

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาสามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาโดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร มาใช้ในการศึกษา โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรใน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านองค์กร (Company) ด้านงาน (Job) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งเชื่อมโยงไปถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านภาพรวม

ระเบียบวิธีการศึกษา ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ข้อมูลทุติยภูมิ ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร บทความ หนังสือ งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลออนไลน์ทางอินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต และข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้จากการใช้แบบสอบถาม แบบตอบด้วยตนเอง (Self-Administered Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทำการเก็บข้อมูลจากพนักงานที่ปฏิบัติงาน ณ ที่ทำการไปรษณีย์จำนวน 11 แห่งในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 189 คน ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าแจกแจงแบบที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance : Anova) การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดย Linear Regression และการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS 11.0 for Windows ในการวิเคราะห์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 94.2 มีอายุระหว่าง 39 – 45 ปี ร้อยละ 28.6 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 32.8 มีอายุการทำงานมากกว่า 20 ปีขึ้นไป ร้อยละ 34.4 มีตำแหน่งพนักงานไปรษณีย์ ร้อยละ 32.8 และมีอัตราเงินเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท ร้อยละ 29.6

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

แบบสอบถามที่ใช้เป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยใช้คำถามในการวัดสเกลทัศนคติ หรือ Likert Scale โดยแบ่งความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ และได้ทำการวัดความคิดเห็นต่อความผูกพันในด้านภาพรวมซึ่งจะนำไปสู่ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยเมื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาได้ทำการคำนวณค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้ง 5 ด้าน โดยใช้วิธีการ Reliability Analysis พบว่าค่าความเชื่อมั่นของความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 5 ด้านมีค่าความเชื่อมั่น (Alpha α) รวมที่ .9653 ซึ่งมีค่ามากกว่า .80 แสดงว่าแบบสอบถามทั้ง 5 ด้านมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์ดีมาก สามารถยอมรับได้

ตอนที่ 2.1 ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร ในด้านภาพรวม

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่งงาน และอัตราเงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันในภาพรวมของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความผูกพันต่อองค์กร ในด้านภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด

โดยระดับของความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ใช้วิธีการวัดจากความผูกพันในด้านภาพรวมขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร จำนวน 6 ข้อ ได้แก่

1. มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมของ ปณท.
2. มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของ ปณท. เป็นหลัก
3. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของ ปณท.
4. มีความรู้สึกผูกพันเป็นอย่างมากกับ ปณท.
5. มีความพร้อมที่จะรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นไม่ว่าต่อองค์การ หรือต่อหน้าที่การทำงาน
6. ปณท. เป็นองค์การที่ดีที่สุด ที่เลือกทำงานด้วย

จากการวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานด้านภาพรวม พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และจากปัจจัยความผูกพันแต่ละข้อผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ประกอบด้วย มีความรู้สึกผูกพันเป็นอย่างมากกับ ปณท. มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของ ปณท. เป็นหลัก ปณท. เป็นองค์การที่ดีที่สุดที่เลือกทำงานด้วย และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของ ปณท. และในส่วนของ ความพร้อมที่จะรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นไม่ว่าต่อองค์การ หรือต่อหน้าที่การทำงานและความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมของ ปณท. นั้น ผู้ตอบแบบสอบถามมีความผูกพันในระดับเห็นด้วยมาก

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวม เป็นพนักงานในระดับผูกพันต่อองค์การ (Engaged Employee) ซึ่งหมายถึง พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การเปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์การ” ทำงานด้วยความมีใจรักและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การอย่างแท้จริง และจะหาแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อทำให้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด

ตอนที่ 2.2 ระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงาน ในแต่ละองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ

ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ ในด้านองค์การ

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ ในด้านองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีความเห็นต่อปัจจัยย่อยทุกปัจจัยในระดับเห็นด้วยมากเช่นเดียวกัน ได้แก่ ปณท. มีการถ่ายทอดนโยบาย และกลยุทธ์ให้กับทุกที่ทำการ

อย่างชัดเจน ปณท. จัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงานได้อย่างสะดวกและเข้าถึงทุกระดับ ปณท. มีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน นโยบายและกลยุทธ์ของแต่ละที่ทำการมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงมาจากนโยบายและกลยุทธ์ของ ปณท. ปณท. มีการจัดระบบวิธีการทำงานอย่างเป็นมาตรฐาน และมีเกณฑ์โดย รวมอยู่ในระดับดี ปณท. มีการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานอย่างเหมาะสม และปลอดภัยให้กับพนักงาน ปณท. มีการกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นกรอบการทำงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรมแก่พนักงาน และปณท. มีการส่งเสริมให้พนักงาน ได้เรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร

2. ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร ในด้านงาน

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรใน ด้านงานโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยปัจจัยย่อยที่มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากมี เพียงปัจจัยเดียว ได้แก่ พนักงานมีรูปแบบการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่สอดคล้องกับ นโยบายขององค์กร ส่วนปัจจัยที่เหลือ ประกอบด้วย ปณท. มีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ปณท. มีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงาน ของพนักงานอย่างเพียงพอ และ ปณท. มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของ พนักงานนั้น พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ

3. ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร ในด้านการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีความคิดเห็นต่อปัจจัย ย่อยทุกปัจจัยในระดับเห็นด้วยมากเช่นเดียวกัน ได้แก่ ปณท. มีการจัดการวางแผนงานด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ไว้สำหรับแต่ละตำแหน่งงานอย่างครบถ้วนและครอบคลุมทุกหน้าที่ ปณท. มีการ กำหนดกรอบและแนวทางในการวัดความสามารถ (Competency) ทั้งด้านองค์กรและพนักงาน ปณท. มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ของพนักงานแต่ละคน เพื่อใช้ ประกอบการพิจารณากำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม/การพัฒนาและการจ่ายค่าตอบแทน ปณท. สามารถทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน ปณท. มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับ พนักงานที่ชัดเจน ปณท. ส่งเสริมให้พนักงาน ได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และก้าวหน้า ไปสู่ตำแหน่งงานที่ ดีขึ้นในที่ทำงาน ปณท. มีการจัดทำแผนการฝึกอบรมให้กับพนักงานตามความเหมาะสมของหน้าที่ ความรับผิดชอบ ปณท. มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรมและเหมาะสมกับกำลัง ความสามารถของพนักงานที่ทำลงไปในงาน ปณท. มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับ องค์กรอื่น ในธุรกิจเดียวกันได้ ปณท. มีการดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยของพนักงานอย่างเพียงพอ

ปณท.มีการส่งเสริมและจัดทำกิจกรรมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างพนักงาน และปณท.มีการจัดการระบบการให้คำปรึกษาด้านการทำงานและการพัฒนาความรู้แก่พนักงาน

4. ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ ในด้านภาวะผู้นำ

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ ในด้านภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีความคิดเห็นต่อปัจจัยย่อยในทุกปัจจัยอยู่ในระดับเห็นด้วยมากเช่นเดียวกัน ได้แก่ ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมิน (Feedback) ให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่พนักงานทุกคน ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึงความคาดหวังในการทำงานของพนักงานให้แก่แต่ละแผนกได้รับทราบ ผู้บังคับบัญชามีการให้คำแนะนำและแนวทางด้านความก้าวหน้าและการพัฒนาการทำงาน ให้แก่พนักงาน ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคนอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม และผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างและนำมาถ่ายทอดให้พนักงานได้รับทราบ

ตอนที่ 2.3 ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

ผลการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้านข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่ง และเงินเดือน กับตัวแปรตาม ซึ่งได้แก่ องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ เพื่อต้องการทราบว่าตัวแปรอิสระแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันหรือไม่ พบว่า

1. ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การในทุกด้านไม่แตกต่างกัน แสดงว่า เพศของพนักงานไม่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่
2. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การทุกด้านไม่แตกต่างกัน ซึ่งแสดงว่า อายุของพนักงานไม่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

3. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การทุกด้านไม่แตกต่างกัน แสดงว่า การศึกษาของพนักงานไม่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

4. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การทุกด้านไม่แตกต่างกัน แสดงว่า อายุการทำงานของพนักงานไม่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

5. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การทุกด้านไม่แตกต่างกัน แสดงว่า ตำแหน่งของพนักงานไม่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

6. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การทุกด้านไม่แตกต่างกัน แสดงว่า เงินเดือนของพนักงานไม่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 2.4 ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์การระหว่างตัวแปรอิสระด้านข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่ง และเงินเดือน กับตัวแปรตาม ซึ่งได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การด้านภาพรวม ได้ผลการศึกษาดังนี้

1. พนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิงโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ปัจจัยด้านเพศไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

2. พนักงานแต่ละกลุ่มอายุโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์การ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ปัจจัยด้านอายุไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

3. พนักงานทุกกลุ่มระดับการศึกษาโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์การ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ปัจจัยด้านระดับการศึกษาไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

