

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทชัชพัฒนาขนส่งเชียงใหม่ จำกัด เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของชัชพัฒนาขนส่งเชียงใหม่ จำกัด โดยได้ศึกษาจากความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงาน 4 ด้าน คือ ด้านองค์กร (Organization) ด้านงาน (Job) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) และด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร และศึกษาถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวม ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในภาพรวมกับความคิดเห็นต่อองค์กรทั้ง 4 ด้านของพนักงาน

การศึกษารั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัทชัชพัฒนาขนส่งเชียงใหม่ จำกัด จำนวน 194 คน ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ซึ่งได้จากการค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือ วารสาร สิ่งพิมพ์ งานวิจัย และเอกสารต่างๆ ที่เกี่ยวข้องและข้อมูลที่ค้นคว้าผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจากพนักงานของบริษัท จำนวน 194 ราย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะได้ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานบริษัทชัชพัฒนาขนส่งเชียงใหม่ จำกัด

พนักงานของบริษัทชัชพัฒนาขนส่งเชียงใหม่ จำกัด ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ เพศชาย ร้อยละ 60.8 เป็นเพศหญิง ร้อยละ 39.2 มีอายุมากที่สุดคืออายุ 26-30 ปี ร้อยละ 26.8 รองลงมาอายุ 31-35 ปี ร้อยละ 21.6 ระดับการศึกษาอาชีวศึกษา (ปวช.,ปวส.) ร้อยละ 27.8 รองลงมาปริญญาตรี ร้อยละ 26.8 ส่วนใหญ่ มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 5,000-9,000 บาท ร้อยละ 67.0 รองลงมา 9,001-12,000 บาท ร้อยละ 24.7 มีสถานภาพโสด ร้อยละ 54.6 และสมรส ร้อยละ 45.4 โดยทำงานอยู่ในหน่วยธุรกิจรถโดยสารประจำทาง ร้อยละ 48.5 รองลงมา ธุรกิจศูนย์บริการซ่อมบำรุง ร้อยละ 28.4 และมีระยะเวลาการทำงาน มากกว่า 8 ปี ร้อยละ 26.3 รองลงมา มากกว่า 2-4 ปี ร้อยละ 20.6

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม

### ตอนที่ 2.1 ระดับความคิดเห็นต่อองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม

พนักงานของบริษัทชัยพัฒนาขนส่งเชียงใหม่ จำกัด มีระดับความคิดเห็นต่อองค์การในแต่ละด้านได้แก่ ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ และด้านภาพรวม ดังนี้

#### 2.1.1 ระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงาน ด้านองค์การ

พนักงานมีระดับความคิดเห็นในด้านองค์การโดยรวมในระดับเห็นด้วยเฉยๆ ค่าเฉลี่ย 3.35 เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยสามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้

##### ปัจจัยย่อยที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่

- 1) บริษัทมีการส่งเสริมให้พนักงาน ได้เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ
- 2) บริษัทมีการจัดระบบวิธีการทำงานอย่างเป็นมาตรฐาน และมีเกณฑ์โดย รวมอยู่ในระดับดี
- 3) องค์การมีระบบมาตรฐานการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับดี

##### ปัจจัยย่อยที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ ได้แก่

- 1) บริษัทมีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นกรอบการทำงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรมแก่พนักงาน
- 2) บริษัทมีการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานอย่างเหมาะสมและปลอดภัยให้กับพนักงาน
- 3) นโยบายและกลยุทธ์ของแต่ละแผนกมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงมาจากนโยบาย และกลยุทธ์ของบริษัทฯ

4) บริษัทมีการถ่ายทอดนโยบาย และกลยุทธ์ให้กับทุกฝ่ายอย่างชัดเจน

5) บริษัทฯ จัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงาน ได้อย่างสะดวกและเข้าถึงทุกระดับ

6) บริษัทฯ มีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของ

พนักงาน

#### 2.1.2 ระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงาน ด้านงาน

พนักงานมีระดับความคิดเห็นในด้านงาน โดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ ค่าเฉลี่ย 3.38 เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยสามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้

### ปัจจัยย่อยที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่

1) พนักงานมีรูปแบบการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับนโยบายของ  
องค์กร

### ปัจจัยย่อยที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ ได้แก่

1) บริษัทฯมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน  
2) บริษัทฯมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่าง  
เพียงพอ  
3) บริษัทฯมีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง

