

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เฟดเดอรัล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เฟดเดอรัล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด โดยได้ศึกษาจากความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงาน 4 ด้าน คือ ด้านองค์กร (Organization) ด้านงาน (Job) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) และด้านภาวะผู้นำ (Leader) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร และศึกษาถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวม ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในภาพรวมกับความคิดเห็นต่อองค์กรทั้ง 4 ด้านของพนักงาน

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาจากพนักงานของบริษัท เฟดเดอรัล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด โดยแบ่งออกเป็น 6 สถานี ได้แก่ สถานีท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ สถานีบางนา สถานีหลักสี่ สถานีพระรามสี่ สำนักงานใหญ่ สถานีเชียงใหม่ ซึ่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากการค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือ วารสาร สิ่งพิมพ์ เอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและการค้นคว้าข้อมูลผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของพนักงานขององค์กร โดยทำการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มโดยสะดวกจำนวนทั้งสิ้น 226 คน และใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยสามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงานในบริษัท เฟดเดอรัล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด

พนักงานของบริษัท เฟดเดอรัล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 76.5 มีอายุระหว่าง 26 – 30 ปี ร้อยละ 35.0 สถานภาพโสด ร้อยละ 60.6 การศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 63.3 รายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,001 – 20,000 บาท ร้อยละ 65.9 โดยส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานระดับนักปฏิบัติการ ร้อยละ 90.3 สัดส่วนของพนักงานในสถานีท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ สถานีบางนา และสถานีหลักสี่ เป็นจำนวนมากที่สุดตามลำดับ และส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในองค์กรมาแล้วอยู่ในช่วง 1 – 5 ปี ร้อยละ 62.8

ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นของพนักงานต่อองค์การของพนักงานบริษัท เฟดเดอรัล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2.1 ระดับความคิดเห็นต่อองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม

พนักงานของบริษัท เฟดเดอรัล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด มีระดับความคิดเห็นต่อองค์การในแต่ละด้าน คือ ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน ยกเว้นด้านภาพรวม มีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และเมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน สามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

2.1.1 ความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานด้านองค์การ พบว่า มีระดับความคิดเห็นในด้านนี้อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 โดยพนักงานมีความเห็นว่าองค์การมีการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์การ เป็นอันดับแรก รองลงมาคือมีความเห็นว่า องค์การมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เคร่งครัด และบทลงโทษที่ชัดเจนกรณีที่พนักงานทำผิด และมีความเห็นว่าองค์การมีการถ่ายทอดนโยบาย และกลยุทธ์ให้กับทุกหน่วยงานในองค์การที่ชัดเจนเป็นลำดับถัดมา ส่วนปัจจัยย่อยในด้านองค์การที่เหลืออยู่ในระดับเห็นด้วยมากทุกปัจจัย

2.1.2 ความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานด้านงาน พบว่า มีระดับความเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 และเมื่อพิจารณารายปัจจัยย่อยมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกปัจจัยย่อย โดยมีความเห็นว่า พนักงานในองค์การมีรูปแบบการทำงานที่สอดคล้องกับองค์การมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ องค์การมีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน องค์การมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงาน of พนักงาน และองค์การมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของพนักงานตามลำดับ

2.1.3 ความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่ามีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 โดยมีความคิดเห็นเรื่ององค์การส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และเติบโตในตำแหน่งงานมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือองค์การมีการจัดทำแผนการฝึกอบรมให้กับพนักงาน และมีการปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม และองค์การมีการเชื่อมโยงผลการประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ไปสู่การฝึกอบรม การพัฒนา และการจ่ายค่าตอบแทน ตามลำดับ ส่วนปัจจัยย่อยในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหลือพนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากทุกปัจจัย

2.1.4 ความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานด้านภาวะผู้นำ พบว่า มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 โดยมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึง

ความคาดหวังในการทำงานของพนักงานให้แต่ละหน่วยงานได้รับทราบ มากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมิน (Feedback) ให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และมีความคิดเห็นว่า ผู้บังคับบัญชามีการให้คำแนะนำ และให้แนวทางแก่พนักงาน ตามลำดับ ส่วนปัจจัยย่อยที่เหลือ พนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากทุกปัจจัย

2.1.5 ความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานด้านภาพรวม พบว่า มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด โดยมีความคิดเห็นต่อความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าขององค์การ ในระดับมากที่สุด ส่วนความคิดเห็นต่อการมีความจงรักภักดีและปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์การ ความรู้สึกผูกพันเป็นอย่างมากกับองค์การ ความคิดเห็นต่อการมีความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมาย ค่านิยมขององค์การ มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก

จากการสรุปเปรียบเทียบผลของระดับความคิดเห็นต่อองค์การในด้านต่างๆ พบว่าด้านภาพรวมความผูกพันต่อองค์การ พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.28 เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากทุกด้าน โดยพนักงานมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อองค์การด้านองค์การมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 4.07 รองลงมาคือด้านภาวะผู้นำ ค่าเฉลี่ย 4.06 ด้านงาน ค่าเฉลี่ย 3.99 และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ค่าเฉลี่ย 3.98 ตามลำดับ

จากการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ และด้านภาพรวมความผูกพันต่อองค์การ โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค พบว่า มีค่าความเชื่อมั่นในระดับสูงทุกด้าน โดยด้านภาวะผู้นำมีค่าความเชื่อมั่นมากที่สุด เท่ากับ 0.938 รองลงมาได้แก่ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ค่าความเชื่อมั่น 0.937 ด้านองค์การ ค่าความเชื่อมั่น 0.895 และด้านงาน ค่าความเชื่อมั่น 0.838 ตามลำดับ ส่วนด้านภาพรวมความผูกพันต่อองค์การ ค่าความเชื่อมั่น 0.930 แสดงว่าคำถามที่ใช้ในการศึกษาในแต่ละด้านมีความสัมพันธ์เป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยมีความน่าเชื่อถือในระดับสูง

ตอนที่ 2.2 ความสัมพันธ์ของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามกับระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงาน ในด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ

ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เฟดเดอรัล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ ความคิดเห็นต่อองค์กรในด้านต่างๆ คือ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ พบว่า

1. เพศไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์กรในทุกด้าน
2. อายุมีผลต่อองค์กรในด้านงานและด้านภาวะผู้นำ โดยกลุ่มพนักงานที่มีอายุมากกว่า 35 ปี มีความคิดเห็นต่อองค์กรในด้านงานและด้านภาวะผู้นำมากกว่ากลุ่มพนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี ส่วนความคิดเห็นด้านองค์กร และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า อายุไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์กร
3. ระดับการศึกษาไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์กรในทุกด้าน
4. รายได้ไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์กรในทุกด้าน
5. ระดับตำแหน่งงานมีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์กรในทุกด้าน โดยเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มที่มีระดับตำแหน่งงานสูงกว่านักปฏิบัติการมีแนวโน้มของค่าเฉลี่ยที่สูงกว่ากลุ่มที่มีระดับตำแหน่งนักปฏิบัติการในทุก ๆ ด้าน
6. อายุงานมีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์กรในทุกด้าน โดยเมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้าน พบว่า กลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 5 ปี มีแนวโน้มของค่าเฉลี่ยที่สูงกว่ากลุ่มที่มีอายุงาน 1 – 5 ปี ในทุก ๆ ด้าน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลด้านความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 3.1 ระดับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมของพนักงานบริษัท เฟดเดอรัล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด โดยการวัดความผูกพันต่อองค์กรวัดมาจากการผูกพันในด้านภาพรวมขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร จำนวน 4 ข้อ ได้แก่

- 1) มีความเชื่อมั่น ขอมรับเป้าหมายและค่านิยมของธนาคาร
- 2) มีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อองค์กร
- 3) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป
- 4) มีความรู้สึกผูกพันเป็นอย่างมากกับธนาคาร

ผลการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมของพนักงานบริษัท เฟดเดอรัล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความผูกพันต่อองค์การเปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์การ” (Engaged) (ค่าเฉลี่ย 4.28) หมายถึง พนักงานทำงานด้วยความมีใจรักและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การอย่างแท้จริง และจะหาแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด และเมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นต่อประเด็นคำถามย่อยพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อประเด็น การมีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าขององค์การมากที่สุด รองลงมาได้แก่ การมีความจงรักภักดีและปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป มีความรู้สึกผูกพันเป็นอย่างมากกับองค์การ และ การมีความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมาย ค่านิยมขององค์การ ตามลำดับ

ตอนที่ 3.2 ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

ผลการเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท เฟดเดอรัล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้ผลการศึกษาดังนี้

1. ปัจจัยด้านเพศ

ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นปัจจัยด้านเพศไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

2. ปัจจัยด้านอายุ

ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละกลุ่มอายุมีความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยกลุ่มพนักงานที่มีอายุมากกว่า 35 ปี (ค่าเฉลี่ย 4.61) มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์การมากกว่ากลุ่มพนักงานที่มีอายุ 26-30 ปี (ค่าเฉลี่ย 4.18) และ กลุ่มพนักงานที่มีอายุ 31-35 ปี (ค่าเฉลี่ย 4.15) ดังนั้นปัจจัยด้านอายุมีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

3. ปัจจัยด้านระดับการศึกษา

ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละระดับการศึกษามีความผูกพันในภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นปัจจัยด้านระดับการศึกษาไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

4. ปัจจัยด้านรายได้ต่อเดือน

ผู้ตอบแบบสอบถามทุกกลุ่มรายได้มีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นปัจจัยด้านรายได้ต่อเดือนไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

5. ปัจจัยด้านระดับตำแหน่งงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามทุกระดับตำแหน่งงานมีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานกลุ่มระดับตำแหน่งงานสูงกว่านักปฏิบัติการ (ค่าเฉลี่ย 4.64) มีระดับความผูกพันสูงกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ (ค่าเฉลี่ย 4.24) ดังนั้น ปัจจัยด้านระดับตำแหน่งงานมีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

6. ปัจจัยด้านอายุงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามแต่ละกลุ่มอายุงานมีความผูกพันต่อองค์กรในภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยกลุ่มพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 5 ปี (ค่าเฉลี่ย 4.45) มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรมากกว่ากลุ่มพนักงานที่มีอายุงาน 1 - 5 ปี (ค่าเฉลี่ย 4.18) ดังนั้นปัจจัยด้านอายุงานมีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ตอนที่ 3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านภาพรวม

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม พบว่า ตัวแปรต้นทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ กับตัวแปรตาม ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรด้านภาพรวม พบว่า ตัวแปรตามทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์กันในเชิงบวก โดยตัวแปรต้นสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 55 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 45 เป็นผลมาจากปัจจัยอื่น เมื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของความผูกพันแต่ละด้าน พบว่าองค์ประกอบด้านองค์กร และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในภาพรวมต่อองค์กร ส่วนองค์ประกอบด้านงาน และด้านภาวะผู้นำ ไม่มีผลต่อระดับความผูกพันในภาพรวมต่อองค์กร และเมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย พบว่า ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำนายระดับความผูกพันในภาพรวมได้มากที่สุด ($B = 0.377$) รองลงมาคือ ด้านองค์กร ($B = 0.303$)

5.2 การอภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เฟดเดอรัล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด พบว่ามีประเด็นที่สำคัญหลายประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1 ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

