

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

บทนี้จะกล่าวถึงสรุปผลการศึกษา การอภิปราย ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ ในการศึกษา เรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด กิจการซีแพค ภาคเหนือ มีดังต่อไปนี้

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด กิจการซีแพคภาคเหนือ เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยได้ศึกษาจากความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานในองค์ประกอบด้านความผูกพันขององค์กร 4 ด้าน คือ ด้านองค์กร (Organization) ด้านงาน (Job) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) และด้านภาวะผู้นำ (Leader) และศึกษาถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวม ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในภาพรวมกับความเห็นต่อองค์กรทั้ง 4 ด้านของพนักงาน ซึ่งโยงไปถึงความผูกพันต่อองค์กรด้านภาพรวม และได้นำระดับความคิดเห็นของพนักงานที่ได้มาแปลความหมายถึงระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กร โดยได้แบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3 ประเภท ได้แก่

- 1) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) คือ พนักงานที่ทำงานด้วยความเต็มใจ และตั้งใจ และคำนึงถึงองค์กร
- 2) พนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันต่อองค์กร (Not-engaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงานทำงานโดยไม่ตั้งใจ
- 3) พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively disengaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน

ระเบียบวิธีการศึกษา ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ข้อมูลทุติยภูมิ ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร บทความ หนังสือ งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลออนไลน์ทางอินเทอร์เน็ต และอินเทอร์เน็ต และข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้จากการใช้แบบสอบถาม แบบตอบด้วยตนเอง (Self-Administered Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทำการเก็บข้อมูลจากพนักงานทั้งหมดที่ปฏิบัติงานบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด กิจการซีแพคภาคเหนือ ณ สำนักงาน และโรงงานที่กระจายอยู่พื้นที่ 17 จังหวัดภาคเหนือ จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 145 คน ซึ่งข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ สรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

**ส่วนที่ 1** ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงาน บริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด กิจการซีแพคภาคเหนือ ผู้ตอบแบบสอบถาม

พนักงานของบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด กิจการซีแพคภาคเหนือ ส่วนใหญ่เป็นเพศชายถึงร้อยละ 95.9 มีอายุในช่วงระหว่าง 32 – 38 ปี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 74.5 พนักงานส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับอนุปริญญา/ปวส. คิดเป็นร้อยละ 54.5 พนักงานส่วนใหญ่มีอายุงานในช่วง 11-15 ปี คิดเป็นร้อยละ 72.4 และมีรายได้ในช่วง 10,000-30,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 71 โครงสร้างการบริหารงานแยกตามหน้าที่งานซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 กลุ่มคือ ระดับจัดการ ระดับหัวหน้างาน และระดับปฏิบัติการ

**ส่วนที่ 2** ข้อมูลด้านระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด กิจการซีแพคภาคเหนือ ผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามที่ใช้เป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยใช้คำถามในการวัดสเกลทัศนคติ หรือ Likert Scale โดยแบ่งความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ และการวัดความคิดเห็นต่อด้านภาพรวมความผูกพันต่อองค์กรซึ่งจะนำไปสู่ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยเมื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาได้ทำการคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้ง 5 ด้าน โดยใช้วิธีการ Reliability Analysis พบว่าค่าความเชื่อมั่นขององค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 4 ด้านมีค่าความเชื่อมั่น (Alpha  $\infty$ ) มากกว่า 0.80 และด้านภาพรวมความผูกพันต่อองค์กรมีค่าความเชื่อมั่น (Alpha  $\infty$ ) มีค่า 0.799 แสดงว่าแบบสอบถามทั้ง 5 ด้านมีค่าความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับสูงนำไปใช้ในการศึกษาได้

**ตอนที่ 2.1** ระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงาน ในแต่ละองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร

หากพิจารณาความคิดเห็นปัจจัยย่อยในแต่ละองค์ประกอบของความผูกพันทั้ง 4 ด้าน โดยใช้คำถามในการวัดสเกลทัศนคติจำแนกเป็น 5 ระดับ โดยมีหลักเกณฑ์ในการพิจารณาคือ  
 ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.80 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยน้อยที่สุด  
 ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.81 – 2.60 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย  
 ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.61 – 3.40 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉย ๆ

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.41 – 4.20 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.21 – 5.00 หมายถึง ความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด

ซึ่งแต่ละองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรมีระดับเห็นด้วยมากในทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรด้านองค์การ (ค่าเฉลี่ยรวม 3.95) พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีความคิดเห็นว่าองค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กรมากเป็นอันดับแรก และเห็นว่าองค์กรมีการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานอย่างเหมาะสม และปลอดภัยให้กับพนักงาน มากเป็นลำดับถัดมา ส่วนปัจจัยย่อยในด้านองค์การที่เหลืออยู่ในระดับเห็นด้วยมากทุกปัจจัย
  2. องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรด้านงาน (ค่าเฉลี่ยรวม 3.84) พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีความคิดเห็นว่าองค์กรมีรูปแบบการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับนโยบายมากเป็นอันดับแรก มีความคิดเห็นว่าองค์กรให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับพนักงานเห็นด้วยมากเป็นลำดับถัดมา ส่วนปัจจัยย่อยในด้านองค์การที่เหลืออยู่ในระดับเห็นด้วยมากทุกปัจจัย
  3. องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ค่าเฉลี่ยรวม 3.75) พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีความคิดเห็นในเรื่ององค์กรมีการดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยของพนักงานอย่างเพียงพอมากเป็นอันดับแรก และองค์กรสามารถทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีคามมั่นคงในการทำงานเป็นลำดับถัดมา ส่วนปัจจัยย่อยในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหลือพนักงานมีระดับความคิดเห็น เห็นด้วยมากทุกปัจจัย
  4. องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรด้านภาวะผู้นำ (ค่าเฉลี่ยรวม 3.71) พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึงความคาดหวังในการทำงานของพนักงานให้แต่ละหน่วยงานทราบมากเป็นอันดับแรก และมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างและนำมาถ่ายทอดให้พนักงานได้รับทราบ มากเป็นลำดับถัดมา ส่วนปัจจัยย่อยด้านภาวะผู้นำที่เหลือพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากทุกปัจจัย
- ส่วนด้านความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม (ค่าเฉลี่ย 4.19) พบว่า มีระดับเห็นด้วยมากที่สุด 3 หัวข้อย่อยคือ พนักงานมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของ CPAC เป็นหลัก พนักงานมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของ

CPAC และ CPAC เป็นองค์กรที่ดีที่สุด ที่ท่านเลือกทำงานด้วย และในหัวข้อย่อยที่เหลือมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากทุกปัจจัย

**ตอนที่ 2.2** ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันของพนักงาน

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การ 4 ด้าน โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย และการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยใช้สถิติการทดสอบค่าที (Independent Sample T-test) ของปัจจัยด้านเพศ และใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ของปัจจัยด้านกลุ่มอายุ กลุ่มการศึกษา อายุการทำงาน ตามตำแหน่งงาน และตามกลุ่มเงินเดือน พบว่า

1. ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายและเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของเพศชายสูงกว่าเพศหญิงในทุกหัวข้อ และเมื่อพิจารณาความแตกต่างที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แล้วพบว่า ความผูกพันต่อองค์การในทุกด้านจากปัจจัยด้านเพศไม่มีความแตกต่างกัน
2. พบว่าพนักงานที่ระดับอายุต่างกันคือ อายุ 18-31 ปี อายุ 32-38 ปี และอายุมากกว่า 39 ปีขึ้นไป พบว่ากลุ่มอายุมากกว่า 39 ปีมีระดับความคิดเห็นมากที่สุดในปัจจัยด้าน ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนปัจจัยด้านภาวะผู้นำ กลุ่มอายุ 18-31 ปีมีระดับความคิดเห็นด้วยมากที่สุด เมื่อพิจารณาความแตกต่างที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แล้วพบว่า ความผูกพันต่อองค์การในทุกด้านจากปัจจัยด้านอายุไม่มีความแตกต่างกัน
3. พบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่างกันคือ กลุ่ม ม.3, ม.6, ปวช. กลุ่มอนุปริญญา/ปวส. และกลุ่มปริญญาตรี หรือสูงกว่า เมื่อพิจารณาองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การในทุกด้านต่อปัจจัยด้านการศึกษา พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
4. พบว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานต่างกัน คือ อายุการทำงาน 1-10 ปี อายุการทำงาน 11-15 ปี และ อายุการทำงานมากกว่า 15 ปี กว่า เมื่อพิจารณาองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การในทุกด้านต่อปัจจัยด้านอายุการทำงาน พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
5. พบว่าพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน คือ กลุ่มระดับจัดการ กลุ่มระดับหัวหน้างาน และกลุ่มระดับปฏิบัติการ เมื่อพิจารณาองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การในทุกด้านต่อปัจจัยด้านตำแหน่งงาน พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
6. พบว่าพนักงานที่มีระดับเงินเดือนที่แตกต่างกัน คือ กลุ่มเงินเดือนไม่เกิน 20,000 บาท กลุ่มเงินเดือน 20,000-30,000 บาท และกลุ่มเงินเดือนมากกว่า 30,000 บาท เมื่อพิจารณา

องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรในทุกด้านต่อปัจจัยระดับเงินเดือน พบว่าไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

**ส่วนที่ 3** ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

**ตอนที่ 3.1** ระดับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

เมื่อนำระดับความคิดเห็นของพนักงานบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด กิจกรรมซีแพคภาคเหนือ ที่มีต่อด้านความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมใน 5 หัวข้อคำถามย่อยคือ

1. พนักงานมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมของ CPAC
2. พนักงานมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของ CPAC เป็นหลัก
3. พนักงานมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของ CPAC
4. พนักงานมีความพร้อมที่จะรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นไม่ว่าต่อองค์กร หรือต่อหน้าที่การทำงาน
5. CPAC เป็นองค์กรที่ดีที่สุด ที่พนักงานเลือกทำงานด้วย

โดยพิจารณาค่าเฉลี่ยมาแปลความหมายถึงระดับความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

1. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุดและระดับมาก มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.41 – 5.00
2. พนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันต่อองค์กร (Not-engaged) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉย ๆ มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.61 – 3.40
3. พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively disengaged) มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อยและระดับน้อยที่สุด มีค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 2.60

พิจารณาจากระดับความคิดเห็นความผูกพันต่อองค์กรด้านภาพรวม จากคำถามย่อยทั้ง 5 ด้านพบว่าพนักงานบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด กิจกรรมซีแพคภาคเหนือ มีความผูกพันในระดับ Engaged employee พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรเปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” (ค่าเฉลี่ยรวม 4.19)

**ตอนที่ 3.2 ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม**

การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อหัวข้อคำถามความผูกพันในภาพรวม 5 ข้อ โดยใช้สถิติค่าเฉลี่ย และการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 โดยใช้สถิติการทดสอบค่าที (Independent Sample T-test) ของปัจจัยด้านเพศ และใช้การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) ของปัจจัยด้านกลุ่มอายุ กลุ่มการศึกษา อายุการทำงาน ตามตำแหน่งงาน และตามกลุ่มเงินเดือน พบว่า

1. ปัจจัยด้านเพศ พนักงานทั้งเพศชายมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าเพศหญิงในทุกหัวข้อคำถามย่อย ซึ่งการเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาพรวมของพนักงานจำแนกตามเพศ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ ระดับ 0.05 ในค่าเฉลี่ยรวมและหัวข้อพนักงานมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของ CPAC
2. ปัจจัยด้านอายุ พบว่าการเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาพรวมของพนักงานจำแนกตามกลุ่มอายุพบว่า ค่าเฉลี่ยรวมไม่มีแตกต่างกันในทางสถิติ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 แต่พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในทางสถิติที่ระดับ .05 ระหว่างกลุ่มอายุ ใน 2 คำถามย่อยคือ พนักงานมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของ CPAC (ระหว่างกลุ่มอายุ 18-31 ปี กับกลุ่มอายุ 32-38 ปี และระหว่างกลุ่มอายุ 18-31 ปี กับกลุ่มอายุมากกว่า 39 ปี) และพนักงานมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของ CPAC หลัก (ระหว่างกลุ่มอายุ 18-31 ปี กับกลุ่มอายุ 32-38 ปี)
3. ปัจจัยด้านระดับการศึกษา พบว่าการเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาพรวมของพนักงานจำแนกตามระดับการศึกษา พบว่าไม่มีแตกต่างกันในทางสถิติ ที่ระดับนัยสำคัญ 0.05
4. ปัจจัยด้านอายุการทำงาน พบว่าการเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาพรวมของพนักงานจำแนกตามกลุ่มอายุการทำงาน ค่าเฉลี่ยรวมมีแตกต่างกันในทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 (อายุงาน 1-10 ปี กับ พนักงานที่อายุงานมากกว่า 15 ปี) และในหัวข้อย่อย CPAC เป็นองค์กรที่ดีที่สุด ที่ท่านเลือกทำงานด้วย (อายุงาน 11-15 ปี กับ พนักงานที่อายุงานมากกว่า 15 ปี)
5. ปัจจัยด้านตำแหน่งงาน พบว่าการเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาพรวมของพนักงานจำแนกตามตำแหน่งงาน พบว่าไม่มีแตกต่างกันในทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