### 2.1.3 ระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

พนักงานมีระดับความคิดเห็นในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับ  
เฉยๆ ค่าเฉลี่ย 3.32 เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยสามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้

### ปัจจัยย่อยที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่

1) บริษัทฯมีการจัดทำแผนการฝึกอบรมให้กับพนักงานตามความเหมาะสมของหน้าที่  
ความรับผิดชอบ  
2) บริษัทฯสามารถทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน  
3) บริษัทฯมีการดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยของพนักงานอย่างเพียงพอ  
4) บริษัทฯมีการส่งเสริมและจัดทำกิจกรรมการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างพนักงาน

### ปัจจัยย่อยที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ ได้แก่

1) บริษัทฯมีการจัดการวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้สำหรับแต่ละ  
ตำแหน่งงานอย่างครบถ้วนและครอบคลุมทุกหน้าที่  
2) บริษัทฯ มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานที่ชัดเจน และบริษัทฯ  
ส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งงานที่ดีขึ้นในที่ทำงาน  
3) บริษัทฯมีการจัดการระบบการให้คำปรึกษาด้านการทำงานและการพัฒนาความรู้แก่  
พนักงาน  
4) บริษัทฯมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ในธุรกิจเดียวกัน

ได้

5) บริษัทฯมีการกำหนดกรอบและแนวทางในการวัดความสามารถ (Competency) ทั้งด้าน

## องค์กรและพนักงาน

6) บริษัทมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ของพนักงานแต่ละคน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณากำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม/การพัฒนาและการจ่ายค่าตอบแทน

7) บริษัทมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรมและเหมาะสมกับกำลังความสามารถของพนักงานที่ทำงาน

### 2.1.4 ระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงาน ด้านภาวะผู้นำ

พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อในด้านภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ย 3.43 เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยสามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้

**ปัจจัยย่อยที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่**

- 1) ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้าง และนำมาถ่ายทอดให้พนักงานได้รับทราบ
- 2) ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกคน
- 3) ผู้บังคับบัญชามีการแนะนำและให้แนวทางด้านความก้าวหน้าและการพัฒนาการทำงานให้แก่พนักงาน
- 4) ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคนอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม

**ปัจจัยย่อยที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ ได้แก่**

- 1) ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึงความถึงความคาดหวังในการทำงานของพนักงานให้แก่หน่วยธุรกิจ (BU) ได้รับทราบ
- 2) ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมิน (Feedback) ให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ

### 2.1.5 ระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงาน ด้านภาพรวม

พนักงานมีระดับความคิดเห็นในด้านภาพรวม โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ย 3.79 เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยสามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้

- 1) ท่านรู้สึกผูกพันเป็นอย่างมากกับบริษัท
- 2) ท่านมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของ บริษัทฯ
- 3) ท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของ บริษัทฯ เป็นหลัก

4) ท่านมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมของ บริษัทฯ

และจากการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ และด้านภาพรวม ความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นในระดับสูงทุกด้าน เรียงลำดับดังนี้

- 1) ด้านภาวะผู้นำ มีค่าความเชื่อมั่นมากที่สุด เท่ากับ 0.9534
- 2) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีค่าความเชื่อมั่น 0.9422
- 3) ด้านองค์กร มีค่าความเชื่อมั่น 0.9135
- 4) ด้านภาพรวมความผูกพันต่อองค์กร มีค่าความเชื่อมั่น 0.9024
- 5) ด้านงาน มีค่าความเชื่อมั่น 0.8459 ตามลำดับ

แสดงว่าคำถามที่ใช้ในการศึกษาในแต่ละด้านมีความสัมพันธ์เป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยมีความเชื่อมั่นในระดับสูง

**ตอนที่ 2.2 ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ**

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความคิดเห็นต่อองค์กร ในปัจจัยของความผูกพันด้านต่างๆ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ พบว่า

1. เพศไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานในทุกด้าน
2. อายุไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานในทุกด้าน
3. ระดับการศึกษาไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานในทุกด้าน
4. รายได้ต่อเดือนไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานในทุกด้าน
5. สถานภาพไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานในทุกด้าน
6. ระยะเวลาการทำงานไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานในทุกด้าน