4. พนักงานทุกกลุ่มอายุการทำงานโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ปัจจัยด้านอายุการทำงานไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
5. พนักงานทุกระดับตำแหน่งงานโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ปัจจัยด้านระดับตำแหน่งงานไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
6. พนักงานทุกกลุ่มรายได้โดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ปัจจัยด้านระดับรายได้ไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ส่วนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ และภาพรวมความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ผลการหาความสัมพันธ์ พบว่า องค์ประกอบความผูกพันทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม โดยมีค่าความสัมพันธ์ (R) เท่ากับ 0.553 โดยระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมจะผันแปรตามปัจจัยทั้ง 4 ด้านคิดเป็นร้อยละ 30.60 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 69.40 เป็นผลมาจากปัจจัยในเรื่องอื่น ๆ แสดงว่าค่าที่ได้จากการทำนายด้วยสมการเส้นตรงจะใกล้เคียงกับระดับความผูกพันในภาพรวมจริง ๆ ของพนักงานได้ไม่สูงมากนัก และพบว่าปัจจัยของความผูกพันด้านองค์กร และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำนายระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านภาพรวมของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับต่ำกว่า 0.05 แต่ปัจจัยด้านงานและด้านภาวะผู้นำ พบว่าไม่มีผลกับความผูกพันด้านภาพรวมอย่างมีระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายระดับความผูกพันในภาพรวมได้มากที่สุด ($B = 0.399$) และด้านองค์กร ($B = -0.220$) ตามลำดับ

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่ามีประเด็นที่สำคัญหลายประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ระดับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษา พบว่า ในภาพรวมของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีความผูกพันในระดับผูกพันต่อองค์กร(Engaged) โดยพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ได้แก่ มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร มีความรู้สึกผูกพันเป็นอย่างมากกับองค์กร และ ปณท. เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่เลือกทำงานด้วย นอกจากนี้ผู้ตอบแบบสอบถามได้มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในระดับเห็นด้วยมาก คือ มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความพร้อมที่จะรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นไม่ว่าต่อองค์กร หรือต่อหน้าที่การทำงาน ซึ่งตรงกับแนวคิดของ The Gallup Organization (2002) สถาบันวิจัยและองค์กรที่ปรึกษา ที่ได้แบ่งประเภทของพนักงานที่ผูกพันต่อองค์กรไว้หมายถึงพนักงานที่ทำงานด้วยความเต็มใจและตั้งใจ และคำนึงถึงองค์กรเปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” ทำงานด้วยความมีใจรักและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง และจะหาแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด โดยผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาของ พิษณุกุล สิริปัญญา (2545) ที่ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือซึ่งพบว่า ความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับผูกพันต่อองค์กร โดยมีองค์ประกอบด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพขององค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับ พัชรภรณ์ สุภมั่งมี (2548) ที่ศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร:กรณีศึกษา บริษัท สหพัฒนพิบูลย์ จำกัด (มหาชน) ศูนย์กระจายสินค้าจังหวัดเชียงใหม่ ที่พบว่าความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับผูกพันต่อองค์กร โดยมีองค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านคุณค่าของงาน ด้านสัมพันธภาพในงาน และด้านผลประโยชน์ตอบแทน เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ Bruke (2004) ซึ่งเป็นบริษัทที่

ปริกษางานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้กล่าวถึงผลการวิจัยในเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ไว้ว่า พนักงานที่มีความผูกพันจะต้องการทำงานอยู่กับองค์กรนั้น ๆ และเสียสละเพื่อองค์กร สร้างผลผลิตและให้บริการแก่ลูกค้า และช่วยเหลือองค์กรให้ประสบความสำเร็จ โดยความผูกพันของพนักงานนี้จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer loyalty) และก่อให้เกิดผลประโยชน์ (Profitability) ต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาครั้งนี้ที่พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันเนื่องมาจากการมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร และมีความรู้สึกผูกพันเป็นอย่างมากกับองค์กร ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด นั่นแสดงว่าพนักงานมีความยินดีที่จะเสียสละเพื่อองค์กรและมุ่งมั่นที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จเช่นเดียวกัน

เมื่อพิจารณาปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน พบว่า ไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของเบญจมาภรณ์ นวลิมปี (2546) ที่ได้ทำการศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงครามและสาขาสมุทรสาคร ที่พบว่า อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน ที่แตกต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน และไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ พิชญากุล ศิริปัญญา (2545) ที่ได้ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค: กรณีศึกษา พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ ที่พบว่า อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน ที่แตกต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ซึ่งเหตุผลสำคัญที่ทำให้ผลการศึกษานี้ไม่สอดคล้องกันน่าจะเกิดจาก ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละองค์กรแตกต่างกัน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติแตกต่างกันรวมถึงลักษณะขององค์กรแตกต่างกัน ส่งผลให้การศึกษาครั้งนี้ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

2. ระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

1. ด้านองค์การ

จากผลการศึกษา พบว่า ในภาพรวมของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การในด้านองค์การในระดับ เห็นด้วยมาก โดยสามารถบ่งบอกถึงระดับความผูกพันต่อองค์การด้านภาพรวมได้ แสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการถ่ายทอดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การสื่อสารให้พนักงานได้ทราบอย่างสะดวกและทั่วถึง การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น มีความสอดคล้องของนโยบายและกลยุทธ์ระหว่างส่วนกลางและที่ทำการ การจัดระบบ/วิธีการทำงานอย่างมีมาตรฐาน การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างเหมาะสม มีกฎระเบียบที่ชัดเจนและเป็นธรรม และมีการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ นั้น สามารถส่งผลให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีและก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การได้ ซึ่งเป็นไปตามที่ Bruke (2004) ได้กล่าวถึงส่วนประกอบที่สำคัญที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การ ว่ามาจากปัจจัย 6 ปัจจัย ซึ่งหนึ่งในนั้นก็คือปัจจัยด้าน องค์การ สอดคล้องกับการศึกษาของ สายพิน สว่างจิต (2548) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท มหาพันธ์์ไฟเบอร์ซีเมนต์ จำกัด (มหาชน) ที่พบว่าพนักงาน โดยรวมให้ความสำคัญแก่ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะขององค์การในระดับมาก และสอดคล้องกับการศึกษาของ พิชราภรณ์ สุภมั่งมี (2548) ที่ได้ทำการศึกษา ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ: กรณีศึกษา บริษัทสหพัฒนาพิบูล จำกัด (มหาชน) ศูนย์กระจายสินค้าจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งพบว่า ความพึงพอใจในงานด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน พนักงานมีความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ระดับมาก จึงส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานอยู่ในระดับสูงด้วย

2. ด้านงาน

จากผลการศึกษา พบว่า ในภาพรวมของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การ ในด้านงานในระดับเห็นด้วยมากโดยมีค่าเฉลี่ยรวมอยู่ที่ 3.47 โดยความผูกพันต่อองค์การในด้านงานไม่สามารถบ่งบอกถึงระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การในภาพรวมได้ ซึ่งมีปัจจัยด้าน พนักงานมีรูปแบบการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ เท่านั้นที่พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก ส่วน องค์การมีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง มีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ และมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน พนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉย ๆ เท่านั้น ซึ่งองค์การต้องปรับปรุงในปัจจัย

เหล่านี้เพื่อให้พนักงานเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงาน เกิดทัศนคติที่ดีขึ้น และส่งผลต่อความผูกพันโดยรวมต่อองค์กรต่อไป ดังที่ สวานีย์ แก้วมณี (2549) ได้กล่าวถึง การได้ทำงานที่มีความสำคัญ (Doing meaningful work) ว่า พนักงานต้องการทำงานที่มีผลกระทบต่อองค์กร เป็นงานที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ และสามารถสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นกับองค์กรและลูกค้าได้ สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร และตรงกับการวิจัยของ The Institute for Employment Studies (2003) ที่พบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานเกิดจาก การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และยังพบว่า พนักงานในตำแหน่งผู้จัดการ มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันสูงกว่าพนักงานทั่ว ๆ ไป ที่เป็นฝ่ายสนับสนุน และสอดคล้องกับการศึกษาของ สายพิณ สว่างจิต (2548) ที่ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท มหพันธ์ไฟเบอร์ซีเมนต์ จำกัด (มหาชน) ที่พบว่า พนักงานให้ความสำคัญแก่ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงานในระดับมาก แต่ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ พิชญากุล ศิริปัญญา (2545) ที่ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค : กรณีศึกษา พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ ที่พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นในปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ อยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้าน ความมีเอกลักษณ์ของงาน งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ความหลากหลายของงาน และความมีอิสระในการทำงานของพนักงาน อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งความแตกต่างของผลการศึกษานี้ น่าจะเกิดจาก ลักษณะของงานที่ปฏิบัติแตกต่างกัน และลักษณะขององค์กรแตกต่างกัน ทำให้พนักงานที่ตอบแบบสอบถามของทั้ง 2 องค์กรเกิดความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกัน

3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากผลการศึกษา พบว่าในภาพรวมของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระดับเห็นด้วยมาก และสามารถทำนายถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านภาพรวมได้มากกว่าปัจจัยด้านองค์การ แสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการวางแผนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดกรอบและแนวทางในการวัดความสามารถ การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน การทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคงในการทำงาน มีเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ มีการส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ และได้รับการอบรมตามความเหมาะสมของงาน มีการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรมและแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้ เหล่านี้จะแสดงถึงความเอาใจใส่ต่อพนักงานขององค์กร ว่าองค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงานเกิดความก้าวหน้าในอาชีพมีความมั่นคงในการทำงานและได้รับการดูแลเอาใจใส่เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนา ซึ่งส่งผลให้เกิดความรู้สึกที่ดีและเกิดเป็นความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน ตรงกับแนวคิดของ The Gallup

