

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการศึกษา และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคของเขต 9 จังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคของเขต 9 จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาสามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

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

ระเบียบวิธีการศึกษา ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ข้อมูลทุติยภูมิ ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร บทความ หนังสือ งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลออนไลน์ทางอินเทอร์เน็ต และอินเทอร์เน็ต ตลอดจนข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้จากการใช้แบบสอบถาม แบบตอบด้วยตนเอง (Self-Administered Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทำการเก็บข้อมูลจากพนักงานที่ปฏิบัติงาน ณ การประปาส่วนภูมิภาคของเขต 9 จังหวัดเชียงใหม่ทั้ง 8 แห่ง จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 236 คน ซึ่งข้อมูลที่ได้จะนำมาวิเคราะห์ โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าแจกแจงแบบที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance : Anova) การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดย Linear Regression และการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS 11.0 for Windows ในการวิเคราะห์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

พนักงานของการประปาส่วนภูมิภาคของเขต 9 จังหวัดเชียงใหม่ ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มากกว่าเพศหญิง โดยมีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 39-45 ปีมากที่สุด ซึ่งมีอัตราร้อยละอยู่ที่ 27.12 ซึ่งส่วนใหญ่พนักงานมีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 49.58 ส่วนใหญ่พนักงานมีช่วงอายุการทำงานในองค์กรที่มากกว่า 20 ปี ซึ่งมากที่สุดถึงร้อยละ 27.54 สัดส่วนของพนักงานในตำแหน่งหัวหน้างานมีจำนวนมากที่สุด ร้อยละ 16.10 และส่วนใหญ่มีอัตราเงินเดือน 10,000 – 20,000 บาท ร้อยละ 42.37

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคของเขต 9 จังหวัดเชียงใหม่

แบบสอบถามที่ใช้เป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยใช้คำถามในการวัดสเกลทัศนคติ หรือ Likert Scale โดยแบ่งความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 4 ด้าน ซึ่งประกอบด้วย ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ และได้ทำการวัดความคิดเห็นต่อความผูกพันในด้านภาพรวม ซึ่งนำไปสู่ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคของเขต 9 จังหวัดเชียงใหม่ โดยเมื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาได้ทำการคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้ง 5 ด้าน มีค่าความเชื่อมั่น (Alpha α) รวมที่ 0.8950 ซึ่งมากกว่า 0.80 แสดงว่าแบบสอบถามทั้ง 5 ด้าน มีค่าความน่าเชื่อถืออยู่ในเกณฑ์ดี สามารถยอมรับแบบสอบถามสำหรับใช้ในการเก็บข้อมูลในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้

ตอนที่ 2.1 ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร ในด้านภาพรวม

ผลการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคของเขต 9 จังหวัดเชียงใหม่ โดยการวัดความผูกพันต่อองค์กร วัดจากความผูกพันในด้านภาพรวมขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร จำนวน 3 ข้อ ได้แก่

1. พนักงานมีความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมาย และค่านิยมของ กปภ.
2. พนักงานมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าของ กปภ. เป็นหลัก
3. พนักงานมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของ กปภ.

จากการวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานด้านภาพรวม พบว่า พนักงานโดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และจากปัจจัยความผูกพันแต่ละข้อผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ประกอบด้วย ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของ กปภ. และความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าของ กปภ. เป็นหลัก โดยมีเพียงในส่วนของความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมาย และค่านิยมของ กปภ. เท่านั้นที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความผูกพันในระดับเห็นด้วยมาก จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged Employee) ซึ่งหมายถึง พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรเปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” คือทำงานด้วยความเต็มใจและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ พนักงานมีความภาคภูมิใจว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และพร้อมที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด

ตอนที่ 2.2 ระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงาน ในแต่ละปัจจัยของความผูกพันต่อองค์กร

ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานพบว่า พนักงานการประชาสัมพันธ์ภูมิภาคของเขต 9 จังหวัดเชียงใหม่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. ปัจจัยของความผูกพันต่อองค์กรด้านองค์กร พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีความคิดเห็นว่า กปภ. มีการถ่ายทอดนโยบาย และกลยุทธ์ให้กับทุกสำนักงานอย่างชัดเจนมากเป็นลำดับแรก และเห็นว่านโยบายและกลยุทธ์ของแต่ละสำนักงานมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงมาจากนโยบายและกลยุทธ์ของ กปภ. มากเป็นลำดับถัดมา ส่วนปัจจัยย่อยในด้านองค์กรที่เหลือ พนักงานมีความเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากในทุกปัจจัย มีเพียงความคิดเห็นว่า กปภ. เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงานเท่านั้น ที่พนักงานมีความเห็นในระดับเฉยๆ