### ส่วนที่ 3 ข้อมูลด้านความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

#### ตอนที่ 3.1 ระดับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวัดระดับความผูกพันต่อองค์กรนั้น วัดจากค่าเฉลี่ยความผูกพันในด้านภาพรวมขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน จำนวน 4 คำถาม ได้แก่

- 1) ท่านมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมของบริษัทฯ
- 2) ท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ เป็นหลัก
- 3) ท่านมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัทฯ
- 4) ท่านรู้สึกผูกพันเป็นอย่างมากกับบริษัทฯ

ผลการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมของพนักงานบริษัทชัยพัฒนา ขนส่ง จำกัด พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับผูกพัน (Engaged) หมายถึง พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรเปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร”

#### ตอนที่ 3.2 ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้ผลการศึกษา ดังนี้

1. เพศไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานในทุกด้าน
2. อายุไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานในทุกด้าน
3. ระดับการศึกษาไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานในทุกด้าน
4. รายได้ต่อเดือนไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานในทุกด้าน
5. สถานภาพไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานในทุกด้าน
6. ระยะเวลาการทำงานไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานในทุกด้าน

#### ตอนที่ 3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านต่างๆ กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านภาพรวม

ผลการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม พบว่าตัวแปรต้นทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ และตัวแปรตาม ได้แก่



ด้านภาพรวมของความผูกพันต่อองค์กร มีการแปรผันตามกันในเชิงบวก โดยมีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.741 โดยพบว่าตัวแปรต้นนั้นสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 55.00 ส่วนความผูกพันต่อองค์กรอีก ร้อยละ 45.00 เป็นผลที่เกิดจากปัจจัยอื่นๆ เมื่อพิจารณาจากนัยสำคัญทางสถิติ พบว่าองค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในภาพรวมต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01 และองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ และด้านองค์กร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในภาพรวมต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 ส่วนองค์ประกอบด้านงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความผูกพันในภาพรวมต่อองค์กรที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และเมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย พบว่าด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำนายระดับความผูกพันในภาพรวมได้มากที่สุด ( $B=0.384$ ) รองลงมาคือ ด้านองค์กร ( $B=0.215$ ) ตามลำดับ

สำหรับความสัมพันธ์กับองค์ประกอบย่อยของแต่ละข้อคำถาม กับองค์ประกอบความผูกพันองค์กร ในด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ ซึ่งตัวแปรตามได้แก่ข้อคำถามแต่ละข้อ มีดังนี้

1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมของบริษัท

ผลความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม พบว่าตัวแปรต้นทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ และตัวแปรตาม ได้แก่ ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมของบริษัท มีการแปรผันตามกันในเชิงบวก โดยมีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.886 โดยพบว่าตัวแปรต้นนั้นสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 79.00 เมื่อพิจารณาจากนัยสำคัญทางสถิติ พบว่าปัจจัยด้านองค์กร และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนปัจจัยด้านงาน และด้านภาวะผู้นำ ไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความผูกพันในภาพรวมต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย พบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำนายระดับความผูกพันในภาพรวมได้มากที่สุด ( $B=0.276$ ) รองลงมาคือ ด้านองค์กร ( $B=0.173$ )

2) ท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทเป็นหลัก

ผลความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม พบว่าตัวแปรต้นทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ และตัวแปรตาม ได้แก่ ท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทเป็นหลัก มีการแปรผันตามกันในเชิงบวก โดยมีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.668 โดยพบว่าตัวแปรต้นนั้นสามารถพยากรณ์ความ

ผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 45.00 เมื่อพิจารณาจากนัยสำคัญทางสถิติ พบว่าปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนปัจจัยด้านองค์กร และด้านงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความผูกพันในภาพรวมต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย พบว่าด้านภาวะผู้นำ สามารถทำนายระดับความผูกพันในภาพรวมได้มากที่สุด ( $B=0.326$ ) รองลงมาคือ ด้านงาน ( $B=0.232$ )

3) ท่านมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัท

ความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม พบว่าตัวแปรต้นทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ และตัวแปรตาม ได้แก่ ท่านมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัท

มีการแปรผันตามกันในเชิงบวก โดยมีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.564 โดยพบว่าตัวแปรต้นนั้นสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 32.00 เมื่อพิจารณาจากนัยสำคัญทางสถิติ พบว่าปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนปัจจัยด้านองค์กร ด้านงาน และด้านภาวะผู้นำ ไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความผูกพันในภาพรวมต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย พบว่าด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำนายระดับความผูกพันในภาพรวมได้มากที่สุด ( $B=0.382$ )