Organization (2002) ที่กล่าวถึง ความก้าวหน้าในงาน (Growth) ประกอบด้วย ความก้าวหน้า และการเรียนรู้และพัฒนา ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร รวมถึง แนวคิดของ The Institute for Employment Studies (2003) ที่ได้ระบุถึงพฤติกรรมของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรไว้ ว่าต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอด้วย รวมถึงสอดคล้องกับการศึกษาของ สายพิณ สว่างจิต (2548) ที่ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท มหพันธ์ไฟเบอร์ซีเมนต์ จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานโดยรวมให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในการทำงานในระดับมาก ซึ่งการมีโอกาสดำเนินงานด้านต่าง ๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา เป็นส่วนที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับการศึกษาของ พัชรภรณ์ ศุภมั่งมี (2548) ที่ได้ทำการศึกษา ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน) ศูนย์กระจายสินค้าจังหวัดเชียงใหม่ ที่พบว่า สภาพแวดล้อมที่ดีจะส่งผลให้กรปฏิบัติงานของพนักงานดีขึ้นไปด้วย เพราะการได้รับการยอมรับจากบริษัทฯ และการมีโอกาสนำเสนอความคิดเห็นของตนเอง ย่อมทำให้เกิดความรู้สึกในความเป็นบริษัทฯ ร่วมกัน และเกิดความรู้สึกผูกพันตามมา

4. ด้านภาวะผู้นำ

จากผลการศึกษา พบว่าในภาพรวมของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาวะผู้นำ ในระดับเห็นด้วยมาก แต่ไม่สามารถทำนายถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านภาพรวมได้ แสดงให้เห็นว่าผู้บังคับบัญชาที่ได้มีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการสื่อสารถึงความคาดหวังในการทำงาน ให้คำแนะนำและแนวทางความก้าวหน้า รับฟังความคิดเห็นของพนักงานอย่างมีเหตุผล และมีวิสัยทัศน์ที่กว้าง นั้นจะสามารถส่งผลถึงความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมได้ หากมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและเป็นธรรมกับพนักงานทุกคน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ The Gallup Organization (2002) ที่ได้กล่าวถึงแรงจูงใจที่ทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย พนักงานและความรู้สึกในจิตใจของพนักงาน และ ความสามารถของหัวหน้างานในการสร้างเงื่อนไขที่สามารถสนับสนุนให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร และตรงกับแนวคิดของ Institute of employment studies (2003) ที่กล่าวไว้ว่า องค์กรมีหน้าที่ในการพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นทั้งสองฝ่ายระหว่างหัวหน้างานและพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของสายพิณ สว่างจิต (2548) ที่ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท มหพันธ์ไฟเบอร์ซีเมนต์ จำกัด (มหาชน) พบว่า ความยุติธรรมของระบบการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน และการเปิดโอกาสให้ทุกคนได้แสดงความคิดเห็น นั้นส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรโดยพนักงานให้ความสำคัญในระดับมาก

3. ความสัมพันธ์ของความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันกับระดับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม

จากการศึกษาพบว่า โดยรวมพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ ในระดับเห็นด้วยมากทุกด้าน โดยพนักงานมีความคิดเห็นต่อด้านองค์การมากที่สุด รองลงมาคือด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ และด้านงาน ตามลำดับ โดยระดับความคิดเห็นที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และเมื่อทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น คือ องค์ประกอบความผูกพันทั้ง 4 ด้าน กับตัวแปรตาม คือ ความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม พบว่ามีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อกัน โดยองค์ประกอบด้านองค์การ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำนายระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ได้ ซึ่งตรงกับกรอบความคิดของ Steers (1977) ที่ได้เสนอแบบจำลองเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ โดยได้แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์การเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย 1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน 2. ลักษณะงาน โดยลักษณะงานที่แตกต่างกัน จะมีอิทธิพลต่อระดับความยึดมั่น ผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน และ 3. ประสบการณ์ในงาน โดยประสบการณ์ที่ได้รับเป็นคุณหรือโทษ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ความรู้สึกว่าคนที่มีความสำคัญต่อองค์การ องค์การพึงพาได้ ความคาดหวังได้รับการตอบสนอง ทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและองค์การ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Burke (2004) ที่ได้กล่าวถึงส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน ประกอบไปด้วย ปัจจัยต่างๆ 6 ปัจจัย ได้แก่ องค์การ (Company) กลุ่มงาน (Work Group) สายอาชีพ (Career /Profession) ลูกค้า (Customer) งานที่ทำ (The job) และผู้จัดการ (Manager) และสอดคล้องกับการศึกษาของพิชญากุล ศิริปัญญา ที่ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค : กรณีศึกษา พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ ที่พบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับสูง และสอดคล้องกับการศึกษาของสายพิณ สว่างจิต (2548) ที่ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัทมหาชนไฟเบอร์ซีเมนต์ จำกัด (มหาชน) ที่พบว่า พนักงานให้ความสำคัญมาก กับปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงาน ลักษณะขององค์การ และประสบการณ์ในการทำงาน โดยปัจจัยดังกล่าวจะสร้างความพึงพอใจให้กับพนักงานที่จะทำให้พนักงานเกิดการอุทิศตนให้กับงานที่ทำงานเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และเกิดความผูกพันต่อองค์การจนมีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การในที่สุด