6. ปัจจัยด้านกลุ่มเงินเดือน พบว่าการเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรใน ด้านภาพรวมของพนักงานจำแนกตามเงินเดือน พบว่าไม่มีแตกต่างกันในทางสถิติที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

**ตอนที่ 3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ และภาพรวม ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน**

ผลการหาความสัมพันธ์ พบว่า องค์ประกอบความผูกพันทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้าน องค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับ ความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม โดยมีค่าความสัมพันธ์ (R) เท่ากับ 0.458 โดยระดับความผูกพัน ต่อองค์กรในภาพรวมจะผันแปรตามปัจจัยทั้ง 4 ด้านคิดเป็นร้อยละ 20.90 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 79.10 เป็นผลมาจากปัจจัยในเรื่องอื่น ๆ แสดงการพยากรณ์องค์ประกอบความผูกพัน ต่อความ ผูกพันในภาพรวมไม่ความเชื่อมั่นในระดับต่ำ และเมื่อพิจารณารายองค์ประกอบความผูกพันพบว่า ปัจจัยของความผูกพันด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ มีผลกับความผูกพันด้าน ภาพรวมอย่างมีระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยสามารถทำนายระดับความผูกพันในภาพรวม โดดเดี่ยวได้มากที่สุด

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ผลิตรถยนต์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด กิจการซีแพคภาคเหนือ พบว่ามีประเด็นที่สำคัญหลายประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

### 1. ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการศึกษา พบว่า ในภาพรวมพนักงานของบริษัท ผลิตรถยนต์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด กิจการซีแพคภาคเหนือ มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับ Engaged (ค่าเฉลี่ย 4.19) โดย พนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged employee) โดย The Gallup Organization ซึ่งเป็นสถาบันวิจัยและองค์กรที่ปรึกษาได้ให้ความหมายของพนักงานที่มีความ ผูกพันต่อองค์กร คือพนักงานที่เปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” ทำงานด้วยความมีใจรักและ ทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของ องค์กรอย่างแท้จริง และจะหาแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อทำให้องค์กร ก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด และ Bruke ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษางานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ได้กล่าวถึงผลการวิจัยในเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ไว้ว่า พนักงานที่มีความผูกพัน จะต้องการทำงานอยู่กับองค์กรนั้น ๆ และเสียสละเพื่อองค์กร สร้างผลผลิตและให้บริการแก่ลูกค้า และช่วยเหลือองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยความผูกพันของพนักงานนี้จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty) และก่อให้เกิดผลประโยชน์ (Profitability) ต่อองค์กร (สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549:8) ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับพัชรภรณ์ สุกมั่งมี (2548) ที่ศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท สหพัฒนพิบูลย์ จำกัด (มหาชน) ศูนย์กระจายสินค้าจังหวัดเชียงใหม่ ที่พบว่าความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับผูกพันต่อองค์กร เช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน พบว่า เพศ อายุงาน และอายุการทำงานมีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบก่อสร้าง จำกัด กิจการซีแพคภาคเหนือ ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของเบญจมาภรณ์ นวลิมปี (2546) ที่ได้ทำการศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงครามและสาขาสมุทรสาคร ที่พบว่า อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน ที่แตกต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน และ ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ พิชญากุล ศิริปัญญา (2545) ที่ได้ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค: กรณีศึกษา พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ ที่พบว่า อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน ที่แตกต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

## 2. ระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

### 1. ด้านองค์กร

จากการศึกษาซึ่งพบว่า ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันในด้านองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งสอดคล้องกับ สายพิณ สว่างจิต (2548) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท มหพันธ์ไฟเบอร์ซีเมนต์ จำกัด (มหาชน) ที่พบว่าพนักงานโดยรวมให้ความสำคัญแก่ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะขององค์กรในระดับมาก แสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบาย กลยุทธ์โดยรวมขององค์กร สภาพแวดล้อมองค์กร มีส่วนที่จะส่งเสริมให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และสามารถทำนายถึง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับ ระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของพัชรภรณ์ สุกมั่งมี (2548) ที่ได้ทำการศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน) ศูนย์



