

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์การของพนักงานบริษัทซีพีเอฟเทรดดิ้ง จำกัดในเขตภาคเหนือ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์การของพนักงานบริษัทซีพีเอฟเทรดดิ้ง จำกัดในเขตภาคเหนือ ผู้ศึกษาสามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาโดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์การ มาใช้ในการศึกษาโดยทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน 4 ด้าน คือ ด้านองค์การ (Company) ด้านงาน (Job) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) และด้านภาวะผู้นำ (Leadership)

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาพบว่า บริษัทซีพีเอฟเทรดดิ้ง จำกัดในเขตภาคเหนือ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 63.1 อายุระหว่าง 20 - 30 ปี ร้อยละ 68.5 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 49.2 อายุการทำงานระหว่าง 1-5 ปีขึ้นไป ร้อยละ 48.7 ตำแหน่งฝ่ายปฏิบัติการ(พนักงานขาย) ร้อยละ 90.9 และเงินเดือน 10,001-20,000 บาท ร้อยละ 50.8

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร ของพนักงาน

แบบสอบถามที่ใช้เป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน โดยใช้คำถามในการวัดสเกลทัศนคติ หรือ Likert Scale โดยแบ่งความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 4 ด้าน ด้านองค์กร (Company) ด้านงาน(Job) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) และด้านภาวะผู้นำ(Leadership) โดยเมื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาได้ทำการคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้ง 4 ด้าน โดยใช้วิธีการ Reliability Analysis พบว่าค่าความเชื่อมั่นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 4 ด้านมีค่าความน่าเชื่อถือ (Alpha α) อยู่ที่ 0.876, 0.809, 0.860 และ 0.857 ตามลำดับ ซึ่งมีค่ามากกว่า 0.80 แสดงว่าแบบสอบถามทั้ง 4 ด้านมีค่าความน่าเชื่อถืออยู่ในเกณฑ์ดีมาก สามารถยอมรับได้

ส่วนที่ 2.1 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร ของพนักงาน

ผลการศึกษาค้นคว้าความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร (Company) ด้านงาน (Job) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) และด้านภาวะผู้นำ (Leadership) พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรทั้ง 4 ด้านในระดับมาก โดยให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์กรมากที่สุด รองลงมาคือด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และด้านภาวะผู้นำตามลำดับโดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านองค์กร (Company)

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรใน ด้านองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความเห็นต่อปัจจัยย่อยในระดับมากที่สุด ได้แก่ นโยบายและกลยุทธ์ของแต่ละส่วนงานมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงมาจากนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร ส่วนปัจจัยย่อยในระดับมาก ได้แก่ องค์กรมีการถ่ายทอดนโยบายและกลยุทธ์ให้กับทุกส่วนงานอย่างชัดเจน องค์กรจัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับบุคลากรได้อย่างสะดวกและเข้าถึงทุกระดับ องค์กรมีการเปิดโอกาสให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของ

บุคลากร องค์กรมีการจัดระบบวิธีการทำงานอย่างเป็นมาตรฐานและมีเกณฑ์โดยรวมอยู่ในระดับดี องค์กรมีการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานอย่างเหมาะสมและปลอดภัยให้กับบุคลากร องค์กรมีการกำหนดคกฐ ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นกรอบการทำงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรมแก่บุคลากร และองค์กรมีการส่งเสริมให้บุคลากร ได้เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร

2. ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านงาน(Job)

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความเห็นต่อปัจจัยย่อยในระดับมากที่สุด ได้แก่ องค์กรมีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ส่วนปัจจัยย่อยในระดับมาก ได้แก่ องค์กรมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากรอย่างเพียงพอ องค์กรมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร และ บุคลากรมีรูปแบบการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร

3. ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development)

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความเห็นต่อปัจจัยย่อยในระดับมาก ได้แก่ องค์กรมีการจัดการวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้สำหรับแต่ละตำแหน่งงานอย่างครบถ้วนและครอบคลุมทุกหน้าที่ องค์กรมีการกำหนดกรอบและแนวทางในการวัดความสามารถ (Competency) ทั้งด้านองค์กรและบุคลากร องค์กรการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ของบุคลากรแต่ละคนเพื่อใช้ประกอบการพิจารณากำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมการพัฒนา และการจ่ายค่าตอบแทน องค์กรสามารถทำให้บุคลากรรู้สึกว่ามี ความมั่นคงในการทำงาน องค์กรมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากรที่ชัดเจน องค์กรส่งเสริมให้บุคลากร ได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งงานที่ดีขึ้นในที่ทำงาน องค์กรมีการจัดทำแผนการอบรมให้กับบุคลากรตามความเหมาะสมของหน้าที่ความรับผิดชอบ องค์กรมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรมและเหมาะสมกับกำลังความสามารถของบุคลากรที่ทำลงไปในงาน องค์กรมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นในลักษณะเดียวกันได้ องค์กรมีการดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยของบุคลากรอย่างเพียงพอ องค์กรมีการส่งเสริมและจัดทำกิจกรรมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากร และ องค์กรมีการจัดการระบบการให้คำปรึกษาด้านการทำงานและการพัฒนาความรู้แก่บุคลากร

4. ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาวะผู้นำ(Leadership)
ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรใน
ด้านภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความเห็นต่อปัจจัยย่อยในระดับมาก ได้แก่
ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมิน(Feedback)ให้บุคลากรได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่าง
สม่ำเสมอ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่บุคลากรทุกคน
ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึงความคาดหวังในการทำงานของบุคลากรให้แต่ละส่วนงานได้รับทราบ
ผู้บังคับบัญชามีการให้คำแนะนำและแนวทางด้านความก้าวหน้าและการพัฒนาการทำงานให้แก่
บุคลากร ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกคนอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรมมี
ค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.68 และ ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างและนำมาถ่ายทอดให้บุคลากรได้รับทราบ

ส่วนที่ 2.2 ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีผลต่อความ คิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

1. ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน
ต่อองค์กรทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะ
ผู้นำไม่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยทั้งเพศชายและเพศหญิงมีระดับความ
คิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์กรมากที่สุด

2. ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มอายุมากกว่า 41 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อ
ความผูกพันด้านงานในระดับมากที่สุด ส่วนกลุ่มอายุอื่นทุกกลุ่มอายุ ได้แก่ อายุระหว่าง 20-30 ปี อายุ
ระหว่าง 31-40 ปี และ อายุมากกว่า 41 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความ
ผูกพัน ทั้งด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ ในระดับความ
คิดเห็นเท่ากันทั้ง 4 ด้านคือมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

3. ผู้ตอบแบบสอบถามทุกกลุ่มระดับการศึกษามีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความ
ผูกพันด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ ในระดับความ
คิดเห็นเท่ากันทั้ง 4 ด้านคือมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

4. ผู้ตอบแบบสอบถามพนักงานที่มีกลุ่มอายุการทำงานมากกว่า 11 ปีให้ระดับความคิดเห็น
ต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันด้านงานเพียงด้านเดียวที่พนักงาน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับ
มากที่สุด ส่วนกลุ่มอายุการทำงานอื่นๆให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันด้าน
องค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ มีระดับความคิดเห็นเท่ากัน
ทั้ง 4 ด้านคือมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

5. ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งฝ่ายฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ ในระดับความคิดเห็นเท่ากันทั้ง 4 ด้านคือให้ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

6. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือน 50,001 บาทขึ้นไปให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันด้านองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนพนักงานระดับเงินเดือนในระดับอื่นๆ ให้ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ ในระดับความคิดเห็นเท่ากันทั้ง 4 ด้านคือให้ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ส่วนที่ 2.3 ความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่แสดงในคำถามปลายเปิด

จากการให้ผู้ตอบแบบสอบถามแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์กรของตนเอง พบว่าพนักงานต้องการเงินพิเศษเพิ่มเติมหรือต้องการสวัสดิการที่มากกว่านี้ ทั้งในเรื่องของค่าตอบแทนในการทำงานล่วงเวลา การประกันอุบัติเหตุ การปรับลดชั่วโมงการ พนักงานต้องการให้ปรับเปลี่ยนอุปกรณ์การทำงานให้ทันสมัยรวมทั้งจัดเตรียมอุปกรณ์สำรองไว้ในกรณีที่อุปกรณ์หลักเกิดชำรุดเสียหาย เพื่อที่จะสามารถปฏิบัติงานได้รวดเร็วยิ่งขึ้น

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรของพนักงานบริษัทซีพีเอฟเทรดดิ้ง จำกัดในเขตภาคเหนือสามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

จากการพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรแล้ว พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นว่าทุกปัจจัยส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรทั้ง ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ Burke (2003) กล่าวว่า พนักงานที่มีความผูกพันจะต้องการทำงานอยู่กับองค์กรนั้นๆ และเสียสละเพื่อองค์กร สร้างผลผลิตและให้บริการแก่ลูกค้า และช่วยเหลือองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยความผูกพันของพนักงานนี้จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty) และก่อให้เกิดผลประโยชน์ (Profitability) ต่อองค์กร