5.3 ข้อค้นพบ

จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้ค้นพบประเด็น ดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่งงาน และอัตราเงินเดือน ไม่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรและไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
2. ระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรในด้านงานของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับคะแนนต่ำสุดของความคิดเห็นระดับเห็นด้วยมาก คือมีค่าเฉลี่ยเพียง 3.47 โดยเมื่อพิจารณาในปัจจัยด้านงาน จะพบว่ามีเพียง พนักงานมีรูปแบบการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรอยู่ในระดับเห็นด้วยมากเท่านั้น ส่วนองค์การมีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง มีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ และมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉย ๆ
3. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งพนักงาน (พนักงานไปรษณีย์ พนักงานปฏิบัติการ พนักงานธุรการ พนักงานขนส่ง และพนักงานนำจ่าย) มีอายุการทำงานระหว่าง 11 – 20 ปี มีอัตราเงินเดือน 10,001 – 40,000 บาท มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรในด้านงาน ในระดับเฉย ๆ
4. องค์ประกอบความผูกพันในด้านองค์การ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ในภาพรวมได้ โดยความคิดเห็นต่อด้านองค์การ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในภาพรวมต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับต่ำกว่า 0.05 โดยองค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวมได้มากที่สุด ($B = 0.399$) รองลงมาคือ ด้านองค์การ ($B = 0.220$) ตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบด้านงานและด้านภาวะผู้นำ ไม่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวมได้

5.4 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาใคร่ขอเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ซึ่งอาจจะเป็นประโยชน์ต่อบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในแต่ละประเด็นดังนี้

1. ด้านองค์กร

ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อด้านองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แต่เมื่อพิจารณาในปัจจุบันจะเห็นว่า องค์กรมีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน มีความคิดเห็นระดับเห็นด้วยมากในอันดับท้ายสุด แสดงว่า พนักงานยังไม่ได้รับโอกาสในการแสดงความคิดเห็นต่อผู้บริหารหรือหัวหน้างานมากเท่าที่ควร ดังนั้น จึงควรเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้แสดงความคิดเห็น โดยผู้บริหารควรรับฟังและพิจารณาข้อเสนอเหล่านั้น รวมทั้งให้คำอธิบายและข้อเสนอแนะที่ดีแก่พนักงาน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดทัศนคติทางบวกต่อองค์กร

2. ด้านงาน

พนักงานมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรด้านงาน ในระดับเห็นด้วยมากเป็นอันดับสุดท้ายขององค์ประกอบทั้ง 4 ด้าน ซึ่งเมื่อพิจารณาจากปัจจัยย่อยจะพบว่า มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากเพียงปัจจัยเดียว คือ พนักงานมีรูปแบบการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร ส่วนที่เหลือ ได้แก่ มีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง การจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ และการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน นั้นมีความคิดเห็นในระดับ เฉย ๆ แสดงว่า พนักงานยังไม่พึงพอใจกับปัจจัยเหล่านั้น ซึ่งจากความคิดเห็นดังกล่าวสะท้อนให้เห็นถึงว่า องค์กรจะต้องมีการจัดเตรียมเครื่องมือ และอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานให้เพียงพอต่อความต้องการ และสามารถรองรับกับความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่าง ๆ ได้ในอนาคต และการให้พนักงานมีส่วนร่วมหรือตัดสินใจในงานที่รับผิดชอบ และมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน จะทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกภาคภูมิใจและเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ทำ เนื่องจากตนเองเป็นผู้มีส่วนร่วมในงานนั้น ๆ ตั้งแต่เริ่มต้นและยังส่งผลให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพและเกิดความรักในการทำงานด้วย

จากปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความคิดเห็นในด้านงาน พบว่า ผู้ที่มีตำแหน่งพนักงาน (พนักงานไปรษณีย์ พนักงานปฏิบัติการ พนักงานธุรการ พนักงานขนส่ง และพนักงานนำจ่าย) มีอายุการทำงานระหว่าง 11 - 20 ปี และมีเงินเดือนระหว่าง 10,001 – 40,000 บาท เป็นพนักงานที่มีความ

คิดเห็นต่อคํานงานในระดับ เฉย ๆ ซึ่งน่าจะมีสาเหตุจาก การเป็นพนักงานในระดับปฏิบัติงาน ที่ยังทำงานได้ไม่นานมากนัก และมีเงินเดือนในระดับปานกลาง ทำให้คิดว่าตนเองรับต้องผิดชอบในการทำงานมาก แต่ได้รับผลตอบแทนน้อย ดังนั้น จึงควรให้ความสำคัญกับพนักงานเหล่านี้เป็นพิเศษ โดยมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสม เปิดโอกาสให้แสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่และเต็มกำลัง พร้อมกับปรับเปลี่ยนทัศนคติจากลบให้เป็นบวก โดยการสนับสนุนให้ได้เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ เพิ่มเติมและมุ่งพัฒนาให้เกิดความก้าวหน้าในงานจะทำให้พนักงานเหล่านี้เห็นคุณค่าขององค์กรและรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษาพบว่า องค์กรประกอบความผูกพันต่อองค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้มากที่สุด ดังนั้น ควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรอย่างเต็มที่และทั่วถึง ซึ่งการจัดให้พนักงานได้รับการอบรม ในหลักสูตรที่เหมาะสมและตรงกับความต้องการจะช่วยส่งเสริมให้เกิดความมุ่งมั่นในการทำงานและเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่ากับองค์กร การจัดให้มีระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถวัดได้และเป็นธรรมจะเป็นส่วนช่วยให้พนักงานเกิดรู้สึกมั่นคงในการทำงาน และเกิดขวัญกำลังใจที่ดี และการพิจารณาผลตอบแทนให้กับพนักงานควรตั้งอยู่บนความถูกต้องและเป็นธรรม โดยพิจารณาตามความรู้ความสามารถ และสมรรถนะการทำงานด้านต่าง ๆ ที่พนักงานแต่ละคนปฏิบัติ พร้อมมีการแจ้งผลการประเมินให้ได้รับทราบจะก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร และทำให้พนักงานเกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี เพื่อสนองตอบความต้องการขององค์กรและเกิดความผูกพัน ได้อย่างยั่งยืน

4. ด้านภาวะผู้นำ

ผู้นำเป็นผู้ที่ต้องทำงานใกล้ชิดกับพนักงานในทุกระดับ ซึ่งจะส่งผลโดยตรงถึงคุณภาพการปฏิบัติงานของพนักงาน ดังนั้น องค์กรจะต้องคัดเลือกผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ มีจริยธรรม และปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนขององค์กร ให้เป็นผู้ดูแล ควบคุม และให้คำแนะนำแก่พนักงาน ซึ่งการที่องค์กรมีผู้นำที่ดี มีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน จะส่งผลให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร เกิดความสามัคคี และมีการทำงานเป็นทีมที่ดี ทำให้องค์กรเกิดความเจริญก้าวหน้าต่อไปได้

5. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

จากคำถามปลายเปิดที่ให้โอกาสพนักงานได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรนั้น ผู้ศึกษาสามารถรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในประเด็นต่าง ๆ โดยใครขอนำเสนอมาเพื่อพิจารณาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดผลที่มากขึ้น ดังต่อไปนี้

1. ด้านอุปกรณ์การทำงาน พนักงานมีความเห็นว่า ควรจัดให้มีการปรับปรุงพัฒนา ด้านอุปกรณ์ในการทำงาน ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย และควรจัดให้มีอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ให้เพียงพอต่อการใช้งาน ในส่วนของกระเป๋าเป็นำจ่าย เสื้อคลุมพนักงาน ควรจัดมีให้เพียงพอกับพนักงานและให้การเบิกใช้งานเป็นไปด้วยความรวดเร็วทันต่อความต้องการรวมทั้งควรมีความทันสมัย มีสภาพดี ทนต่อสภาพอากาศเช่น ฤดูฝนตกสามารถกันน้ำได้ดี เนื่องจากอุปกรณ์เหล่านี้พนักงานต้องใช้ในการปฏิบัติงานทุกวันทำให้เกิดการชำรุดสึกหรอได้ง่าย ผู้ศึกษาใครขอเสนอแนะในประเด็นนี้ว่า ควรมีการจัดเตรียมแผนงานและงบประมาณในการปรับปรุงระบบและอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการทำงาน และจัดเตรียมให้มีเพียงพอต่อการใช้งาน โดยการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการจากผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องนำมาใช้เป็นข้อมูลสำหรับวางแผนจัดสรรงบประมาณและวิเคราะห์ปรับปรุงประสิทธิภาพการใช้งานของอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้คงทนมากยิ่งขึ้น