กระจายสินค้าจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งพบว่า ความพึงพอใจในสิ่งแวดล้อมต่างๆขององค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับการศึกษาของ Burke (2004) ได้กล่าวถึงส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน(Engagement Components) ซึ่งด้านองค์กรเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

## 2. ด้านงาน

จากการศึกษาซึ่งพบว่า ความคิดเห็นองค์ประกอบความผูกพันในด้านงาน โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และความผูกพันต่อองค์กร ในด้านงานไม่สามารถบ่งบอกถึงระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรในภาพรวมได้ ซึ่งปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงาน ได้แก่ พนักงานได้ทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ได้รับมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และองค์กรมีการจัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับสอดคล้องกับการวิจัยของ The Institute for Employment Studies (2003) ที่พบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานเกิดจาก การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และผลการศึกษาของสายพิณ สว่างจิต (2548) ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท มหพันธ์ไฟเบอร์ซีเมนต์ จำกัด (มหาชน)” ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงาน ได้แก่ งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความถนัด งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ทำให้มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบ โดยไม่ต้องควบคุมใกล้ชิด การมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงาน แต่ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ พิชญากุล ศิริปัญญา (2545) ที่ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค : กรณีศึกษา พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ ที่พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นในปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง

## 3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาซึ่งพบว่า ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งสามารถบ่งบอกถึงระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรในภาพรวมได้ และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเมื่อเปรียบเทียบกับองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านแล้วจะมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงที่สุด ซึ่งองค์ประกอบความผูกพันด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร จะแบ่งออกเป็น 2 กลุ่มคือ ปัจจัยที่แตกต่างกับความผูกพันขององค์กรในภาพรวมจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับ การประเมินผล

พนักงาน การจ่ายค่าตอบแทน และการก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน ซึ่งจะรวมกลุ่มย่อยเป็นเรื่อง ความก้าวหน้า โดยในเรื่องการพัฒนาพนักงาน และการดูแลสุขภาพพนักงานจะมีความสัมพันธ์ ทางบวกในระดับที่สูงกว่า ซึ่งจะรวมกลุ่มย่อยเป็นเรื่องการเรียนรู้และพัฒนา ตรงกับแนวคิดของ The Gallup Organization (2002) ที่กล่าวถึง ความก้าวหน้าในงาน (Growth) ประกอบด้วย ความก้าวหน้า และการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร ผลการศึกษาการเรียนรู้ และพัฒนาพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ สายพิณ สว่างจิต (2548) ที่ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท มหพันธ์ไฟเบอร์ซีเมนต์ จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานโดยรวมให้ความสำคัญ กับประสบการณ์ในการทำงานในระดับมาก ซึ่งการมีโอกาสได้รับรู้งานด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเอง ตลอดเวลา เป็นส่วนที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับการศึกษาของ พัชรภรณ์ สุกรมังมี (2548) ที่ได้ทำการศึกษา ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท สหพัฒน พิบูล จำกัด (มหาชน) ศูนย์กระจายสินค้าจังหวัดเชียงใหม่ ที่พบว่า สภาพแวดล้อมที่ดีจะส่งผลให้ การปฏิบัติงานของพนักงานดีตามไปด้วย เพราะการได้รับการยอมรับจากบริษัทฯ และการมีโอกาส ในการพัฒนาตนเอง ย่อมทำให้เกิดความรู้สึกในความเป็นบริษัทฯ ร่วมกัน และเกิดความรู้สึกผูกพัน ตามมา

#### 4. ด้านภาวะผู้นำ

จากการศึกษาซึ่งพบว่า ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันในด้านภาวะผู้นำโดยรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งสามารถบ่งบอกถึงระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรใน ภาพรวมได้ และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาที่ ได้มีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการ สื่อสารถึงความคาดหวังในการทำงาน ให้คำแนะนำและแนวทางความก้าวหน้า รับฟังความเห็นของ พนักงานอย่างมีเหตุผล และมีวิสัยทัศน์ที่กว้าง นั้นจะสามารถส่งผลถึงความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมได้ หากมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและเป็นธรรมกับพนักงานทุกคน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ของ The Gallup Organization (2002) ที่ได้กล่าวถึงแรงจูงใจที่ทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย พนักงานและความรู้สึกในจิตใจของพนักงาน และ ความสามารถของหัวหน้างานใน การสร้างเงื่อนไขที่สามารถสนับสนุนให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร และตรงกับ แนวคิดของ Institute of employment studies (2003) ที่กล่าวไว้ว่า องค์กรมีหน้าที่ในการพัฒนาและ รักษาไว้ซึ่งความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นทั้งสองฝ่ายระหว่าง หัวหน้างานและพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสายพิณ สว่างจิต (2548) ที่ได้ศึกษา ปัจจัยที่ มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท มหพันธ์ไฟเบอร์ซีเมนต์