จากการศึกษาพบว่า จากการศึกษาค้นคว้า โดยรวมพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับผูกพัน (Engaged) โดยมีความคิดเห็นต่อการมีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าขององค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และมีความคิดเห็นต่อการมีความเชื่อมั่นและยอมรับในค่านิยม เป้าหมายขององค์กร มีความจงรักภักดี และปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Steers (1977) ซึ่งกล่าวถึงลักษณะของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรว่า มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Burke (2003) ซึ่งกล่าวถึงพนักงานที่มีความผูกพันว่า จะต้องการทำงานอยู่กับองค์กรนั้นๆ เสียสละเพื่อองค์กร สร้างผลผลิตและให้บริการลูกค้า ช่วยเหลือองค์กรให้ประสบความสำเร็จโดยความผูกพันของพนักงานนี้จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer loyalty) และก่อให้เกิดผลประโยชน์ (Profitability) ต่อองค์กร และสอดคล้องกับแนวคิด 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 เมื่อเปรียบเทียบกับการศึกษาความผูกพันขององค์กรต่างๆ พบว่า สอดคล้องกับการศึกษาของจิระชัย ยมเกิด (2549) ที่ทำการศึกษารื่อง “ความผูกพันของพนักงานต่อบริษัทลานนาเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด” พบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากเป็นองค์กรธุรกิจเอกชนเหมือนกัน ซึ่งน่าจะมีรูปแบบของลักษณะการจัดการองค์กรที่คล้ายคลึงกัน และ การศึกษาของเบญจมาภรณ์ นวลิมปี (2546) ที่ได้ทำการศึกษารื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษารานาคารไทยพาณิชย์ จำกัด

(มหาชน) สาขาสมุทรสงครามและสาขาสมุทรสาคร พบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง และการศึกษาของรัชดาพร รื่องเสียง (2549) ที่ทำการศึกษารื่อง “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร : บริษัท ชันยางอุตสาหกรรม จำกัด” โดยทำการศึกษาระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร พบว่า พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบผลการศึกษาที่พบของพนักงานบริษัท เฟดเดอรัล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าพนักงานบริษัท เฟดเดอรัล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด มีระดับความผูกพันสูงกว่า ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากพนักงานมีความคิดเห็นในปัจจัยย่อยที่ใช้วัดความผูกพันอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ถึงเห็นด้วยมากที่สุด ทุกด้าน ในขณะที่พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงครามและสาขาสมุทรสาคร มีความคิดเห็นต่อปัจจัยย่อยของความผูกพัน ในด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพขององค์กรในระดับปานกลาง และพนักงานบริษัท ชันยางอุตสาหกรรม จำกัด มีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน ได้แก่ ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์กร ความเชื่อมั่นในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ซึ่งความคิดเห็นของพนักงานต่อปัจจัยย่อยที่ใช้วัดระดับความผูกพันนี้ ส่งผลต่อระดับความผูกพันในภาพรวมที่แตกต่างกัน

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่าปัจจัยด้านอายุ ตำแหน่งงาน และอายุงานเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน สอดคล้องกับ เบญจมาภรณ์ นวลิมปี (2546) ที่ได้ทำการศึกษารื่อง “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร : กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงคราม และสาขาสมุทรสาคร” พบว่าปัจจัยด้านอายุ ตำแหน่งงาน และอัตราเงินเดือนมีผลต่อความผูกพันขององค์กร สอดคล้องกับรัชดาพร รื่องเสียง (2549) ทำการศึกษารื่อง “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร : บริษัท ชันยางอุตสาหกรรม จำกัด” ซึ่งพบว่าอายุ และระยะเวลาการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร แต่ไม่สอดคล้องกับจิระชัย ยมเกิด (2549) ได้ทำการศึกษารื่อง “ความผูกพันของพนักงานต่อบริษัทลานนาเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด” ซึ่งพบว่าอายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน และตำแหน่งงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