4) ด้านท่านมีรู้สึกผูกพันเป็นอย่างมากกับบริษัท

ความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม พบว่าตัวแปรต้นทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ และตัวแปรตาม ได้แก่ ท่านรู้สึกผูกพันเป็นอย่างมากกับบริษัทฯ มีการแปรผันตามกันในเชิงบวก โดยมีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ 0.615 โดยพบว่าตัวแปรต้นนั้นสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 38.00 เมื่อพิจารณาจากนัยสำคัญทางสถิติ พบว่าปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนปัจจัยด้านองค์กร และด้านงาน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความผูกพันในภาพรวมต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย พบว่าด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำนายระดับความผูกพันในภาพรวมได้มากที่สุด ( $B=0.250$ ) รองลงมาคือ ด้านภาวะผู้นำ ( $B=0.212$ )



## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท จำกัด สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

### 5.2.1 ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

จากการศึกษาพบว่า โดยรวมพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับผูกพัน (Engaged) โดยมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก ในเรื่อง การมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ เป็นหลักมากที่สุด และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัทฯ และมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมของบริษัทฯ ซึ่งตามแนวคิดของ Steers (1997) ได้กล่าวถึงลักษณะของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรว่า มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร และตามแนวคิดของ Burke (2003) ที่กล่าวถึงพนักงานที่มีความผูกพันว่า จะต้องการทำงานอยู่กับองค์กรนั้นๆ เสียสละเพื่อองค์กร สร้างผลผลิตและให้บริการลูกค้า ช่วยเหลือองค์กรให้ประสบความสำเร็จโดยความผูกพันของพนักงานนี้จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty) และก่อให้เกิดผลประโยชน์ (Profitability) ต่อองค์กร และตามแนวคิด The Institute For Employment Studies หรือ IES (2004) ซึ่งระบุถึงพฤติกรรมของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรว่ามีความเชื่อในองค์กร มีความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้น เข้าใจลักษณะของธุรกิจและมองในภาพใหญ่ มีความตั้งใจและมุ่งมั่น และมีการพัฒนาอยู่เสมอ สอดคล้องตามแนวคิดของ The Gallup Organization ที่ว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged Employee) คือ พนักงานเปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” ทำงานด้วยความเต็มใจ ตั้งใจ มีใจรักและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมาย คำนึงถึงองค์กร

### 5.2.2 ระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานในด้านต่างๆ

#### 1) ระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานในด้านองค์กร

จากการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นต่อองค์กรในด้านองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ แต่สามารถทำนายถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านภาพรวมได้ แสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นต่างๆ ในด้านองค์กร อันได้แก่ บริษัทฯ มีการถ่ายทอดนโยบาย และกลยุทธ์ให้กับทุกฝ่ายอย่างชัดเจน มีการจัดระบบวิธีการทำงานอย่างเป็นมาตรฐาน และมีเกณฑ์โดยรวมอยู่ในระดับดี มีการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานอย่างเหมาะสมและปลอดภัยให้กับพนักงาน จัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงานได้อย่างสะดวกและเข้าถึงทุกระดับ เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน นโยบายและกลยุทธ์ของแต่ละแผนกมีความสอดคล้องและ

เชื่อมโยงมาจากนโยบายและกลยุทธ์ของบริษัทฯ ส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร รวมทั้งมีการกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นกรอบการทำงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรมแก่พนักงาน มีส่วนในการส่งเสริมให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และเมื่อพิจารณาจากปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลซึ่งได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการทำงาน พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พิชญ์ ทรัพย์เกิดอนันต์ (2549) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ด้านการบริการลูกค้านครหลวง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร และรายได้ต่อเดือน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ แววรรณ ละอองศรี (2551) ที่ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเฟดเดอรัล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ และรายได้ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พิชราภรณ์ สุขมั่งมี (2548) ที่ศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัทสหพัฒนาพิบูล จำกัด (มหาชน) ศูนย์กระจายสินค้าจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ด้าน ระดับรายได้ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ รัชดาพร รื่องเสียง (2549) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท ชันยางอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด ที่พบว่าปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลด้านสถานภาพ ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