จำกัด (มหาชน) พบว่า ความยุติธรรมของระบบการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน และการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น นั้นส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร โดยพนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก

### 3. ความสัมพันธ์ของความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันกับระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม

จากการศึกษาพบว่า โดยรวมพนักงานบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบสร้าง จำกัด กิจการซีแพคภาคเหนือ มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ ในระดับเห็นด้วยมากทุกด้าน โดยพนักงานมีความคิดเห็นต่อด้านองค์การมากที่สุด รองลงมาคือด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ โดยระดับความคิดเห็นที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และเมื่อทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น คือ องค์ประกอบความผูกพันทั้ง 4 ด้าน กับตัวแปรตาม คือ ความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม พบว่ามีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อกัน โดยองค์ประกอบด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ สามารถทำนายระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบสร้าง จำกัด กิจการซีแพคภาคเหนือ ได้ โดยปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบสร้าง จำกัด กิจการซีแพคภาคเหนือ ได้แก่ ปัจจัยด้านเพศ และอายุการทำงานของพนักงาน ซึ่งตรงกับกรอบความคิดของ Steers (1977) ที่ได้เสนอแบบจำลองเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยได้แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย 1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน 2. ลักษณะงาน โดยลักษณะงานที่แตกต่างกัน จะมีอิทธิพลต่อระดับความยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน และ 3. ประสบการณ์ในงาน โดยประสบการณ์ที่ได้รับเป็นคุณหรือโทษ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณที่มีความสำคัญต่อองค์กร องค์กรพึงพาได้ ความคาดหวังได้รับการตอบสนอง ทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร และสอดคล้องกับการศึกษาของสายพิณ สว่างจิต (2548) ที่ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท มหพันธ์ไฟเบอร์ซีเมนต์ จำกัด (มหาชน) ที่พบว่า พนักงานให้ความสำคัญมาก กับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับลักษณะงาน ลักษณะขององค์กร และประสบการณ์ในการทำงาน โดยปัจจัยดังกล่าวจะสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานที่จะทำให้พนักงานเกิดการอุทิศตนให้กับงานที่ทำจนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และเกิดความผูกพันต่อองค์กรจนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรในที่สุด

### 5.3 ข้อค้นพบ

จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบสร้าง จำกัด กิจกรรมซีแพคภาคเหนือ ผู้ศึกษาได้ค้นพบในประเด็นดังต่อไปนี้

1. จากผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบสร้าง จำกัด กิจกรรมซีแพคภาคเหนือ จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยอิสระส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ การศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่งงาน และเงินเดือน ไม่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ต่อความคิดเห็นที่มีต่อองค์ประกอบความผูกพันทั้ง 4 ด้าน
2. การวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งวัดจากความผูกพันในด้านภาพรวมขององค์กร ซึ่งประกอบไปคำถามจำนวน 5 ข้อ ซึ่งแปรผลว่า พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร เมื่อเปรียบเทียบจำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล พบว่า
  - 2.1 ปัจจัยด้านเพศ พบว่าเพศชายมีระดับความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศหญิง ในทุกหัวข้อ และมีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งเมื่อพิจารณาจากข้อมูลพนักงานขององค์กรพบว่าส่วนใหญ่เป็นพนักงานเพศชายร้อยละ 95.6
  - 2.2 ปัจจัยด้านอายุ พบว่ากลุ่มที่อายุมากขึ้น จะมีทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กรในระดับที่สูงขึ้น
  - 2.3 ปัจจัยการศึกษา พบกลุ่มที่มีระดับการศึกษาสูงขึ้นจะมีแนวโน้มความผูกพันต่อองค์กรที่ระดับที่ต่ำลง ซึ่งจะสอดคล้องในภาพรวม และ 4 คำถามย่อย คือ (ข้อ.1) พนักงานมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมของ CPAC (ข้อ.2) พนักงานมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของ CPAC เป็นหลัก (ข้อ.3) พนักงานมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของ CPAC (ข้อ.5) CPAC เป็นองค์กรที่ดีที่สุดในท่านเลือกทำงานด้วย
  - 2.4 ปัจจัยด้านอายุการทำงาน กลุ่ม 11-15 ปี มีความผูกพันต่อองค์กร ในภาพรวม และทั้ง 5 คำถามย่อยในระดับสูงที่สุด

