

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท อินโนเวทซ์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท อินโนเวทซ์ (ประเทศไทย) จำกัด ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล กับระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรใน 4 ด้าน ประกอบด้วย 1.ด้านองค์กร (Company) 2.ด้านงาน (Job) 3.ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) 4.ด้านภาวะผู้นำ (Leadership)

การศึกษานี้ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานฝ่ายการผลิตที่ทำงานอยู่ใน บริษัทอินโนเวทซ์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 308 ราย จากประชากรทั้งหมดในฝ่ายการผลิต 1350 คน ใช้วิธีการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) แบบตอบด้วยตนเอง (Self-Administered Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าแจกแจงแบบที (Independent Sample T-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Anova) และการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากร การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้สมการถดถอย (Linear Regression) ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS 15.0 for Windows ในการวิเคราะห์ ผู้ศึกษาสามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เรื่อง เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และรายได้ต่อเดือน

ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้เป็นพนักงานฝ่ายการผลิตที่ทำงานอยู่ใน บริษัทอินโนเวทซ์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 308 ราย จากประชากรทั้งหมดในฝ่ายการผลิต 1350 คน โดยการใช้วิธีการคัดเลือกตัวอย่างแบบทอโรยามานัน ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 61.7 มีอายุระหว่าง 26 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 51.6 สถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 65.3 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 47.4 มีอายุการทำงานในบริษัทฯ ระหว่าง 3 - 5 ปี ร้อยละ 26.6 และมีอัตรารายได้เงินเดือนมากกว่า 9,000 บาท ร้อยละ 27.3

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2.1 ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวม

ผลการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมของพนักงาน โดยการวัดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน การวัดมาจากความผูกพันในด้านภาพรวมขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านภาพรวมจำนวน 6 คำถาม ประกอบด้วย

1. มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมของ บริษัท อินโนเว็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด
2. มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของ บริษัท อินโนเว็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นหลัก
3. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของ บริษัท อินโนเว็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด
4. มีความรู้สึกผูกพันเป็นอย่างมากกับ บริษัทอินโนเว็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด
5. มีความพร้อมที่จะรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นไม่ว่าต่อองค์กร หรือต่อหน้าที่การทำงาน
6. บริษัทอินโนเว็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่ท่านเลือกทำงานด้วย

สรุปความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานด้านภาพรวม พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมต่อความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยในรายละเอียดพนักงานมีความคิดเห็นต่อบริษัท อินโนเว็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรในระดับเห็นด้วยมาก พนักงานมีความคิดเห็นต่อความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของ บริษัทฯ เป็นหลักในระดับเห็นด้วยมาก พนักงานมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพพนักงานในระดับเห็นด้วยมาก พนักงานมีความรู้สึกผูกพันเป็นอย่างมากกับองค์กรในระดับเห็นด้วยมาก พนักงานมีความพร้อมที่จะรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นไม่ว่าต่อองค์กร หรือต่อหน้าที่การทำงานในระดับเห็นด้วยมาก และบริษัทอินโนเว็กซ์ เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่พนักงานได้เลือกทำงานด้วยในระดับเห็นด้วยมากเช่นกัน แสดงว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม โดยรวมมีความผูกพันในระดับผูกพันต่อองค์กร (Engaged) ซึ่งหมายถึง พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรเปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” (Engaged employee) ทำงานด้วยความมีใจรัก และทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมาย

อย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกรู้ว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง และจะหาแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้ห้องการค้าก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด

สรุปผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นด้วยมาก และสอดคล้องกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การด้านภาพรวม ที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การใน 4 ด้าน เช่นเดียวกัน จากผลการศึกษาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งหมด ได้ค่าความเชื่อมั่นของคำถามจากองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านของความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ มีค่าแอลฟา มากกว่า 0.80 ในทุกๆด้าน และเมื่อพิจารณาค่าความเชื่อมั่นด้านภาพรวมความผูกพันต่อองค์การ พบว่า มีค่าแอลฟามากกว่า 0.80 ดังนั้นจึงถือว่าคำถามที่ใช้ในการศึกษาแต่ละองค์ประกอบของความผูกพัน และมีความสัมพันธ์หรือสอดคล้องกันกับความผูกพันต่อองค์การอยู่ในเกณฑ์ที่มีความเชื่อถือในระดับสูง

ตอนที่ 2.2 ระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงาน ในแต่ละองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ

ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ ในด้านองค์การ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ ในด้านองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีความเห็นต่อปัจจัยย่อยทุกปัจจัยในระดับเห็นด้วยมากเช่นเดียวกัน
2. ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ ในด้านงาน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การในด้านงาน โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยทุกปัจจัยย่อยมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากทุกปัจจัยเช่นเดียวกัน
3. ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีความคิดเห็นต่อปัจจัยย่อยทุกปัจจัยในระดับเห็นด้วยมากเช่นเดียวกัน

4. ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ ในด้านภาวะผู้นำ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ ในด้านภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีความคิดเห็นต่อปัจจัยย่อยในทุกปัจจัยอยู่ในระดับเห็นด้วยมากเช่นเดียวกัน