## 2) ระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานในด้านงาน

จากการศึกษาพบว่าความคิดเห็นต่อองค์กรด้านงานโดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ และไม่สามารถทำนายถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านภาพรวมได้ โดยมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่ พนักงานมีรูปแบบการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร และเมื่อพิจารณาตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการทำงาน พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของพิชญ์ ทรัพย์เกิดอนันต์ (2549) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ด้านการบริการลูกค้านครหลวง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส

ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และอัตราเงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

### 3) ระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาพบว่าความคิดเห็นต่อองค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ แต่สามารถทำนายถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านภาพรวมได้ โดยมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่ บริษัทสามารถทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีคามมั่นคงในการทำงาน บริษัทมีการจัดทำแผนการฝึกอบรมให้กับพนักงานตามความเหมาะสมของหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยของพนักงานอย่างเพียงพอ มีการส่งเสริมและจัดทำกิจกรรมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างพนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และเมื่อพิจารณาตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการทำงาน พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของพิชญา ทรัพย์เกิดอนันต์ (2549) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ด้านการบริการลูกค้านครหลวง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และอัตราเงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

### 4) ระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานด้านภาวะผู้นำ

จากการศึกษาพบว่าความคิดเห็นต่อองค์กรด้านภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ แต่สามารถทำนายถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านภาพรวมได้ โดยมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่ ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้าง และนำมาถ่ายทอดให้พนักงานได้รับทราบ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกคน ผู้บังคับบัญชามีการแนะนำและให้แนวทางด้านความก้าวหน้าและการพัฒนาการทำงานให้แก่พนักงาน ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคนอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม และเมื่อพิจารณาตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการทำงาน พบว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของพิชญา ทรัพย์เกิดอนันต์ (2549) ทำการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ด้านการบริการลูกค้านครหลวง ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และอัตราเงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร เหมือนกัน

### 5.3 ข้อค้นพบ

จากการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทชัยพัฒนาขนส่งเชียงใหม่ จำกัด พบประเด็นที่น่าสนใจดังนี้

1. พนักงานส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นต่อด้านภาวะผู้นำ และด้านภาพรวมในระดับเห็นด้วยมาก ส่วนด้านงาน ด้านองค์กร และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับเฉยๆ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าด้านงาน ด้านองค์กร และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในปัจจุบันยังไม่สามารถที่จะทำให้พนักงานมีความรู้สึกมีความผูกพันต่อองค์กร

2. จากการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัทชัยพัฒนาขนส่ง เชียงใหม่ จำกัด โดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับผูกพัน (Engaged) โดยในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยพบว่าด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายระดับความผูกพันในภาพรวมได้มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านองค์กร ด้านภาวะผู้นำ และด้านงาน

3. จากการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานบริษัทชัยพัฒนาขนส่ง เชียงใหม่ จำกัด จำแนกตามปัจจัยลักษณะบุคคล พบว่าปัจจัยลักษณะบุคคลด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน สถานภาพ และระยะเวลาการทำงาน ไม่มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ

4. ปัจจัยด้านองค์กร พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่ามีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ เกือบทุกปัจจัยย่อย ยกเว้นปัจจัยย่อยด้าน บริษัทฯมีการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร บริษัทฯมีการจัดระบบวิธีการทำงานอย่างเป็นมาตรฐาน และมีเกณฑ์โดยรวมอยู่ในระดับดี และองค์กรมีระบบมาตรฐานการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับดี ที่มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก

5. ปัจจัยด้านงาน พบว่า มีระดับความคิดเห็นต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่ามีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ เกือบทุกปัจจัยย่อย ยกเว้นปัจจัยย่อยด้านพนักงานมีรูปแบบการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร ที่มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก

6. ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่ามีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ เกือบทุกปัจจัยย่อย ยกเว้นปัจจัยย่อยด้านบริษัทฯสามารถทำให้พนักงานรู้สึกว่าจะมีความมั่นคงในการทำงาน บริษัทฯมีการจัดทำแผนการฝึกอบรมให้กับพนักงานตามความเหมาะสมของหน้าที่ความรับผิดชอบ

บริษัทมีการดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยของพนักงานอย่างเพียงพอ และ บริษัทมีการส่งเสริมและจัดทำกิจกรรมการสร้างสรรค์สัมพันธภาพที่ดีระหว่างพนักงาน ที่มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก

7. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่ามีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก เกือบทุกปัจจัยย่อย ยกเว้นปัจจัยย่อยด้าน ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมิน (Feedback) ให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และ ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึงความถึงความคาดหวังในการทำงานของพนักงานให้แก่แต่ละหน่วยธุรกิจ (BU) ได้รับทราบ ที่มีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ

#### 5.4 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทชัยพัฒนาขนส่งเชียงใหม่ จำกัด พบว่าในภาพรวมพนักงานของบริษัทมีความผูกพันกับบริษัท ดังนั้นบริษัทจึงควรรักษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในด้านต่างๆ เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันกับบริษัทมากขึ้น ผู้ศึกษาจึงได้นำเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ซึ่งอาจจะเป็นประโยชน์ต่อบริษัท ในการสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน โดยเรียงลำดับความสำคัญที่จะทำให้พนักงานมีความผูกพันกับบริษัทมากขึ้นในแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

1. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานได้มากที่สุด แต่เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่าพนักงานมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในระดับเฉยๆ ในเรื่อง บริษัทมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรมและเหมาะสมกับกำลังความสามารถของพนักงานที่ทำงาน บริษัทมีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ของพนักงานแต่ละคนเพื่อใช้ประกอบการพิจารณากำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม/การพัฒนาและการจ่ายค่าตอบแทน บริษัทมีการกำหนดกรอบและแนวทางในการวัดความสามารถ (Competency) ทั้งด้านองค์การและพนักงาน บริษัทมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์การอื่น ในธุรกิจเดียวกันได้ บริษัทมีการจัดการระบบการให้คำปรึกษาด้านการทำงานและการพัฒนาความรู้แก่พนักงาน บริษัท มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานที่ชัดเจน และ บริษัทส่งเสริมให้พนักงาน ได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งงานที่ดีขึ้นในที่ทำงาน บริษัทมีการจัดการวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้สำหรับแต่ละตำแหน่งงานอย่างครบถ้วนและครอบคลุมทุกหน้าที่

ดังนั้น บริษัทควรมีการกำหนดจ่ายค่าตอบแทนให้ชัดเจนและเป็นธรรม โดยการทบทวนเกี่ยวกับลักษณะของพนักงานแต่ละตำแหน่งงานว่าให้มีความเหมาะสมกับค่าตอบแทนที่ให้



หรือไม่ มีการปรับปรุงสวัสดิการให้มีความเหมาะสมกับภาวะเศรษฐกิจในปัจจุบัน เช่น การจ่ายจ้าง แรงงาน เงินเดือนและผลประโยชน์ต่างๆ เช่น สวัสดิการเรื่องการประกันภัย การลาหยุด การพักร้อน การลากิจ และรายได้พิเศษอื่นๆ นอกจากนั้นควรส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสในการเข้ารับการอบรมเพื่อพัฒนาความรู้และเพิ่มทักษะในการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่อาจจะเกิดขึ้นในอนาคต โดยพิจารณาถึงความต้องการของพนักงาน และวัตถุประสงค์ของบริษัท ประโยชน์ที่จะได้รับ ซึ่งความต้องการที่จะต้องมีความสัมพันธ์กับหน่วยปฏิบัติงานอื่น และลักษณะของงานข้อมูลแต่ละคนที่เกี่ยวกับความต้องการในการฝึกอบรม หรืออาจโดยการให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถหรือบุคคลภายนอกมาให้ความรู้

นอกจากนั้นควรมีการจัดกิจกรรมต่างๆ การดูแลสุขภาพอนามัยของพนักงานให้มีความปลอดภัย มีระบบการให้คำปรึกษาด้านการทำงานและการพัฒนาความรู้แก่พนักงาน เพื่อเป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงาน ทำให้พนักงานมีความภาคภูมิใจรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับบริษัท ส่งผลให้มีความภักดีต่อบริษัท หากบริษัทมีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะสร้างทัศนคติในแง่บวกต่อพนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่อระดับความผูกพันบริษัทควรมีการดูแลอย่างทั่วถึงในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

2. ด้านองค์กร ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ รองจากด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่าพนักงานมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในระดับเฉยๆต่ำกว่าปัจจัยอื่นในเรื่อง บริษัทฯมีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน บริษัทฯจัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงานได้อย่างสะดวกและเข้าถึงทุกระดับ นโยบายและกลยุทธ์ของแต่ละแผนกมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงมาจากนโยบายและกลยุทธ์ของบริษัทฯ บริษัทฯมีการถ่ายทอดนโยบาย และกลยุทธ์ให้กับทุกฝ่ายอย่างชัดเจน บริษัทฯมีการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานอย่างเหมาะสมและปลอดภัยให้กับพนักงาน และบริษัทฯมีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นกรอบการทำงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรมแก่พนักงาน