#### 5.4 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด กิจการซีแพคภาคเหนือ ผู้ศึกษาขอเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ซึ่งอาจเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในประเด็นต่อไปนี้

1. จากการวัดระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุก่อสร้าง จำกัด กิจการซีแพคภาคเหนือ พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากเป็นลำดับสุดท้าย เมื่อพิจารณาในปัจจัยย่อยที่มีระดับความคิดเห็นต่ำกว่าค่าเฉลี่ยมี 3 หัวข้อคือ ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมิน (Feedback) ให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่พนักงานทุกคน และ ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคนอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม ซึ่งส่วนใหญ่เป็นเรื่องการสื่อสารระหว่างผู้บังคับบัญชากับพนักงาน ทั้งในเรื่องการทำงานและประเมินผลปฏิบัติงาน ซึ่งจะแตกต่างกับในหัวข้อ ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึงความคาดหวังในการทำงานของพนักงานให้แต่ละแผนกได้รับทราบ ที่มีระดับความเห็นด้วยสูงสุด ที่จะเป็นลักษณะการสื่อสารแบบทางเดียวจากผู้บังคับบัญชาสู่พนักงาน (Top-Down Communication) ดังนั้นควรเพิ่มกิจกรรมที่เป็นการสื่อสารแบบสองทาง (Two-Way Communication) โดยผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับกิจกรรมดังกล่าว

2. จากการวัดระดับความคิดเห็นต่อองค์กรใน 4 ด้าน ควรปรับปรุงความคิดเห็นต่อปัจจัยย่อยของพนักงานที่มีความคิดเห็นเป็นลำดับสุดท้าย คือ

1. ด้านองค์กร การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน ซึ่งทางบริษัทควรเพิ่มช่องทางให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็น โดยนำความคิดเห็นมาพิจารณาอย่างเป็นรูปธรรม ส่งเสริมกิจกรรม Bottom up activities ให้กับพนักงานทุกระดับ พร้อมให้การสนับสนุนและประชาสัมพันธ์ความคิดเห็นที่ได้นำมาปฏิบัติจริง
2. ด้านงาน การจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงาน การเพิ่มระดับความคิดเห็นในปัจจัยย่อยด้านนี้ ทางบริษัทควรสำรวจความต้องการสภาพแวดล้อม เครื่องมือและอุปกรณ์ ที่เพิ่มศักยภาพการทำงานของพนักงาน แล้วมีการพิจารณาร่วมกันในการสนับสนุนให้มีความเหมาะสม ซึ่งนอกจากจะเพิ่มระดับความคิดเห็นต่อองค์กรในเรื่องงานแล้ว ยังสามารถสร้างประสิทธิภาพการดำเนินงานให้กับองค์กรได้อีกด้วย

3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีปัจจัยย่อย 12 หัวข้อ ซึ่งมีปัจจัยย่อยที่อยู่ลำดับท้ายและมีค่าเฉลี่ยใกล้เคียงกัน 2 หัวข้อคือ ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีเหมาะสมกับกำลังความสามารถของ และการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละเพื่อพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งมีลักษณะไปในทางแนวเดียวกันคือเรื่องการพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทน ซึ่งการปรับปรุงในหัวข้อนี้ควรมีหัวข้อการประเมินที่สามารถเปรียบเทียบกันได้ในแต่ละตำแหน่ง เนื่องจากองค์กรมีแยกตำแหน่งงานตามลักษณะการทำงาน ดังนั้นควรมีหลักการพิจารณาที่ชัดเจนในแต่ละตำแหน่งงาน
4. ภาวะผู้นำ ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมินพนักงานได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ในปัจจัยย่อยด้านนี้สอดคล้องกับองค์ประกอบความผูกพันด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ดังนั้นการประเมินพนักงานควรมีการแจ้งผลประเมินที่มีเกณฑ์เหมาะสมตามตำแหน่งงานให้ทราบเป็นระยะ เพื่อให้พนักงานได้รับทราบ และสามารถปรับปรุงการทำงานให้มีความเหมาะสม ซึ่งพนักงานจะทราบว่าผลการทำงานตนเองอยู่ในระดับไหนและเมื่อมีการประเมินผลการปฏิบัติงานจริงเพื่อใช้เป็นเกณฑ์ในการจ่ายค่าตอบแทนซึ่งจะทำให้พนักงานยอมรับในผลประเมินดังกล่าว