โดยที่พนักงานเห็นว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรมากที่สุดคือ ปัจจัยด้านองค์กรซึ่งมีความคิดเห็นในระดับมาก ในขณะที่อีกด้านคือ ด้านภาวะผู้นำ พนักงานเห็นว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรน้อยที่สุด แต่ก็มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเช่นเดียวกัน นั่นหมายความว่า พนักงานในองค์กรนี้มีความคิดเห็นในภาพรวมกับทางบริษัท คือ พนักงานเห็นว่า

การถ่ายทอดนโยบายขององค์กรจากฝ่ายบริหารสู่ฝ่ายปฏิบัติการหรือการถ่ายทอดกลยุทธ์ให้กับทุกหน่วยงาน การจัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงาน การเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของพนักงานระดับล่าง การสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและปลอดภัยในการทำงาน การมีระบบมาตรฐานการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับดี และการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้สร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์กร สิ่งเหล่านี้พนักงานถือว่าทางองค์กรควรที่จะให้ความสำคัญมาเป็นลำดับแรก เพื่อที่จะให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด

2. ปัจจัยส่วนบุคคลในแต่ละองค์ประกอบที่มีผลต่อปัจจัยความผูกพันต่อองค์กร

ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มฝ่ายบริหารมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันด้านองค์การ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำในระดับมากกว่าพนักงานฝ่ายปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ The Institute for Employment Studies (2004) กล่าวว่าระดับความผูกพันของพนักงานสามารถแปรผันไปตามลักษณะส่วนบุคคล โดยพนักงานในตำแหน่งผู้จัดการ มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันสูงกว่าพนักงานทั่วไปที่เป็นฝ่ายสนับสนุนความผูกพันของพนักงานสามารถแปรผันไปตามลักษณะของงานลักษณะประสบการณ์ ส่วนในเรื่องของอายุ พบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานลดลงเมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้น (แต่อายุไม่เกิน 60 ปี) อีกด้วย

นอกจากนี้จากผลการศึกษาก็จะเห็นได้ว่าอายุจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรนั่นคือ เมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้นจะมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำที่เพิ่มขึ้นตามระดับอายุ ซึ่งสอดคล้องตามงานวิจัยของกินนรี อินทะวงส์ (2551) ที่ได้ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การรับรู้บรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงแรมจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่เช่นกัน

ในด้านงานพบว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า 41 ปีขึ้นไปมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรในด้านงานมากที่สุด นั่นคือ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การจัดเตรียมอุปกรณ์ให้พนักงานอย่างเพียงพอ การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และพนักงานมีรูปแบบในการทำงานที่สอดคล้องกับองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับการวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงาน ในปี 2003 กับพนักงานจำนวนกว่า 10,000 คน ใน 14 องค์กร ใน NHS (National Health Service) โดยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน เกิดจากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โอกาสที่ได้แสดงความคิดเห็น โอกาสในการพัฒนาในงาน และองค์การให้ความสนใจความเป็นอยู่ของพนักงาน

5.3 ข้อค้นพบ

จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานบริษัทซีพีเอฟเทรดดิ้ง จำกัดในเขตภาคเหนือ ผู้ศึกษาได้ค้นพบประเด็น ดังต่อไปนี้

1. พนักงานบริษัทซีพีเอฟเทรดดิ้ง จำกัดในเขตภาคเหนือมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรในด้านองค์การมากที่สุด และมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรในด้านภาวะผู้นำน้อยที่สุด โดยที่ทั้งสองปัจจัยพนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก

2. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในด้านองค์การ พนักงานมีความคิดเห็นในเรื่อง นโยบาย และกลยุทธ์ของแต่ละส่วนงานมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงมาจากนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การมากที่สุดโดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมากที่สุด และในเรื่อง องค์การมีการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานอย่างเหมาะสมและปลอดภัยให้กับบุคลากรก็มีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมากที่สุดเช่นกัน ดังนั้นในการกำหนดนโยบายของบริษัทแต่ละครั้งนั้นผู้บริหารควรคำนึงถึงความสอดคล้องของนโยบายหลักให้มีความสอดคล้องกับนโยบายในแต่ละส่วนงาน อีกทั้งยังต้องคำนึงถึงความปลอดภัยให้กับพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทอีกด้วย

3. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในด้านงาน พนักงานมีความคิดเห็นในเรื่อง องค์การมีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง โดยมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมากที่สุด นั่นแสดงให้เห็นว่า พนักงานต้องการที่จะมีอำนาจในการตัดสินใจในขอบเขตงานที่ตนเองได้รับผิดชอบอยู่ เมื่อใดก็ตามที่ตนเองได้มีส่วนร่วมในการกระตัดสินใจดังกล่าวจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญกับองค์กรและจะทุ่มเทความรู้ความสามารถที่มีทั้งหมดในการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้พัฒนายิ่งขึ้นไปอีก

4. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พนักงานมีความคิดเห็นในเรื่อง องค์การส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งงานที่ดีขึ้นในที่ทำงาน โดยพนักงานมีระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก แสดงให้เห็นว่าพนักงานต้องการความก้าวหน้าในการทำงาน ต้องการเลื่อนตำแหน่งงานไปสู่ตำแหน่งที่ดีกว่านั้นย่อมหมายความว่า เขาจะได้รับเงินเดือนที่เพิ่มมากขึ้นด้วย ในการเลื่อนตำแหน่งนั้นทางบริษัทย่อมต้องมีการอบรมเพิ่มทักษะในการทำงานหรือเพิ่มความรู้เพื่อที่พนักงานจะสามารถนำไปประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับเนื้องานที่ตนเองได้รับผิดชอบ ดังนั้นทางผู้บริหารควรให้ความสำคัญในการจัดให้มีการอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ให้กับพนักงานอย่างต่อเนื่องเพื่อเป็นการกระตุ้นให้พวกเขาทำงานให้กับบริษัทอย่างเต็มความสามารถ

5. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในด้านภาวะผู้นำ พนักงานมีความคิดเห็นในเรื่อง ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมินให้บุคลากรได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ โดย

พนักงานให้ระดับความคิดเห็นคือเห็นด้วยมาก นั่นแสดงว่าทุกครั้งที่มีการประเมินผลงานของพนักงาน หัวหน้างานต้องมีการแจ้งให้ลูกน้องของตนเองทราบถึงเหตุผลและสามารถชี้แจงรายละเอียดถึงผลการประเมินนั้นมาได้จะทำให้ลูกน้องมีความไว้วางใจและเชื่อฟังหัวหน้ามากยิ่งขึ้น

6. พนักงานบริษัทซีพีเอฟเทรดดิ้ง จำกัด ในเขตภาคเหนือทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันด้านองค์การมากกว่าด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ โดยมีระดับความคิดเห็นในด้านองค์การในเรื่องนโยบายและกลยุทธ์ของแต่ละส่วนงานมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงมาจากนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การ และ องค์การมีการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานอย่างเหมาะสมและปลอดภัยให้กับบุคลากรในระดับมากที่สุด

7. พนักงานบริษัทซีพีเอฟเทรดดิ้ง จำกัด ในเขตภาคเหนือที่มีอายุมากกว่า 41 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันด้านงานอยู่ในระดับมากที่สุด

8. พนักงานบริษัทซีพีเอฟเทรดดิ้ง จำกัด ในเขตภาคเหนือยิ่งอายุการทำงานมากขึ้นยังมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรทั้งในด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นตามไปด้วย โดยผู้ที่ทำงานมากกว่า 11 ปีขึ้นไปมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านงานมากที่สุด

9. พนักงานบริษัทซีพีเอฟเทรดดิ้ง จำกัด ในเขตภาคเหนือฝ่ายปฏิบัติการมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านงานมากกว่าฝ่ายบริหาร ในอีกด้านพนักงานฝ่ายบริหารให้ความสำคัญต่อปัจจัยด้านองค์การ และด้านภาวะผู้นำมากกว่าฝ่าย

10. พนักงานบริษัทซีพีเอฟเทรดดิ้ง จำกัด ในเขตภาคเหนือที่มีระดับเงินเดือนมากกว่า 50,001 บาทขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านงานมากที่สุด

11. พนักงานบริษัทซีพีเอฟเทรดดิ้ง จำกัด ในเขตภาคเหนือมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรจากระดับมากไปหาน้อยดังนี้ ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำตามลำดับ

5.4 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานบริษัทซีพีเอฟเทรดดิ้ง จำกัด ในเขตภาคเหนือ มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันด้านองค์การ

ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยด้านองค์การอยู่ในระดับมากกว่าปัจจัยด้านงาน ด้านทรัพยากรมนุษย์และด้านภาวะผู้นำ นั่นหมายความว่า พนักงานจะให้ความสำคัญต่อองค์การในเรื่อง

1.1 นโยบายและกลยุทธ์ของแต่ละส่วนงานมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงมาจากนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร พนักงานมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด แสดงว่า เมื่อใดก็ตามที่องค์กรมีนโยบายและกลยุทธ์ใหม่ๆ ต้องมีการแจ้งให้พนักงานทุกระดับได้ทราบและเข้าใจอย่างทั่วถึง อีกทั้งควรเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้มีโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นเพื่อปรับปรุงและพัฒนาองค์กรให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป

1.2 องค์กรมีการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานอย่างเหมาะสมและปลอดภัยให้กับบุคลากร พนักงานมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด ดังนั้นทางองค์กรควรปรับปรุงและพัฒนาสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมและเป็นที่พอใจของพนักงานเพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันด้านงาน

ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยด้านงานอยู่ในระดับรองจากปัจจัยด้านองค์กร พนักงานได้ให้ความคิดเห็นในเรื่อง

2.1 องค์กรมีการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง พนักงานมีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด แสดงให้เห็นว่า พนักงานรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้มีส่วนในการตัดสินใจงานในส่วนที่ตัวเองรับผิดชอบ ดังนั้นฝ่ายบริหารหรือองค์กรควรให้เกียรติและให้อำนาจในการตัดสินใจแก่พนักงานเพื่อทำให้เขารู้สึกว่าตนเองมีบทบาทและความสำคัญต่อองค์กรและในที่สุดจะสามารถสร้างความผูกพันระหว่างพนักงานและองค์กรได้

2.2 องค์กรมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากรอย่างเพียงพอ พนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก ดังนั้นองค์กรควรทำการปรับปรุงและจัดเตรียมอุปกรณ์ให้เพียงพอและทันสมัยเหมาะสมแก่การใช้งานเพื่อทำให้พนักงานปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้นต่อไป

3. ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับที่สาม รองจากปัจจัยด้านองค์กรและด้านงาน พนักงานได้ให้ความคิดเห็นในเรื่อง

3.1 องค์กรส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งงานที่ดีขึ้นในที่ทำงาน พนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก นั่นแสดงให้เห็นว่า พนักงานต้องการที่จะได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถจากที่มีอยู่เดิมให้พัฒนามากยิ่งขึ้นเพื่อจะได้มีโอกาสนำไปสู่ตำแหน่งที่ดีขึ้นหรือเพื่อที่จะสามารถเพิ่มเงินเดือนให้มากกว่าเดิมได้ ดังนั้นองค์กรควรที่จะมีการสัมมนา การอบรมเพื่อเพิ่มความรู้ให้กับพนักงานเพื่อให้เขาได้มีความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นและนำไปพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป

3.2 องค์การมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากรที่ชัดเจน พนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก ดังนั้นเพื่อสร้างความมั่นคงและความมั่นใจในการทำงานองค์กรควรจัดให้มีระบบการเลื่อนตำแหน่งที่ชัดเจนเพื่อเป็นแรงจูงใจให้พนักงานตั้งใจทำงานเพื่อก้าวไปสู่ตำแหน่งที่ดียิ่งขึ้น

4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันด้านภาวะผู้นำ

ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำ อยู่ในระดับความสำคัญน้อยกว่าปัจจัยทั้งด้านองค์กร ด้านงาน และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พนักงานได้ให้ความคิดเห็นในเรื่อง

4.1 ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมิน(Feedback)ให้บุคลากรได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ พนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก ดังนั้นทุกครั้งที่มีการประเมินผลงานผู้บริหารควรมีการแจ้งให้พนักงานทราบทุกครั้งเพื่อทำให้พนักงานไม่รู้สึกว่าตนเองไม่ได้รับความยุติธรรม ดังนั้นทุกครั้งควรที่จะมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบอย่างทั่วถึง

4.2 ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรทุกคนอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม และ ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างและนำมาถ่ายทอดให้บุคลากรได้รับทราบ พนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก นั่นแสดงให้เห็นว่า พนักงานระดับปฏิบัติการยังให้ความเคารพและให้ความสำคัญต่อผู้บังคับบัญชาในระดับมาก ดังนั้นผู้บังคับบัญชาหรือฝ่ายบริหารจึงควรต้องมีการสื่อสารกับพนักงานฝ่ายปฏิบัติการในเรื่องของนโยบายในการทำงาน โดยไม่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองถูกสั่งให้กระทำ ซึ่งการกระทำเช่นนั้นจะส่งผลให้พนักงานระดับล่างมีความรู้สึกต่อต้านและในที่สุดก็จะไม่เกิดความผูกพันกับองค์กร นอกจากการสื่อสารในเรื่องของงานแล้วผู้บังคับบัญชาหรือฝ่ายบริหารควรให้ความสำคัญกับพนักงานระดับล่างในเรื่องชีวิตความเป็นอยู่ทั่วไปเพื่อทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกอบอุ่นลดช่องว่างระหว่างผู้ที่ปฏิบัติงานกับฝ่ายบริหาร และก่อให้เกิดความผูกพันระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์กรมากยิ่งขึ้น