ดังนั้น บริษัทฯควรให้ความสำคัญกับการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานให้มากขึ้น เช่น มีการจัดประชุมพบปะกันในองค์กรอย่างสม่ำเสมอ เพื่อพูดคุยถึงปัญหาและแนวทางการแก้ไขปัญหา เพื่อนำข้อผิดพลาดมาปรับปรุง ปรับปรุงช่องทางการสื่อสารกับพนักงานให้เข้าถึงพนักงานทุกระดับ รวมถึงนโยบายและกลยุทธ์ของแต่ละแผนกควรมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงมาจากนโยบายและกลยุทธ์ของบริษัทฯ โดยการถ่ายทอดนโยบาย และกลยุทธ์ให้กับทุกฝ่ายอย่างชัดเจน และมีการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานอย่างเหมาะสมและปลอดภัยให้กับพนักงาน ตลอดจนการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นกรอบการทำงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรมแก่พนักงาน



3. ด้านงาน เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า พนักงานมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในระดับ เฉลยๆ ต่ำกว่าปัจจัยอื่นในเรื่อง บริษัทฯมีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง บริษัทฯมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ บริษัทฯมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน

ดังนั้น บริษัทฯ ควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง มีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ และมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน

นอกจากนั้นควรมีการหมุนเวียนงาน เพื่อให้พนักงานได้มีความรู้กว้างขวาง ได้มีโอกาสเรียนรู้งานของฝ่ายอื่น เพราะหากบุคคลนั้นได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้น โดยเฉพาะงานที่ต้องการความรู้หลายๆ ด้าน จำเป็นต้องมีประสบการณ์กว้างขวาง การหมุนเวียนงานไปตามหน้าที่จะเป็นการลดความสำคัญผิดที่คิดว่างานในส่วนของตนสำคัญกว่างานของฝ่ายอื่น การหมุนเวียนงานจึงเป็นการช่วยให้พนักงานทุกฝ่ายมีความเข้าใจกัน ไม่มีมีการแบ่งพรรคแบ่งพวก และให้ความสำคัญกับงานของตนมากเกินไป และยังเป็นการได้รับความคิดใหม่ๆ จากประสบการณ์ที่เข้าไปหมุนเวียนงาน

4. ด้านภาวะผู้นำ ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ รองจากด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านองค์กร เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่าพนักงานมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในระดับเฉลยๆ ต่ำกว่าปัจจัยอื่นในเรื่อง ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมิน (Feedback) ให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึงความถึงความคาดหวังในการทำงานของพนักงานให้แก่แต่ละหน่วยธุรกิจ (BU) ได้รับทราบ

ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรมีการแจ้งผลการประเมิน (Feedback) ให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และควรมีการสื่อสารถึงความถึงความคาดหวังในการทำงานของพนักงานให้แก่แต่ละหน่วยธุรกิจ (BU) ได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ควรมีระบบการสอนงานในรูปแบบของการฝึกอบรมโดยให้ลงมือปฏิบัติงาน (On-the-job training) ซึ่งจะทำให้บรรยากาศในการทำงานเกิดความไว้วางใจและเชื่อใจกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งผู้สอนงานจะต้องเป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาดและมีความอดทนสูง สามารถมอบหมายอำนาจหน้าที่และให้การยกย่องแก่ผู้ทำงานได้ดี ซึ่งการสอนงานที่มีประสิทธิผลจะต้องพัฒนาจุดเด่นและศักยภาพของผู้เข้ารับการอบรมและช่วยแก้ไขปัญหายุ่งยากที่เป็นจุดด้อย การสอนงานต้องใช้เวลา หากประสบความสำเร็จจากการสอนงานแล้วจะเป็นการประหยัดค่าใช้จ่ายให้กับบริษัท และป้องกันค่าใช้จ่ายอันเนื่องมาจากการทำงานที่ผิดพลาดของพนักงาน ดังนั้นหากบริษัทมองในระยะยาวการสอนงานให้กับพนักงานจะมีประโยชน์ทั้งต่อหัวหน้างาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อบริษัท