2. ปัจจัยของความผูกพันต่อองค์กรด้านภาวะผู้นำ พบว่าพนักงานมีระดับความเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยส่วนใหญ่มีความเห็นในระดับเห็นด้วยมากในส่วนของผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึงความคาดหวังในการทำงานในการทำงานของพนักงานให้แต่ละแผนกได้รับทราบมากเป็นลำดับแรก และเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมิน (Feedback) ให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอมากเป็นลำดับถัดมา มีเพียงความคิดเห็นว่า

ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคนอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรมเพียงข้อเดียวเท่านั้น ที่พนักงานมีความเห็นในระดับเฉยๆ

3. ปัจจัยของความผูกพันต่อองค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีความคิดเห็นว่า กปภ. สามารถทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงานมากเป็นลำดับแรกและรองลงมาคือ กปภ. มีการดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยของพนักงานอย่างเพียงพอมากเป็นลำดับถัดมา ส่วนปัจจัยย่อยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ที่ยังมีความคิดเห็นในระดับมาก ได้แก่ กปภ. มีการจัดทำแผนการการฝึกอบรมให้กับพนักงานตามความเหมาะสมของหน้าที่ความรับผิดชอบ กปภ. มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรมและเหมาะสมกับกำลังความสามารถของพนักงานที่ทำลงไปในงาน กปภ. มีการส่งเสริมและจัดทำกิจกรรมการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างพนักงาน กปภ. มีการกำหนดกรอบและแนวทางในการวัดความสามารถ (Competency) ทั้งด้านองค์กรและพนักงาน กปภ. มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ของพนักงานแต่ละคน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณากำหนดหลัก สูตรการฝึกอบรม/การพัฒนาและการจ่ายค่าตอบแทน และกปภ. มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานที่ชัดเจน ส่วนปัจจัยย่อยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหลืออีกเพียง 4 ปัจจัย พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเฉยๆ

4. ปัจจัยของความผูกพันต่อองค์กรด้านงาน พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีความคิดเห็นว่า พนักงานมีรูปแบบการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรมากเป็นลำดับแรก และความคิดเห็นว่า กปภ. มีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง มากเป็นลำดับถัดมา และปัจจัยย่อยว่า กปภ. มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของพนักงาน และกปภ. มีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือ ที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ มีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ

ตอนที่ 2.3 ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ผลการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้านข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน กับตัวแปรตาม ซึ่งได้แก่ ปัจจัยของความผูกพันต่อองค์กรด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ เพื่อต้องการทราบว่าตัวแปรอิสระแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กับปัจจัยของความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันหรือไม่ พบว่า

1. ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งเพศชายและเพศหญิง มีความคิดเห็นต่อองค์การไม่แตกต่างกันในทุกด้าน แสดงว่าเพศไม่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคของเขต 9 จังหวัดเชียงใหม่
2. ผู้ตอบแบบสอบถามทุกกลุ่มอายุ มีความคิดเห็นต่อองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านองค์การ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีกลุ่มอายุระหว่าง 46 – 60 ปี มีระดับความคิดเห็นมากกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีกลุ่มอายุระหว่าง 18 – 31 ปี ส่วนในด้านงาน และด้านภาวะผู้นำ ผู้ตอบแบบสอบถามทุกกลุ่มอายุ มีความคิดเห็นต่อองค์การไม่แตกต่างกัน
3. ผู้ตอบแบบสอบถามในทุกกลุ่มการศึกษา มีความคิดเห็นต่อองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทุกด้าน โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นน้อยกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ในด้านงาน แสดงว่าระดับการศึกษามีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคของเขต 9 จังหวัดเชียงใหม่
4. ผู้ตอบแบบสอบถามในทุกกลุ่มอายุการทำงาน มีความคิดเห็นต่อองค์การไม่แตกต่างกันในทุกด้าน แสดงว่ากลุ่มอายุการทำงานไม่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคของเขต 9 จังหวัดเชียงใหม่
5. ผู้ตอบแบบสอบถามในทุกกลุ่มตำแหน่งงาน มีความคิดเห็นต่อองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านองค์การ ด้านงาน และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่เมื่อพิจารณาความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นรายคู่ในทุกด้าน พบว่าพนักงานทุกกลุ่มตำแหน่งงานมีความคิดเห็นต่อองค์การไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่ากลุ่มตำแหน่งงานไม่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคของเขต 9 จังหวัดเชียงใหม่
6. ผู้ตอบแบบสอบถามในทุกกลุ่มเงินเดือน มีความคิดเห็นต่อองค์การไม่แตกต่างกันในทุกด้าน แสดงว่ากลุ่มเงินเดือน ไม่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคของเขต 9 จังหวัดเชียงใหม่

ตอนที่ 2.4 ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรระหว่างตัวแปรอิสระด้านข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่ง และอัตราเงินเดือนกับตัวแปรตาม ซึ่งได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรด้านภาพรวม ได้ผลการศึกษาดังนี้

1. พนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิงโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นปัจจัยด้านเพศไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

2. พนักงานแต่ละกลุ่มอายุโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มอายุ 46 – 60 ปี มีระดับความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่ากลุ่มอายุ 18 – 31 ปี อย่างมีนัยสำคัญ แสดงว่าปัจจัยด้านอายุมีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

3. พนักงานทุกกลุ่มการศึกษาโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นปัจจัยด้านระดับการศึกษาไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

4. พนักงานทุกกลุ่มอายุการทำงานโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มอายุการทำงาน มากกว่า 20 ปี มีระดับความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่า กลุ่มอายุการทำงาน 1 – 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญ และกลุ่มอายุการทำงาน 11 – 20 ปี มีระดับความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่า กลุ่มอายุการทำงาน 1 – 10 ปี อย่างมีนัยสำคัญ แสดงว่าปัจจัยด้านอายุการทำงานมีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

5. พนักงานในแต่ละกลุ่มตำแหน่งงานโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าปัจจัยด้านตำแหน่งงานไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

6. พนักงานในแต่ละกลุ่มเงินเดือนโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นปัจจัยด้านกลุ่มเงินเดือนไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ส่วนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรในด้านต่างๆ และภาพรวมความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ผลการหาความสัมพันธ์ พบว่า ปัจจัยความผูกพันทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม โดยมีค่าความสัมพันธ์ (R) เท่ากับ 0.591 โดยระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมจะผันแปรตามปัจจัยทั้ง 4 ด้านคิดเป็นร้อยละ 35 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 65 เป็นผลมาจากปัจจัยในเรื่องอื่นๆ แสดงว่าค่าที่ได้จากการทำนายด้วยสมการเส้นตรงจะใกล้เคียงกับระดับความผูกพันในภาพรวมจริงๆ ของพนักงานได้ไม่สูงมากนัก และพบว่าปัจจัยของความผูกพันด้านองค์กร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ สามารถทำนายระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านภาพรวมของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า 0.05 แต่ปัจจัยด้านงาน พบว่าไม่มีผลกับความผูกพันด้านภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำนายระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมได้มากที่สุด ($B = 0.557$) รองลงมาคือ ด้านองค์กร ($B = 0.519$) และสุดท้ายคือ ด้านภาวะผู้นำ ($B = 0.248$)

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการประชาสัมพันธ์ส่วนภูมิภาคของเขต 9 จังหวัดเชียงใหม่ พบว่ามีประเด็นที่สำคัญหลายประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ระดับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามของการประชาสัมพันธ์ส่วนภูมิภาคของเขต 9 จังหวัดเชียงใหม่ มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับผูกพันต่อองค์กร (Engaged) โดยพนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ได้แก่ มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร และมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าขององค์กรเป็นหลัก นอกจากนี้พนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม ได้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่ มีความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ซึ่งตรงกับแนวคิดของสถาบันวิจัยและองค์กรที่ปรึกษาศึกษาวิจัยของ The Gallup Organization (2002) สถาบันวิจัยและองค์กรที่ปรึกษา ที่ได้แบ่งประเภทของพนักงานที่ผูกพันต่อองค์กรไว้ว่าหมายถึงพนักงานที่เปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” ทำงานด้วยความเต็มใจและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ พนักงานมีความภาคภูมิใจว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

และพร้อมที่จะปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด และแนวคิดความหมายของความผูกพันต่อองค์การของ L. Poter และ F.J. Smith ได้กล่าวไว้ว่า ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ เป็นลักษณะที่บุคลากรแสดงความต้องการ และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์การนี้ตลอดไป มีความจงรักภักดีต่อองค์การ มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การ และพร้อมที่จะบอกกับคนอื่นว่า ตนเป็นสมาชิกขององค์การ รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ สนับสนุนและสร้างสรรค์องค์การให้ดียิ่งขึ้น โดยผลการศึกษายังสอดคล้องกับการศึกษาของพัชรภรณ์ สุภมั่งมี (2548) ที่ได้ทำการศึกษา ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ: กรณีศึกษา บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน) ศูนย์กระจายสินค้าจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งพบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การโดยรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของวุฒิรัตน์ อุ่นจิตติ (2551) ที่ได้ทำการศึกษา ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งพบว่าพนักงานให้ความสำคัญกับทุกองค์ประกอบของความผูกพันอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และยังพบว่าพนักงานให้ความสำคัญกับความผูกพันต่อองค์การในด้านภาพรวม โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Bruke (2004) บริษัทที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่าพนักงานที่มีความผูกพันจะต้องการทำงานอยู่กับองค์การนั้นๆ มีความตั้งใจที่จะสร้างสรรค์ผลผลิตให้กับองค์การและลูกค้า และเต็มใจที่จะเสียสละเพื่อองค์การพร้อมที่จะช่วยเหลือองค์การให้ประสบความสำเร็จ โดยความผูกพันของพนักงานนี้จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer loyalty) และก่อให้เกิดผลประโยชน์ (Profitability) ต่อองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาครั้งนี้ที่พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันเนื่องมาจากการมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ และการมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าขององค์การเป็นหลักในระดับเห็นด้วยมากที่สุด นั้นแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความรักในองค์การ และมีความยินดีที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์การเช่นเดียวกัน

