) ในทัศนคติความคิดของมาสโลว์มีความเห็นว่ามนุษย์มีความต้องการหลายระดับโดยเรียงจากระดับต่ำขึ้นไปถึงระดับที่สูงกว่า ถ้าเมื่อใดระดับต่ำกว่าได้รับการตอบสนองจนเป็นที่พอใจแล้วมนุษย์ก็จะเริ่มที่จะมีความต้องการในลำดับขั้นที่สูงขึ้นไป ลำดับความต้องการจะมีอยู่ด้วยกัน 5 ขั้นตอน ซึ่งความต้องการด้านผลตอบแทนที่สูงขึ้นให้เพียงพอต่อการดำรงชีพเป็นลำดับขั้นที่ 2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety Needs) ความต้องการนี้กลายเป็นสิ่งสำคัญเมื่อความต้องการทางด้านร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว ความ



ต้องการความมั่นคงปลอดภัยจะเข้ามากระทบต่อพฤติกรรมมนุษย์ ความต้องการนี้จะเกี่ยวกับทางด้านร่างกายและความปลอดภัยจากอันตรายเพื่อจะทำให้ชีวิตเรามีความเป็นอยู่ดีขึ้น เช่นความมั่นคงในชีวิตและทรัพย์สิน รวมถึงความมั่นคงในการทำงานด้วย

6. บทสรุปและข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยพบว่าพนักงานบริษัท ปัญญาพล เปเปอร์ อินดัสตรี จำกัด พบว่าด้านประชากรศาสตร์ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน อัตราเงินเดือนและ อายุการทำงาน มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 แรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับความต้องการลาออก โดยแรงจูงใจในการทำงานจำนวน 4 ปัจจัย ส่งผลต่อความต้องการลาออกของพนักงาน ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าในอาชีพ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านวัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 ปัจจัยด้านความผูกพันต่อองค์กร จำนวน 3 ปัจจัย ส่งผลต่อความต้องการลาออกของพนักงาน ได้แก่ การปกป้องรักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์กรความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความทุ่มเทในการทำงานด้วยความเต็มใจ มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05

จากผลการวิจัยข้างต้นสามารถนำมากำหนดกลยุทธ์การเพิ่มแรงจูงใจและผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ปัญญาพล เปเปอร์ อินดัสตรี จำกัด ด้วยการเพิ่มแรงจูงใจและความผูกพันในงานของปัจจัยต่อไปนี้ในกลุ่มที่มีระดับความพึงพอใจในงานในปีขงนั้น ๆ ต่ำที่สุด ดังนี้

- 1) ปัจจัยด้านผลตอบแทนในกลุ่มตำแหน่งพนักงานที่ปฏิบัติงานและพนักงานที่มีรายได้ในช่วง ต่ำกว่า 10,000 บาท/เดือน
- 2) ปัจจัยด้านความทุ่มเทในการทำงานด้วยความเต็มใจ ในกลุ่มตำแหน่งพนักงานที่ปฏิบัติงานและพนักงานที่มีรายได้ในช่วง ต่ำกว่า 10,000 บาท/เดือน
- 3) ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ด้านอายุการทำงานที่น้อยกว่า 1 ปี ในกลุ่มตำแหน่งพนักงานที่ปฏิบัติงานและพนักงานที่มีรายได้ในช่วง ต่ำกว่า 10,000 บาท/เดือน

6.1 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต

งานวิจัยในอนาคต นำเสนองานการวิจัยเชิงคุณภาพด้านนวัตกรรมในองค์กรและมีการสัมภาษณ์ผู้บริหารเพิ่มเติมซึ่งจะทำให้ได้ข้อมูลเชิงลึกมากขึ้น

เอกสารอ้างอิง

กณิศร์ อุณจะนำ. (2557). กรณีศึกษาแนวทางการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรเชิงสร้างสรรค์ บริษัท

อินเด็กซ์ครีเอทีฟ วิลเลจ จำกัด(มหาชน). (กรณีศึกษาอสังหาริมทรัพย์มหาชน คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเนชั่น).

ณปภัช นาคเจือทอง. (2552). การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อแนวโน้มการลาออกของพนักงานในสวนอุตสาหกรรมโรจนะ

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยกรุงเทพ).



ศุภชัย รุ่งเจริญสุขศรี. (2558). การศึกษาความผูกพันในองค์กร การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพและความพึงพอใจในสวัสดิการพนักงาน ส่งผลต่อความจงรักภักดีของพนักงานระดับปฏิบัติการ ของบริษัท เอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยกรุงเทพ).

สมยศ นาวิการ. (2540). การบริหารและพฤติกรรมองค์กร เรื่องการจูงใจ:จากแนวความคิด ไปสู่การ ประยุกต์ใช้ กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์บรรณกิจ.