ตอนที่ 2.3 ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการเปรียบเทียบระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้านข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน และรายได้เงินเดือน กับตัวแปรตาม ซึ่งได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การ ในด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ เพื่อต้องการทราบว่าตัวแปรอิสระแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันหรือไม่ ได้ผลการศึกษาดังนี้

1. พนักงานเพศชายและเพศหญิงโดยรวมมีระดับความคิดเห็นด้วยมาก คือ มีความผูกพันในระดับผูกพันต่อองค์การ (Engaged) โดยมีระดับความผูกพันไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นปัจจัยด้านเพศไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อด้านองค์การของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

2. พนักงานกลุ่มอายุโดยรวมมีระดับความคิดเห็นด้วยมาก คือ มีความผูกพันในระดับผูกพันต่อองค์การ (Engaged) โดยมีระดับความผูกพันไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นปัจจัยด้านอายุไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อด้านองค์การของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

3. พนักงานกลุ่มสถานภาพโดยรวมมีระดับความคิดเห็นด้วยมาก คือ มีความผูกพันในระดับผูกพันต่อองค์การ (Engaged) โดยมีระดับความผูกพันไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นปัจจัยด้านสถานภาพไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อด้านองค์การของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

4. พนักงานกลุ่มการศึกษาโดยรวมมีระดับความคิดเห็นด้วยมาก คือ มีความผูกพันในระดับผูกพันต่อองค์การ (Engaged) โดยมีระดับความผูกพันไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นปัจจัยด้านการศึกษาไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อด้านองค์การของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

5. พนักงานกลุ่มอายุการทำงานโดยรวมมีระดับความคิดเห็นด้วยมาก คือ มีความผูกพันในระดับผูกพันต่อองค์กร (Engaged) โดยมีระดับความผูกพันไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นปัจจัยด้านอายุการทำงานไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อด้านองค์กรของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

6. พนักงานกลุ่มเงินเดือนโดยรวมมีระดับความคิดเห็นด้วยมาก คือ มีความผูกพันในระดับผูกพันต่อองค์กร (Engaged) โดยมีระดับความผูกพันไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นปัจจัยด้านรายได้เงินเดือนไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อด้านองค์กรของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ตอนที่ 3.1 ระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานในแต่ละองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร

ความคิดเห็นต่อองค์กรในแต่ละองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทอิน โนเวกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด มีความคิดเห็นต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรในด้านองค์กร ภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาถึงค่าเฉลี่ยโดยรวมขององค์ประกอบความผูกพันในแต่ละด้าน พบว่า ด้านองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ ตามลำดับ สามารถอธิบายรายละเอียดของปัจจัยย่อยในแต่ละด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1) ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรด้านองค์กร ของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรในด้านองค์กร มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 และเมื่อพิจารณารายปัจจัยย่อยทุกหัวข้อมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกปัจจัยย่อย และสามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1.1) บริษัทอิน โนเวกซ์ จัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงานได้อย่างสะดวก และเข้าถึงทุกระดับ พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมาก มีค่าเฉลี่ย 4.20

1.2) บริษัทอิน โนเวกซ์ มีการจัดระบบวิธีการทำงานอย่างเป็นมาตรฐาน และมีเกณฑ์โดยรวมอยู่ในระดับดี พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมาก มีค่าเฉลี่ย 4.10

- 1.3) บริษัทอินโนเวทซ์ มีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมาก มีค่าเฉลี่ย 4.01
- 1.4) บริษัทอินโนเวทซ์ มีการส่งเสริมให้พนักงาน ได้เรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมาก มีค่าเฉลี่ย 3.99
- 1.5) นโยบาย และกลยุทธ์ของแต่ละแผนกและฝ่ายที่ทำงานมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบายของ บริษัทอินโนเวทซ์ พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมาก มีค่าเฉลี่ย 3.98

2) ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรด้านงาน ของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรในด้านงาน มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.92 และเมื่อพิจารณารายปัจจัยย่อยทุกหัวข้อมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกปัจจัยย่อย และสามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

- 2.1) บริษัทอินโนเวทซ์ มีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมาก มีค่าเฉลี่ย 3.99
- 2.2) บริษัทอินโนเวทซ์ มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ และความสามารถของพนักงาน พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมาก มีค่าเฉลี่ย 3.95
- 2.3) บริษัทอินโนเวทซ์ มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมาก มีค่าเฉลี่ย 3.92
- 2.4) พนักงานมีรูปแบบการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่สอดคล้องกับนโยบายของบริษัทอินโนเวทซ์ พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมาก มีค่าเฉลี่ย 3.83

3) ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การด้านการพัฒนาการทรัพยากรมนุษย์ ของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การในด้านการพัฒนาการทรัพยากรมนุษย์ มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.79 และเมื่อพิจารณารายปัจจัยย่อยทุกหัวข้อมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกปัจจัยย่อย และสามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