2. ควรจัดมีการอบรมพัฒนาบุคลากร ให้แก่พนักงานทุกๆ คน ปีละ 1 ครั้ง เพื่อส่งเสริมความรู้ให้แก่พนักงาน มีการอบรมให้พนักงานทุกคนใช้คอมพิวเตอร์เป็น ให้ความรู้เรื่องระบบการทำงานกับพนักงานทุกคน เพราะความรู้ความสามารถส่งผลให้พนักงานมีความชำนาญขึ้น และทำให้พนักงานเกิดความรักองค์กรและมีกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อนำสู่ความเจริญก้าวหน้าขององค์กรต่อไป ผู้ศึกษาใครขอเสนอแนะในประเด็นนี้ว่า การวางแผนการพัฒนาบุคลากรควรกำหนดให้กับพนักงานเป็นรายคน โดยให้พนักงานแต่ละคนเสนอหัวข้อที่ตนเองสนใจให้ผู้บริหารได้ทราบเพื่อทำการจัดการฝึกอบรมให้ตรงตามความต้องการ ซึ่งก็จะเกิดประโยชน์กับทั้ง 2 ฝ่าย รวมถึงจัดให้พนักงานได้รับการส่งเสริมด้านการศึกษาคหาความรู้เพิ่มเติมด้วยตนเอง โดยการใช้ช่องทางการสื่อสารที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด

3. ลดช่องว่างการปฏิบัติงานระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายปฏิบัติการลง ปรับปรุงนโยบายให้เกิดการทำงานเป็นทีม จะก่อให้เกิดความสามัคคีและสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ผู้ศึกษาใครขอเสนอแนะในประเด็นนี้ว่า การลดช่องว่างระหว่างผู้บริหารกับพนักงานจะต้องเริ่มตั้งแต่การปรับทัศนคติให้ตรงกันทั้ง 2 ฝ่าย สร้างความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน โดยให้ผู้บริหารกับพนักงานร่วมกันทำกิจกรรมที่จะส่งเสริมความสามัคคีต่อกัน สร้าง

กรอบการทำงานและกฎ ระเบียบที่ยืดหยุ่น พอเหมาะพอดี ผู้บริหารควรสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้ ว่าตนเองได้รับการยอมรับจากองค์กร และได้รับรางวัลจากสิ่งที่เขาได้ปฏิบัติไปโดยการได้รับ รางวัลนั้นมีหลายรูปแบบ ทั้งในรูปของตัวเงิน สวัสดิการ และแผนการท่องเที่ยว แต่บางครั้ง การได้รับรางวัลจากหัวหน้า โดยการที่หัวหน้างานได้ใช้เวลาในการบอกถึงสิ่งที่เขาได้ทำลงไปนั้น ว่ามี คุณค่า และประโยชน์มากเพียงใด พนักงานก็สามารถรับรู้ถึงคุณค่าของตนเองได้ ซึ่งจะเป็นส่วนช่วย ให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารและองค์กรการ

4. ควรจัดสถานที่ให้มีสวนหย่อมหรือสวนสาธารณะเพื่อให้พนักงานได้ผ่อนคลาย ความตึงเครียดจากการทำงาน และควรจัดให้มีการแข่งขันกีฬาภายในเพื่อเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่าง พนักงานของแต่ละที่ทำการ ผู้ศึกษาใคร่ขอเสนอแนะในประเด็นนี้ว่า การสร้างบรรยากาศในที่ ทำงานที่ดี จะส่งผลต่อการทำงานที่มีประสิทธิภาพตามไปด้วย ซึ่งองค์กรควรต้องปรับปรุงสภาพ ของที่ทำการให้สวยงาม จัดตกแต่งสถานที่ให้มีมุมพักผ่อนและออกกำลังกาย เพื่อให้พนักงานรู้สึก ผ่อนคลายและมีความสุขในการมาทำงาน การสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม จะมี ผลกระทบทางบวกในเรื่องพฤติกรรมและทัศนคติของพนักงาน โดยเฉพาะในเรื่องของการสร้าง ความจงรักภักดี ซึ่งจะเป็นผลในเรื่องของการคงอยู่ในองค์กร นอกจากนี้ สภาพแวดล้อมที่ดีจะช่วย เสริมสร้างความผูกพัน เป็นการสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานในการทำงาน ทำให้พนักงานทุ่มเทใน การทำงาน ซึ่งจะกลายมาเป็นพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรได้ในที่สุด