3. จากการเปรียบเทียบปัจจัยลักษณะบุคคลที่มีผลต่อระดับความผูกพัน เพื่อที่จะเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมมีข้อเสนอแนะดังนี้คือ

3.1 พนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรเป็นเพศชายมากกว่าร้อยละ 90 และผลเปรียบเทียบที่มีต่อปัจจัยด้านเพศ คือ พนักงานเพศหญิงในองค์กรมีระดับความผูกพันต่ำกว่าเพศชาย ในทุกด้านขององค์ประกอบความผูกพัน ดังนั้นองค์กรควรเพิ่มโอกาส และให้ความสำคัญกับพนักงานเพศหญิงมีช่องทางก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน

3.2 การเปรียบเทียบปัจจัยด้านอายุ กลุ่มอายุ 18-31 ปี จะมีระดับความผูกพันต่ำที่สุด และแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับกลุ่มอื่นในคำถามย่อย ท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของ CPAC เป็นหลัก และท่านมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของ CPAC ซึ่งกลุ่มอายุ 18-31 ปีเป็นช่วงอายุที่เพิ่มเริ่มทำงานกับองค์กร ควรมอบโอกาสในการทำงานและแสดงความสามารถให้พนักงานได้มีความรู้สึกว่าเป็นองค์กรที่น่าทำงานด้วย และต้องการที่จะดำรงสมาชิกภาพกับองค์กร

3.3 การเปรียบเทียบปัจจัยด้านอายุการทำงาน กลุ่มอายุการทำงาน 11-15 ปีมีระดับความผูกพันสูงสุดและแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับกลุ่มอื่น โดยเฉพาะกลุ่มอายุการทำงานมากกว่า 15 ปี กลุ่มพนักงานที่ทำงานมากกว่า 15 ปี มีความคาดหวังในการเติบโตในองค์กร ซึ่งหากตามโครงสร้างขององค์กรที่เป็นตามรูปแบบการทำงาน และระดับการบริหารจำกัดการเติบโตของพนักงาน ควรจะเพิ่มช่องทางให้ตำแหน่ง หรือระดับเพื่อให้พนักงานมีเป้าหมายในการเจริญก้าวหน้าในชีวิตการทำงาน

3.4 การเปรียบเทียบปัจจัยด้านการศึกษา ตำแหน่งงาน และเงินเดือนไม่มีผลต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กร แสดงให้เห็นว่าองค์กรมีการวางโครงสร้างตำแหน่ง และเงินเดือนที่มีความเหมาะสมกับระดับการศึกษา

4. จากการศึกษา ความคิดเห็นต่อองค์กรทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อความผูกพันภาพรวมทุกด้าน โดยด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ สามารถทำนายระดับความผูกพัน โดยภาพรวมความผูกพันของพนักงาน ได้มากที่สุด แต่มีระดับความคิดเห็นที่ต่ำกว่า ด้านองค์กร และด้านงาน แสดงว่าหากให้ความสำคัญต่อ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ แล้วจะส่งผลให้ระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรในภาพรวมเพิ่มสูงขึ้น

5. จากการศึกษา พบว่า โดยรวมแล้วภาพรวมของพนักงานของบริษัท ผลิตภัณฑ์และวัตถุดิบก่อสร้าง จำกัด กิจกรรมซีแพคภาคเหนือ มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (Engaged) ซึ่งพนักงานเหล่านี้พร้อมที่จะทำงานในสิ่งที่พวกเขาต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และจะมีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ ดังนั้นจึงควรมีนโยบายการจูงใจและรักษาบุคลากรที่สำคัญของบริษัท โดยให้ความสำคัญด้านระบบการประเมินผลที่เกิดประสิทธิภาพต่อองค์กร และพนักงานเป็นที่ยอมรับของพนักงานโดยทั่วไป และรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน พร้อมพิจารณาปรับปรุงนโยบายด้านบุคลากรเป็นระยะอย่างต่อเนื่อง