- 3.1) บริษัทอินโนเวทซ์ มีการประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ของพนักงานแต่ละคน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณากำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม/การพัฒนา และการจ่ายค่าตอบแทน พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมาก มีค่าเฉลี่ย 3.93
- 3.2) บริษัทอินโนเวทซ์ มีการส่งเสริม และจัดกิจกรรมการสร้างสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมาก มีค่าเฉลี่ย 3.88
- 3.3) บริษัทอินโนเวทซ์ มีการจัดการระบบการให้คำปรึกษาด้านการทำงานและการพัฒนาความรู้แก่พนักงาน พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมาก มีค่าเฉลี่ย 3.86
- 3.4) บริษัทอินโนเวทซ์ มีการจัดการวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้สำหรับแต่ละตำแหน่งงานอย่างครบถ้วน และครอบคลุมทุกหน้าที่ พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมาก มีค่าเฉลี่ย 3.84
- 3.5) บริษัทอินโนเวทซ์ มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานที่ชัดเจน พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมาก มีค่าเฉลี่ย 3.84

4) ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การด้านภาวะผู้นำ ของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การในด้านภาวะผู้นำ มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.72 และเมื่อพิจารณารายปัจจัยย่อยทุกหัวข้อมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกปัจจัยย่อย และสามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

- 4.1) ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคนอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมาก มีค่าเฉลี่ย 3.78

- 4.2) ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึงความคาดหวังในการทำงานของพนักงานให้แต่ละแผนก ได้รับทราบ พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมาก มีค่าเฉลี่ย 3.73
- 4.3) ผู้บังคับบัญชามีการให้คำแนะนำและแนวทางด้านความก้าวหน้าและการพัฒนาการทำงาน ให้แก่พนักงาน พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมาก มีค่าเฉลี่ย 3.71
- 4.4) ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างและนำมาถ่ายทอดให้พนักงานได้รับทราบ พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมาก มีค่าเฉลี่ย 3.70
- 4.5) ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมิน ให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมาก มีค่าเฉลี่ย 3.70

ตอนที่ 3.2 ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงาน

ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การของพนักงานฝ่ายการผลิตที่ทำงานอยู่ในบริษัทอิน โนเวกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยจำแนกปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลระหว่างตัวแปรอิสระแต่ละตัว ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การในด้านต่างๆ คือ ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ เพื่อต้องการทราบว่าตัวแปรใดบ้างที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1. พนักงานเพศชายและเพศหญิงมีระดับความระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ แสดงว่าปัจจัยด้านเพศมีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ ส่วนในด้านองค์การ และด้านงาน มีระดับความระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน ผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิงมีระดับความคิดเห็นต่อองค์การมากกว่าเพศชาย

2. พนักงานทุกกลุ่มอายุมีระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การในด้านต่างๆ คือ ในด้านองค์การ ด้านงาน และด้านภาวะผู้นำ มีระดับความระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน ส่วนในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีระดับความระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน โดยกลุ่มอายุ

แตกต่างกัน โดยในด้านองค์การ พบว่า กลุ่มเงินเดือน 4,000-7,000บ. มีระดับความคิดเห็นมากกว่า กลุ่มเงินเดือนระหว่าง 7,001-9,000บ. และกลุ่มเงินเดือนระหว่าง 7,001-9,000บ. มีระดับความคิดเห็นมากกว่า กลุ่มรายได้เงินเดือน 9,000 บาท แสดงว่ากลุ่มรายได้เงินเดือนเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันในด้านองค์การ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ตอนที่ 3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การกับภาพรวมความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

ผลการทดสอบหาความสัมพันธ์ของความผูกพัน กับความผูกพันทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ พบว่า มีความสัมพันธ์กันเป็นไปในทิศทางเดียวกับด้านภาพรวม โดยมีค่าความสัมพันธ์ (R) เท่ากับ 0.507 โดยระดับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมจะผันแปรตามปัจจัย ความผูกพันทั้ง 4 ด้าน คิดเป็นร้อยละ 25.70 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 74.30 เป็นผลมาจากปัจจัยในเรื่องอื่นๆ แสดงว่าค่าที่ได้จากการทำนายด้วยสมการเส้นตรงจะใกล้เคียงกับระดับความผูกพันในภาพรวมจริงๆ ของพนักงาน ไม่ได้สูงมากนัก และพบว่า ปัจจัยของความผูกพันด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ สามารถพยากรณ์ระดับความผูกพันต่อองค์การในด้านภาพรวมของพนักงาน ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับต่ำกว่า 0.05 แต่ในปัจจัยด้านองค์การ พบว่า ไม่มีผลกับความผูกพันด้านภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยด้านงานสามารถพยากรณ์ระดับความผูกพันในภาพรวมได้มากที่สุด (B=0.246) และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (B=0.211) ตามลำดับ

อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทอินโนเวทซ์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการทดสอบที่เกี่ยวข้องกับระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร พบว่า มีประเด็นที่สำคัญหลายประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังต่อไปนี้

ระดับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการศึกษา พบว่า ในภาพรวม(องค์ประกอบทั้ง 5 ด้าน) ของพนักงานบริษัทอินโนเวทซ์ (ประเทศไทย) จำกัด มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก หรือมีระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก โดยมีความเห็นต่อการเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของ บริษัทอินโนเวทซ์ เป็นหลัก มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพพนักงานของ บริษัทอินโนเวทซ์ มีความรู้สึกผูกพันเป็นอย่างมากกับ บริษัทอินโนเวทซ์ มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมของ บริษัทอินโนเวทซ์ และบริษัทอินโนเวทซ์ เป็นองค์กรที่ดีที่สุด ที่พนักงานได้เลือกทำงานด้วย ซึ่งหมายถึง พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรเปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” (Engaged employee) ทำงานด้วยความมีใจรัก และทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง และจะหาแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด โดยพบว่าการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ จิระชัย ยมเกิด (2549) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อบริษัทลานนาเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด พบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทลานนาเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด สอดคล้องกับการศึกษาของ อัมพวัน สุวรรณพรหม (2549) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัทซี.พี.ดี. ซีทบอร์ด จำกัด พบว่า พนักงานที่มีอายุงาน และมีรายได้เงินเดือนแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน เป็นกลุ่มที่มีระดับความคิดเห็นต่อองค์กรในระดับสูง และพัชรภรณ์ ศุภมั่งมี (2548) ที่ศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท สหพัฒน์ พิบูลย์ จำกัด (มหาชน) ศูนย์กระจายสินค้าจังหวัดเชียงใหม่ โดยทั้งหมดพบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก จากผลการศึกษาครั้งนี้พบว่า โรงงานการผลิตขององค์กรประเภทเอกชนมีผลของการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะองค์กรที่ศึกษาเป็น โรงงานการผลิตขององค์กรธุรกิจเอกชน ก็น่าจะมีรูปแบบของ ลักษณะการจัดการและการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน

ระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการศึกษา พบว่า ในภาพรวมของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันในด้านองค์การในระดับมากที่สุด รองลงมาก็คือ ความคิดเห็นต่อความในด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ ตามลำดับ ซึ่งจากการแปลผลระดับความคิดเห็นทั้ง 4 ด้าน พบว่า พนักงานที่มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การในระดับมากในทุกด้าน คือพนักงานที่เปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์การ” (Engaged employee) ทำงานด้วยความมีใจรัก และทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การอย่างแท้จริง และจะหาแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อทำให้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จที่สุด จึงเป็นไปตามแนวคิดของ The Gallup Organization ที่ได้แสดงให้เห็นถึงลำดับขั้นความผูกพัน 4 ระดับ อันได้แก่ 1.ด้านความต้องการพื้นฐาน (Basic Need) 2.ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร (Management Support) 3.ด้านสัมพันธภาพ (Relatedness) และ 4.ด้านความก้าวหน้าในงาน (Growth) และสอดคล้องกับแนวคิดของ Burke Institute ที่กล่าวถึงส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน ซึ่งประกอบไปด้วย ปัจจัยต่างๆ 6 ปัจจัย ได้แก่ 1.องค์การ(Company) บริษัทต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆที่ดี 2.ผู้บริหาร (Manager) ต้องมีความยุติธรรม ให้การสนับสนุน และมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเที่ยงตรง 3.เพื่อนร่วมงาน (Work Group) ต้องให้ความร่วมมือที่ดีในการทำงาน อันนำมาซึ่งผลงานการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ 4.ลักษณะงานที่ทำ (Job) ต้องมีความท้าทาย และมีระบบในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดี 5.ความก้าวหน้าในสายงาน หรือสายอาชีพ (Career/Profession) พนักงานต้องมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง และ 6.ลูกค้า (Customer) ต้องสามารถเข้าถึง และตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของลูกค้าได้ และแนวคิดของบริษัทที่ปรึกษาด้านการพัฒนากลยุทธ์และงานวิจัย The Institute for Employment Studies IES ที่กล่าวถึงพฤติกรรมของ พนักงานที่มีความผูกพัน 6 ปัจจัย ต่อองค์การ ได้แก่ 1.มีความเชื่อในองค์การ (Belief in the organization) 2.มีความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อสิ่งที่ดีขึ้น (Desire to work to make things better) 3.เข้าใจลักษณะของธุรกิจ และมองในภาพใหญ่ (Understanding of business context and the ‘bigger picture’) 4.มีความเคารพนับถือ และช่วยเหลือผู้ร่วมงาน (Respectful of, and helpful to, colleagues) 5.มีความตั้งใจ และมุ่งมั่น (Willingness to ‘go the extra mile’) 6.มีการพัฒนาอยู่เสมอ (Keeping up to date with developments in the field.) จากแนวคิดทั้ง 3 แนวคิด สามารถนำมาพิจารณาสรุปเป็นองค์ประกอบความผูกพันของพนักงานทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ

จากแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทอินโนเวกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด เมื่อพิจารณาในรายละเอียดโดยรวมขององค์ประกอบความผูกพันใน 4 ด้าน พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญที่มีค่าเฉลี่ยระดับเห็นด้วยมาก ในด้านองค์การ (ค่าเฉลี่ย= 3.99) ด้านงาน(ค่าเฉลี่ย= 3.92) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ค่าเฉลี่ย= 3.79) และด้านภาวะผู้นำ (ค่าเฉลี่ย= 3.72) ตามลำดับ