5.2.2 ระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงาน ในด้านต่างๆ

1) ระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงาน ในด้านองค์การ

จากการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นต่อองค์การในด้านองค์การโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และสามารถทำนายถึงระดับความผูกพันต่อองค์การด้านภาพรวมได้ แสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการถ่ายทอดนโยบาย กลยุทธ์ของหน่วยงาน ช่องทางการสื่อสาร การรับฟังความคิดเห็น การสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ความปลอดภัยในดำเนินงาน และระบบมาตรฐานโดยรวมขององค์การ มีส่วนส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ สอดคล้องกับทฤษฎีของ Burke (2003) ซึ่งกล่าวถึงส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน ได้แก่ องค์การ สอดคล้องกับการศึกษาของพัชรภรณ์ สุขมั่งมี (2548) ที่ได้ทำการศึกษา ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ: กรณีศึกษา บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน) ศูนย์กระจายสินค้าจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งพบว่า ความพึงพอใจในสิ่งแวดล้อมต่างๆ ขององค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ และเมื่อพิจารณาระดับความผูกพันแยกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล พบว่าปัจจัยด้านตำแหน่งงาน และอายุงาน มีระดับความผูกพันด้านองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยพนักงานตำแหน่งงานสูงกว่านักปฏิบัติการ มีความผูกพันมากกว่านักปฏิบัติการ ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของเบญจมาภรณ์ นวลิมปี (2546) ที่ได้ทำการศึกษา ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ :กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) พบว่าตำแหน่งงาน เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยพนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า 5 ปี มีแนวโน้มความผูกพันมากกว่าผู้มีอายุงาน 1 – 5 ปี ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาของรัชดาพร รื่องเสียง (2549) ที่ได้ทำการศึกษา ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ : บริษัท ชันยางอุตสาหกรรม จำกัด พบว่า ระยะเวลาการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

2) ระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงาน ในด้านงาน

จากการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นต่อองค์การด้านงานโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แต่ไม่สามารถทำนายถึงระดับความผูกพันโดยรวมขององค์การได้ แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และมีรูปแบบการทำงานที่สอดคล้องต่อองค์การมีส่วนที่จะส่งเสริมให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การโดยรวม แต่อาจมีบางปัจจัยซึ่งไม่ได้นำมาใช้ในการศึกษาที่จะสามารถส่งผลต่อระดับความผูกพันในภาพรวมได้ จึงไม่สอดคล้องกับการศึกษาของพิชญากุล ศิริปัญญา (2545) ได้ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์การของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค: กรณีศึกษา พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ และงาน และการศึกษาของเบญจมาภรณ์ นวลิมปี (2546) ได้ทำการศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ: กรณีศึกษา ธนาคารไทย

พาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงครามและสาขาสมุทรสาคร ซึ่งพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

3) ความคิดเห็นต่อองค์กรในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นต่อองค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และสามารถทำนายถึงความผูกพันต่อองค์กรได้ แสดงให้เห็นว่าการวางแผนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นไปอย่างเหมาะสม องค์กรมีการจัดทำจิตความสามารถ (Competency) ขององค์กรและพนักงาน พนักงานมีความรู้สึกรับผิดชอบในการทำงาน มีโอกาสเรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน และมีการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม ปัจจัยต่างๆ เหล่านี้จะมีส่วนในการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับผูกพัน (Engaged) สอดคล้องกับทฤษฎีของ Burke (2003) ซึ่งกล่าวถึงส่วนประกอบที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน อันได้แก่ กลุ่มงาน และสายอาชีพ สอดคล้องกับการศึกษาของ จิระชัย ยมเกิด (2549) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง “ความผูกพันของพนักงานต่อบริษัทลานนาเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด” ซึ่งกล่าวถึงด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในเรื่องความคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนจากองค์กร ว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

4) ความคิดเห็นต่อองค์กรในด้านภาวะผู้นำ

จากการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นต่อองค์กรด้านภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แต่ไม่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้ แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นต่างๆ ในด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมินแก่พนักงาน การให้ความสำคัญเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการให้คำแนะนำและแนวทาง รับฟังความคิดเห็นของพนักงาน รวมทั้งการมีผู้บังคับบัญชาที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล นั้นมีส่วนที่ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร แต่อาจมีปัจจัยย่อยอื่นๆ ในด้านภาวะผู้นำที่สามารถส่งผลต่อระดับความผูกพันในภาพรวม ไม่ได้นำมาใช้ในศึกษาครั้งนี้ จึงทำให้ไม่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้ ดังนั้นจึงไม่สอดคล้องกับการศึกษาของเบญจมาภรณ์ นวลิมป์ (2546) ได้ทำการศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงครามและสาขาสมุทรสาคร ซึ่งพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

5.3 ข้อค้นพบ

จากการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เฟดเดอรัล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด พบประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

1. จากผลการเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เฟดเดอรัล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล พบว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านอายุ ระดับตำแหน่งงาน และอายุงาน โดยเมื่อพิจารณาตามปัจจัยด้านอายุ พบว่า กลุ่มพนักงานที่มีอายุมากกว่า 35 ปี จะมีความผูกพันต่อองค์กร มากกว่ากลุ่มพนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี และกลุ่มพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี อย่างมีนัยสำคัญ จากการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีอายุมากกว่า 35 ปี จะมีความผูกพันมากที่สุด รองลงมาคือ พนักงานที่มีอายุ 20 – 25 ปี พนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี และพนักงานที่มีอายุ 31 – 35 ปี ตามลำดับ เมื่อพิจารณาตามปัจจัยด้านระดับตำแหน่งงาน พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานสูงกว่านักปฏิบัติการ มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการอย่างมีนัยสำคัญ ส่วนปัจจัยด้านอายุงาน พบว่าพนักงานที่มีอายุงานมากกว่า 5 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีอายุงาน 1 – 5 ปี อย่างมีนัยสำคัญ

2. ด้านองค์กร จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นแยกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์กรในด้านองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ระดับตำแหน่งงาน และอายุงาน โดยเมื่อพิจารณาตามปัจจัยด้านระดับตำแหน่งงาน พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานสูงกว่านักปฏิบัติการ มีระดับความคิดเห็นต่อองค์กรมากกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ และเมื่อพิจารณาตามปัจจัยด้านอายุงาน พบว่า ผู้มีอายุงานมากกว่า 5 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีอายุงาน 1 – 5 ปี

3. ด้านงาน จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นแยกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์กรในด้านงานอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ อายุ ระดับตำแหน่งงาน และอายุงาน โดยเมื่อพิจารณาตามปัจจัยด้านอายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุมากกว่า 35 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อองค์กรในด้านงานมากกว่าพนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี เมื่อพิจารณาตามปัจจัยด้านระดับตำแหน่งงาน พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานสูงกว่านักปฏิบัติการ มีระดับความคิดเห็นต่อองค์กรในด้านงานมากกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ และเมื่อพิจารณาตามปัจจัยด้านอายุงาน พบว่า ผู้มีอายุงานมากกว่า 5 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อองค์กรมากกว่า พนักงานที่มีอายุงาน 1 – 5 ปี

4. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นแยกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์การในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ระดับตำแหน่งงาน และอายุงาน โดยเมื่อพิจารณาตามปัจจัยด้านระดับตำแหน่งงาน พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานสูงกว่านักปฏิบัติการ มีระดับความคิดเห็นต่อองค์การมากกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ และเมื่อพิจารณาตามปัจจัยด้านอายุงาน พบว่า ผู้มีอายุงานมากกว่า 5 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อองค์การมากกว่าพนักงานที่มีอายุงาน 1 – 5 ปี

5. ด้านภาวะผู้นำ จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นแยกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์การในด้านภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ อายุ ระดับตำแหน่งงาน และอายุงาน โดยเมื่อพิจารณาตามปัจจัยด้านอายุ พบว่า พนักงานที่มีอายุมากกว่า 35 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อองค์การในด้านภาวะผู้นำมากกว่าพนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี เมื่อพิจารณาตามปัจจัยด้านระดับตำแหน่งงาน พบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานสูงกว่านักปฏิบัติการ มีระดับความคิดเห็นต่อองค์การในด้านภาวะผู้นำมากกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ และเมื่อพิจารณาตามปัจจัยด้านอายุงาน พบว่า ผู้มีอายุงานมากกว่า 5 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อองค์การมากกว่าพนักงานที่มีอายุงาน 1 – 5 ปี

6. จากการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การ โดยรวมของพนักงานของบริษัท เฟดเดอรัล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าปัจจัยที่ศึกษาจากความคิดเห็นที่มีต่อองค์การ 4 ด้าน อันได้แก่ ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ ยังไม่น่าจะใช้ในการอธิบายถึงระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การได้อย่างชัดเจน เนื่องจากค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับต่ำ

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท เฟดเดอรัล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ศึกษาใคร่ขอเสนอข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ซึ่งอาจจะเป็นประโยชน์ต่อบริษัทในการสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ดังนี้