1) ด้านองค์การ

จากผลการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทอินโนเวกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.99 หรือมีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก แปลค่าความหมายถึง พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรเปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” (Engaged employee) โดยมีองค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ บริษัทอินโนเวกซ์ จัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงานได้อย่างสะดวก และเข้าถึงทุกระดับ พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมาก (ค่าเฉลี่ย 4.20) รองลงมาได้แก่ บริษัทอินโนเวกซ์ มีการจัดระบบวิธีการทำงานอย่างเป็นมาตรฐาน และมีเกณฑ์โดยรวมอยู่ในระดับดี พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมาก (ค่าเฉลี่ย 4.10) บริษัทอินโนเวกซ์ มีการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมาก (ค่าเฉลี่ย 3.99) ซึ่งสอดคล้องกับ จิระชัย ชมเกิด (2549) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อบริษัทลานนาเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด พบว่า พนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทลานนาเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับสูง และสอดคล้องกับความเห็นของ รัชดาพร รื่องเสียง (2549) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัทชั้นยางอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด ซึ่งสอดคล้องกับสมมติฐานของ อัมพวัน สุวรรณพรหม (2549) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัทซี.พี.ดี. ซีทบอร์ด จำกัด พบว่า พนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร มีความรู้สึกที่ องค์กรเป็นที่พึ่งพาได้

2) ด้านงาน

จากผลการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทอินโนเวกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.92 หรือมีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก

แปลค่าความหมายถึง พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรเปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” (Engaged employee) โดยมีองค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ บริษัทอินโนเวกซ์ มีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมาก (ค่าเฉลี่ย 3.99) รองลงมาได้แก่ บริษัทอินโนเวกซ์ มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้และความสามารถของพนักงาน พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมาก (ค่าเฉลี่ย 3.95) และบริษัทอินโนเวกซ์ มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมาก (ค่าเฉลี่ย 3.92) ซึ่งสอดคล้องกับ พัชราภรณ์ ศุภมั่งมี (2548) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัทสหพัฒนาพิบูล จำกัด(มหาชน) ศูนย์กระจายสินค้าจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ด้านสัมพันธภาพในงาน ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร บริษัทสหพัฒนาพิบูล จำกัด (มหาชน) เกิดจากลักษณะของการปฏิบัติงานส่วนใหญ่ที่ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันของพนักงาน

3) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากผลการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทอินโนเวกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.79 หรือมีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก แปลค่าความหมายถึง พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรเปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” (Engaged employee) โดยมีองค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ บริษัทอินโนเวกซ์ มีการประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ของพนักงานแต่ละคน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณากำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม/การพัฒนา และการจ่ายค่าตอบแทน พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมาก (ค่าเฉลี่ย 3.93) รองลงมาได้แก่ บริษัทอินโนเวกซ์ มีการส่งเสริม และจัดกิจกรรมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างพนักงาน พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมาก (ค่าเฉลี่ย 3.88) และบริษัทอินโนเวกซ์ มีการจัดการระบบการให้คำปรึกษาด้านการทำงานและการพัฒนาความรู้แก่พนักงาน พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมาก (ค่าเฉลี่ย 3.86) ซึ่งสอดคล้องกับ จิระชัย ยมเกิด (2549) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อบริษัทลานนาเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด พนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทลานนาเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับสูง ผลการศึกษา พบว่า ความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมพบว่า มีความสัมพันธ์

ทางบวกต่อกัน ในปัจจัยด้านประสบการณ์ในงานพนักงานรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์การ ความรู้สึกว่าคุณการเป็นที่พึ่งพาได้ มีความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์การ

4) ด้านภาวะผู้นำ

จากผลการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทอินโนเว็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด มีความผูกพันต่อองค์การในระดับเห็นด้วยมาก มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.72 หรือมีระดับความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับมาก แปลค่าความหมายถึง พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การเปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์การ” (Engaged employee) โดยมีองค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรก ได้แก่ ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึงความคาดหวังในการทำงานของพนักงานให้แต่ละแผนกได้รับทราบ พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมาก (ค่าเฉลี่ย 3.73) รองลงมาได้แก่ ผู้บังคับบัญชามีการให้คำแนะนำและแนวทางด้านความก้าวหน้าและการพัฒนาการทำงาน ให้แก่พนักงาน พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมาก (ค่าเฉลี่ย 3.71) และผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมิน ให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ พบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นมาก (ค่าเฉลี่ย 3.70) ซึ่งสอดคล้องกับ รัชดาพร รื่องเสียง (2549) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ: กรณีศึกษา บริษัทชั้นยางอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด และสอดคล้องกับสมมติฐานของ อัมพวัน สุวรรณพรหม (2549) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัทซี.พี.ดี. ซิทิปอร์ต จำกัด พบว่า พนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ มีความรู้สึกว่าคุณการเป็นที่พึ่งพาได้

ความสัมพันธ์ของความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันกับระดับความผูกพันต่อองค์การในด้านภาพรวม

จากผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ ในระดับเห็นด้วยมากทุกด้าน โดยพนักงานมีความคิดเห็นด้วยมากที่สุดในด้านองค์การ รองลงมาคือ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ ตามลำดับ ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในภาพรวมก็อยู่ในระดับเห็นด้วยมากเช่นเดียวกัน และเมื่อทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น คือ ความคิดเห็นต่อองค์การทั้ง 4 ด้าน กับตัวแปรตาม คือ ความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมของพนักงานก็พบว่า มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกัน โดยปัจจัยด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ สามารถพยากรณ์ระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามได้ ซึ่งสอดคล้อง

ตามแนวคิดของ บริษัทที่ปรึกษาด้านการพัฒนาบุคลากร และงานวิจัย The Institute for Employment Studies (2004) ที่ได้ระบุถึงพฤติกรรมของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร โดยพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน เกิดจากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีโอกาสที่ได้แสดงความคิดเห็น และโอกาสในการพัฒนาในงาน รวมถึงองค์การให้ความสนใจเป็นอยู่ของพนักงาน แสดงว่าความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานจะส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ The Gallup Organization ที่ได้แสดงให้เห็นถึงลำดับขั้นความผูกพัน 4 ระดับ อันได้แก่ 1.ด้านความต้องการพื้นฐาน (Basic Need) 2.ด้านการสนับสนุนทางการบริหาร (Management Support) 3.ด้านสัมพันธภาพ (Relatedness) และ 4.ด้านความก้าวหน้าในงาน (Growth) ประกอบด้วยความก้าวหน้า และการเรียนรู้พัฒนา ซึ่งจะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร รวมถึงสอดคล้องกับ จิระชัย ยมเกิด (2549) ได้ศึกษาพบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับสูง โดยจะมีปัจจัยที่แสดงถึงความผูกพันต่อองค์กรในด้านของความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์กรอยู่ในระดับมาก และมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับเป้าหมายค่านิยมขององค์กร เป็นส่วนที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร โดยองค์กรควรให้การสนับสนุนในด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ เพราะเป็นองค์ประกอบความผูกพันที่มีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงาน

ข้อค้นพบ

จากการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทอินโนเวทซ์ (ประเทศไทย) จำกัด ผลการทดสอบที่เกี่ยวข้องกับระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ผู้ศึกษาได้ค้นพบว่า มีประเด็นที่สำคัญหลายประเด็นดังต่อไปนี้

1. พนักงานส่วนมากมีระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านองค์การอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก รองลงมาคือด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ
2. จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบความผูกพันที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั้นพบว่า มีอยู่ 3 ปัจจัยที่สามารถพยากรณ์แนวโน้มระดับความผูกพันได้คือ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ

เมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่ากลุ่มที่มีความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ส่วนมากเป็นเพศหญิงมีอายุระหว่าง 26 – 35 ปี สถานภาพโสด จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีอายุการทำงานในบริษัทระหว่าง 3 - 5 ปี และมีอัตรารายได้เงินเดือนมากกว่า 9,000 บาท

จากข้อมูลในส่วนของการสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

1) ด้านองค์กร พบว่า ปัจจัยย่อยด้านองค์กรมีการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานอย่างเหมาะสม และปลอดภัยให้กับพนักงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานในระดับต่ำกว่าปัจจัยย่อยอื่นๆ องค์กรจึงควรให้ความสำคัญและปรับปรุงเรื่องการสร้างความปลอดภัยในที่ทำงาน ส่วนปัจจัยย่อยด้านองค์กรที่มีระดับความคิดเห็นความผูกพันมากที่สุด คือ องค์กรจัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงาน ได้อย่างสะดวก และเข้าถึงทุกระดับ และองค์กรมีการจัดระบบวิธีการทำงานอย่างเป็นมาตรฐาน และมีเกณฑ์โดยรวมอยู่ในระดับดี เมื่อจำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลพบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่ให้ความสำคัญในด้านองค์กรที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ กลุ่มเพศหญิง (ค่าเฉลี่ย 4.03) กลุ่มพนักงานอายุมากกว่า 35 ปี (ค่าเฉลี่ย 4.02) พนักงานที่มีสถานภาพแยกกันอยู่ (ค่าเฉลี่ย 4.06) พนักงานกลุ่มที่มีการศึกษา ม.3-ม.6. (ค่าเฉลี่ย 4.15) และกลุ่มพนักงานที่มีอายุการทำงาน 1-5 ปี (ค่าเฉลี่ย 4.05) ความสำคัญสูงสุดในเรื่ององค์กรคือ มีการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์กร

2) ด้านงาน พบว่า ปัจจัยย่อยด้านองค์กรพนักงานมีรูปแบบการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานในระดับต่ำกว่าปัจจัยย่อยอื่นๆ องค์กรจึงควรให้ความสำคัญและปรับปรุง โดยกำหนดขอบข่ายหน้าที่การทำงานให้ชัดเจน และสอดคล้องกับนโยบายขององค์กร เพื่อการปฏิบัติให้ได้ผลตามเป้าหมาย ส่วนปัจจัยย่อยด้านองค์กรที่มีระดับความคิดเห็นความผูกพันมากที่สุด คือ องค์กรมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ และเมื่อจำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลพบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่ให้ความสำคัญในด้านงานที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ กลุ่มเพศหญิง (ค่าเฉลี่ย 3.94) กลุ่มพนักงานอายุมากกว่า 35 ปี (ค่าเฉลี่ย 3.93) พนักงานที่มีสถานภาพแยกกันอยู่ (ค่าเฉลี่ย 3.96) พนักงานกลุ่มที่มีการศึกษา ม.3-ม.6. และปริญญาตรีขึ้นไป (ค่าเฉลี่ย 3.92) และกลุ่มพนักงานที่มีอายุการทำงาน 1-5 ปี (ค่าเฉลี่ย 3.96) ความสำคัญสูงสุดในเรื่ององค์กรมีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน

3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ปัจจัยย่อยด้านองค์กรความสามารถทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีคามมั่นคงในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานในระดับต่ำกว่า

ปัจจัยย่อยอื่นๆ องค์กรจึงควรให้ความสำคัญในการติดต่อสื่อสารทำความเข้าใจกับพนักงาน ส่วนปัจจัยย่อยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีระดับความคิดเห็นความผูกพันมากที่สุด คือ มีการประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ของพนักงานแต่ละคน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณากำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม/การพัฒนา และการจ่ายค่าตอบแทน และองค์กรมีการส่งเสริม และจัดกิจกรรมการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างพนักงาน และเมื่อจำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลพบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่ให้ความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ กลุ่มเพศหญิง (ค่าเฉลี่ย 3.88) กลุ่มพนักงานอายุระหว่าง 18-25 ปี (ค่าเฉลี่ย 3.86) พนักงานที่มีสถานภาพแยกกันอยู่ (ค่าเฉลี่ย 4.06) พนักงานกลุ่มที่มีการศึกษา ม.3-ม.6. และปริญญาตรีขึ้นไป (ค่าเฉลี่ย 3.94) และกลุ่มพนักงานที่มีอายุการทำงาน 3-11 เดือน (ค่าเฉลี่ย 3.90) ความสำคัญสูงสุดในเรื่อง องค์กรสามารถทำให้พนักงานรู้สึกมีความมั่นคงในการทำงานกับองค์กร

4) ด้านภาวะผู้นำ พบว่า ปัจจัยย่อยด้านผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่พนักงานทุกคน มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นของพนักงานในระดับต่ำกว่าปัจจัยย่อยอื่นๆ องค์กรจึงควรให้ความสำคัญในการอบรม และสื่อสารทำความเข้าใจกับหัวหน้างาน ส่วนปัจจัยย่อยด้านภาวะผู้นำ ที่มีระดับความคิดเห็นความผูกพันมากที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคนอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม และผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึงความคาดหวังในการทำงานของพนักงานให้แต่ละแผนกได้รับทราบ เมื่อจำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลพบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มที่ให้ความสำคัญในด้านภาวะผู้นำ ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ กลุ่มเพศหญิง (ค่าเฉลี่ย 3.78) กลุ่มพนักงานอายุมากกว่า 35 ปี (ค่าเฉลี่ย 3.78) พนักงานที่มีสถานภาพโสด (ค่าเฉลี่ย 3.75) พนักงานกลุ่มที่มีการศึกษา ม.3-ม.6. และปริญญาตรีขึ้นไป (ค่าเฉลี่ย 3.76) และกลุ่มพนักงานที่มีอายุการทำงาน 1-5 ปี (ค่าเฉลี่ย 3.77) ความสำคัญสูงสุดในเรื่อง ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และผู้บังคับบัญชามีการให้คำแนะนำและให้แนวทางแก่พนักงาน

ข้อเสนอแนะ

ความผูกพันต่อองค์กรถือเป็นปัจจัยสำคัญที่จะช่วยธำรงรักษาทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่าให้คงอยู่ในองค์กร โดยองค์กรต้องสรรสร้างให้ทรัพยากรมนุษย์เหล่านั้นมีความสุขในการทำงาน เต็มใจที่จะทำงานให้องค์กรอย่างสุดความสามารถ เมื่อมนุษย์มีความสุขและเต็มใจในการทำงานแล้ว บุคคลเหล่านั้นย่อมทุ่มเทแรงกาย แรงใจสร้างสรรค้งานที่มีคุณภาพเพื่อประโยชน์สูงสุดในการสร้าง ศักยภาพการแข่งขันให้แก่องค์กรต่อไป และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสามารถนำมาใช้ วิเคราะห์อัตราเข้าออกจากงาน ได้ดีกว่าการวัดผลความพึงพอใจในงาน ความผูกพันต่อองค์กรเป็น ปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อความมีประสิทธิภาพ หรือประสิทธิผลต่อองค์กร นอกจากนี้ความผูกพันต่อ องค์กรยังเป็นตัวแปรหรือปัจจัยที่จะมีอิทธิพลต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงาน หรือของกลุ่ม ทำงาน รวมถึงการพัฒนาสมรรถนะและศักยภาพของพนักงาน ซึ่งเป็นผลทำให้พนักงานที่มีความรัก และผูกพันต่อองค์กร และทำให้องค์กรบรรลุผลตามเป้าหมาย

จากการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทอิน โนเวกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด สามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ และเสนอแนะแนวทางให้กับผู้ประกอบการบริษัทอิน โนเวกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด ในการวางแผนพัฒนากลยุทธ์ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงด้านอื่นๆ ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการสร้างความผูกพันของพนักงานดังต่อไปนี้

- จากการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทอิน โนเวกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความ พยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของ บริษัทอิน โนเวกซ์ เป็นหลัก และมีความผูกพันต่อองค์กร ด้านองค์กร จัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงาน ได้อย่างสะดวก และเข้าถึงทุกระดับ และมีการ จัดระบบวิธีการทำงานอย่างเป็นมาตรฐาน มีความคิดเห็นในระดับสูง และเมื่อพิจารณาจาก ภาพรวมพบว่า พนักงานที่มีระดับความคิดเห็นด้วยมาก เป็นพนักงานกลุ่มเพศหญิง ซึ่งส่วนใหญ่ ปฏิบัติงานอยู่ในสายการผลิต พนักงานมีอายุการทำงาน 1-5 ปี มีระดับการศึกษา ม.3-ม.6. มีรายได้ น้อยระหว่าง 4,000-7,000 บาท แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานน้อยมีรายได้ น้อย มี แนวโน้มความผูกพันมากกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า 5 ปี ซึ่งหากจะพิจารณาในระยะ ยาวแล้วพบว่า อาจเป็นผลเสียต่อองค์กร เนื่องจากองค์กรไม่สามารถรักษามูลค่าระดับนี้ไว้ได้ ในระยะยาว ซึ่งขัดแย้งกับแนวคิดของ Richard M. Steers ด้านประสบการณ์ในงาน คือ ยังมี ประสบการณ์มากควรจะมี ความผูกพันต่อองค์กรมาก ดังนั้นองค์กรควรเพิ่มความสำคัญต่องาน ผลประโยชน์ของพนักงานสอดคล้องกับผลประโยชน์ขององค์กร และแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ด้านองค์กร ด้านงาน และด้านภาวะผู้นำให้แก่พนักงานกลุ่มเหล่านี้ เพื่อเสริมสร้างให้พนักงาน ถ้า พนักงานได้รับโอกาสไว้วางใจให้มีอำนาจในการกำกับดูแลและเลือกวิธีทำงานอย่างอิสระด้วย

ตนเอง รวมทั้งได้การยอมรับว่างานที่ตนทำมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ขององค์กร ความรู้สึกเช่นนี้มีส่วนจูงใจพนักงานเกิดความรักความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน

- จากการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทอินโนเวซ (ประเทศไทย) จำกัด ในปัจจัยด้านงานต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานพบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กรกับปัจจัยด้านงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกมาก แต่เมื่อพิจารณาในปัจจัยย่อยพบว่า รูปแบบการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพนักงานน้อยที่สุด ดังนั้นองค์กรควรคำนึงถึงประเด็นนี้เป็นสำคัญ โดยเฉพาะพนักงานที่มีอายุการทำงานระหว่าง 1-5 ปี ซึ่งเป็นช่วงระยะกลางของการทำงาน และเป็นช่วงที่พนักงานมีประสบการณ์ในงานมากขึ้น จึงมีโอกาสเสี่ยงต่อการเปลี่ยนงาน องค์กรควรให้ความสำคัญในด้าน การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และให้โอกาสไว้ว่างใจให้มีอำนาจในการกำกับดูแลและเลือกวิธีทำงานอย่างอิสระด้วยตนเอง พิจารณาการเลื่อนขึ้นตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปตามความสามารถพนักงาน เพื่อจูงใจให้พนักงานมีความรู้สึกที่จะทำงานอยู่กับองค์กรต่อไปอย่างยั่งยืน

- จากการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทอินโนเวซ (ประเทศไทย) จำกัด ในปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานพบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กรกับปัจจัยด้านงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกมาก แต่เมื่อพิจารณาในปัจจัยย่อยพบว่า องค์กรไม่สามารถทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงานกับองค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพนักงานน้อยที่สุด ดังนั้นองค์กรควรคำนึงถึงประเด็นนี้เป็นสำคัญ พิจารณาปัจจัยความต้องการขั้นพื้นฐาน เช่นการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรมและเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ มีสวัสดิการด้านสุขภาพอนามัย เพื่อจูงใจให้พนักงานมีความรู้สึกที่จะทำงานอยู่กับองค์กรต่อไปอย่างยั่งยืน

- จากการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทอินโนเวซ (ประเทศไทย) จำกัด ในปัจจัยด้านภาวะผู้นำต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานพบว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กรกับปัจจัยด้านงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกมาก แต่เมื่อพิจารณาในปัจจัยย่อยพบว่า ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่พนักงานทุกคนน้อย มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพนักงานน้อยที่สุด ดังนั้นองค์กรควรคำนึงถึงประเด็นนี้เป็นสำคัญ โดยให้พนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถน้อยมีอิสระและอำนาจการตัดสินใจในการปฏิบัติงานแต่ทั้งนี้ให้อยู่ในการกำกับดูแลและแนะนำของพนักงานผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความรู้ความสามารถสูง เพื่อจูงใจให้พนักงานมีความรู้สึกที่จะทำงานอยู่กับองค์กรต่อไปอย่างยั่งยืน