1. ด้านองค์การ เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า พนักงานมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่ำกว่าปัจจัยอื่นในเรื่องการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ปลอดภัยให้กับพนักงานขององค์การ ทั้งนี้เนื่องจากบริษัท เฟดเดอรัล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด เป็นบริษัทที่ดำเนินการด้านการส่งเอกสาร พัสดุ

๔๗๗ สภาพความพร้อมทางร่างกายและจิตใจของพนักงานถือเป็นเรื่องสำคัญที่ทางองค์กรควรคำนึงถึง เนื่องจากสิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อขวัญ กำลังใจและประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน ดังนั้น จึงควรให้ความสำคัญด้านการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ปลอดภัยแก่พนักงานมากขึ้น เช่น มีการจัดฝึกอบรมและทดสอบสมรรถภาพพนักงานประจำปี การตรวจสอบและบำรุงรักษายานพาหนะให้อยู่ในสภาพดี เหมาะสมกับสภาพแต่ละพื้นที่ การจัดให้มี call center และหน่วยสนับสนุนช่วยเหลือเร่งด่วน กรณีที่เกิดปัญหาขณะปฏิบัติงาน เพื่อช่วยสร้างความมั่นใจในการทำงานให้แก่พนักงานมากขึ้น โดยองค์กรควรเน้นให้ความสำคัญแก่พนักงานระดับปฏิบัติงาน และผู้ที่มีอายุงาน 1 – 5 ปี เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีความคิดเห็นด้านองค์กรในระดับต่ำกว่ากลุ่มอื่น องค์กรต้องเร่งสร้างความผูกพันมากกว่ากลุ่มอื่น

2. ด้านงาน เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อย พบว่า พนักงานมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่ำกว่าปัจจัยอื่นในเรื่องการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน แม้ว่าองค์กรจะมีการบริหารงานบุคคลที่มีประสิทธิภาพเพียงใดก็ตาม เมื่อพนักงานทำงานมาช่วงระยะหนึ่ง พนักงานอาจมีความต้องการที่จะปรับเปลี่ยนสายงาน องค์กรจึงควรมีการจัดระบบการรับฟังความคิดเห็น และให้คำปรึกษาเรื่องการปรับเปลี่ยนหน้าที่ของพนักงาน มีการทบทวนเกี่ยวกับลักษณะงานของพนักงานแต่ละตำแหน่งว่ามีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และเทคโนโลยีที่เปลี่ยนแปลงตามสภาวะปัจจุบัน แต่ทั้งนี้ทั้งนั้น ต้องขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและความรู้ความสามารถของพนักงาน รวมทั้งประสิทธิผลที่องค์กรจะได้รับจากการปรับเปลี่ยนด้วย ซึ่งองค์กรควรเน้นการพัฒนาในด้านงานแก่กลุ่มพนักงานที่มีอายุ 26 – 30 ปี กลุ่มพนักงานระดับนักปฏิบัติการ และกลุ่มที่มีอายุงาน 1 – 5 ปี เป็นพิเศษ เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีทัศนคติต่อด้านงานต่ำกว่ากลุ่มอื่น เพื่อเป็นการสร้างความผูกพันให้มากขึ้น

3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า พนักงานมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่ำกว่าปัจจัยอื่นในเรื่องการจัดการระบบการให้คำปรึกษาแก่พนักงาน และเรื่องการจัดการวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างเหมาะสม ดังนั้น องค์กรควรให้ความสำคัญในด้านการจัดระบบการให้คำปรึกษาแก่พนักงานในทุกด้าน นอกจากนั้นผู้บังคับบัญชาควรมีการติดตามและให้คำปรึกษาทั้งอย่างเป็นทางการ และอย่างไม่เป็นทางการ อีกทั้งควรมีการวางแผนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทั้งระยะสั้นและระยะยาวให้สอดคล้องกับแผนการขยายงานของบริษัท รวมถึงควรมีการฝึกอบรมระยะสั้นให้แก่พนักงาน เช่น กรณีที่มีการเปลี่ยนแปลงด้านเทคโนโลยีใหม่ๆ และควรมีการติดตามประเมินผลเกี่ยวกับความต้องการของพนักงานตามความเหมาะสมอย่างต่อเนื่อง โดยองค์กรควรเน้นการพัฒนาและดูแลในกลุ่มพนักงานระดับนักปฏิบัติการ และกลุ่มที่มีอายุงาน 1 – 5 ปี เป็นพิเศษ

เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีทัศนคติด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่ำที่สุด เพื่อเป็นการสร้างความผูกพันต่อองค์กรแก่กลุ่มนี้ให้มากขึ้น

4. ด้านภาวะผู้นำ พบว่า พนักงานมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่ำกว่าปัจจัยอื่นในเรื่องการให้ความสำคัญเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บังคับบัญชา แม้ว่า บริษัท เฟดเออร์ล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด ดังนั้น องค์กรควรให้มีการกระตุ้นแก่ผู้บังคับบัญชาทุกระดับให้เห็นความสำคัญและใส่ใจเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มากขึ้น เช่น จัดให้มีการฝึกอบรมหรือสัมมนาระดับผู้บังคับบัญชาเพื่อเพิ่มวิสัยทัศน์ จะได้นำไปสู่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างจริงจังและต่อเนื่อง ทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานที่สูงขึ้น และสัมพันธภาพที่ดีในการทำงาน ส่งผลให้พนักงานมีความรู้สึกในแง่บวกต่อองค์กร องค์กรจึงควรให้ความสำคัญด้านภาวะผู้นำ เพื่อส่งเสริมความผูกพันให้เพิ่มมากขึ้น โดยเฉพาะแก่กลุ่มที่มีอายุ 26 – 30 ปี กลุ่มพนักงานระดับนักปฏิบัติการ และกลุ่มที่มีอายุงาน 1 – 5 ปี เนื่องจากการศึกษาพบว่า เป็นกลุ่มที่มีทัศนคติต่อด้านภาวะผู้นำต่ำกว่ากลุ่มอื่น

5. จากการศึกษาระดับความคิดเห็นต่อองค์กรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า กลุ่มที่มีระดับความคิดเห็นต่ำกว่ากลุ่มอื่น ได้แก่ กลุ่มที่มีอายุต่ำกว่ากลุ่มอื่น ได้แก่ กลุ่มที่มีอายุ 26 – 35 ปี กลุ่มที่มีระดับตำแหน่งงานในระดับนักปฏิบัติการ และกลุ่มที่มีอายุงาน 1 – 5 ซึ่งหากพิจารณาในระยะยาวแล้วจะพบว่าอาจเป็นผลเสียต่อองค์กร เนื่องจากองค์กรจะไม่สามารถรักษานุคลากรระดับนี้ไว้ได้ในระยะยาว ดังนั้น องค์กรควรเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติงานทั้ง 4 ด้านให้แก่พนักงานกลุ่มนี้อาทิ การจัดให้มีการมอบหมายงานที่มีความสำคัญ ส่งเสริมให้มีการอบรมพัฒนาความรู้ใหม่ๆ สร้างโอกาสในการเติบโต เพื่อเสริมสร้างให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่า ทำให้มีทัศนคติต่อองค์กรที่ดีขึ้น ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร

6. ในการศึกษาถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เฟดเออร์ล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด ควรเพิ่มเติมประเด็นปัจจัยอื่นๆ ให้มากขึ้น เพื่อสามารถอธิบายถึงระดับความผูกพันต่อองค์กร ได้ชัดเจนขึ้น

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพบว่า พนักงานของบริษัท เฟดเออร์ล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด มีความผูกพันต่อองค์กรอย่างมาก ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากนโยบายการดำเนินงานของบริษัท ที่ได้มุ่งเน้นปรัชญาหลักสำคัญ 3 ประการ คือ บุคลากร การบริการ และผลกำไร (People Service and Profit) ประกอบกับการที่บริษัทมีความเชี่ยวชาญและเป็นผู้นำในการขนส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์ระหว่างประเทศ จึงคาดหมายว่า Fed Ex จะเป็นผู้ผู้นำในธุรกิจด้านนี้ไปอีกนาน