ในส่วนของปัจจัยด้านบุคคลที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การ โดยรวมของพนักงาน การประปาส่วนภูมิภาคของเขต 9 จังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ ปัจจัยด้านอายุ อายุการทำงาน ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของวุฒิรัตน์ อุ่นจิตติ (2551) ที่ได้ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ที่พบว่าข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่งงาน และอัตราเงินเดือน ที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน น่าจะเกิดจาก

ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละองค์การแตกต่างกัน ส่งผลให้การศึกษาด้านข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันไปด้วย

2. ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

1. ด้านองค์การ

จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานการประปาส่วนภูมิภาคของเขต 9 จังหวัดเชียงใหม่ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การในด้านองค์การ ในระดับเห็นด้วยมาก และปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การในด้านองค์การ ยังสามารถบ่งบอกระดับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมได้ แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับการถ่ายทอดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การ การสื่อสารกับพนักงาน ได้อย่างสะดวกและเข้าถึง การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นพนักงาน มีความสอดคล้องของนโยบายและกลยุทธ์ระหว่างส่วนกลางและส่วนภูมิภาค การจัดระบบ/วิธีการทำงานอย่างมีมาตรฐาน การสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานอย่างเหมาะสม การกำหนดกฎระเบียบ/ข้อบังคับในการทำงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรม และการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Burke (2004) ซึ่งกล่าวว่า ปัจจัยด้านองค์การเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การ สอดคล้องกับการศึกษาของพัชราภรณ์ สุภมั่งมี (2548) ที่ได้ทำการศึกษา ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ: กรณีศึกษา บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน) ศูนย์กระจายสินค้าจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งพบว่า ความพึงพอใจในงานด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน พนักงานมีความพึงพอใจในภาพรวมอยู่ในระดับมาก จึงส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานอยู่ในระดับสูงด้วย แล้วยังสอดคล้องกับการศึกษาของสายพิณ สว่างจิต (2548) ที่ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท มหพันธ์ไฟเบอร์ซีเมนต์ จำกัด (มหาชน) ที่พบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะขององค์การ ได้แก่ ความชัดเจนในการกำหนดหน้าที่และความรับผิดชอบ พนักงานมีความคิดเห็นในระดับมาก เหมือนเช่นพนักงานการประปาส่วนภูมิภาค ที่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การ ในด้านการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นกรอบการทำงานอย่างชัดเจน และเป็นธรรมแก่พนักงาน และสอดคล้องกับการศึกษาของวุฒิรัตน์ อุ่นจิตติ (2551) ที่ได้ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท ไพรเมอียี่ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ที่พบว่า พนักงานให้ความคิดเห็นกับทุกองค์ประกอบของความผูกพันอยู่ในระดับเห็นด้วยมากทั้ง 4 ด้าน โดยองค์ประกอบด้านองค์การ พนักงานให้ความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และองค์ประกอบ

ด้านองค์การ ยังมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในภาพรวมต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับต่ำกว่า 0.05

ด้านงาน

จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานการประปาส่วนภูมิภาคของเขต 9 จังหวัดเชียงใหม่ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การในด้านงาน ในระดับเห็นด้วยมาก แต่ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การในด้านงาน ไม่สามารถบ่งบอกถึงระดับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมได้ ซึ่งประกอบไปด้วยความคิดเห็นด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง การจัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานอย่างเพียงพอ การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ และการมีรูปแบบการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ สอดคล้องกับการศึกษาของวุฒิรัตน์ อุ่นจิตติ (2551) ที่ได้ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ที่พบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับทุกองค์ประกอบของความผูกพันอยู่ในระดับเห็นด้วยมากทั้ง 4 ด้าน โดยองค์ประกอบด้านงาน พนักงานให้ความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ในปัจจัยด้านการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ และการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน ดังที่การวิจัยของ The Institute for Employment Studies พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน เกิดจากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และยังพบว่าพนักงานในตำแหน่งผู้จัดการ มีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าพนักงานทั่ว ๆ ไปที่เป็นฝ่ายสนับสนุน ซึ่งสวนีย์ แก้วมณี (2549) ยังได้กล่าวถึง การได้ทำงานที่มีความสำคัญว่า พนักงานต้องการทำงานที่มีผลกระทบต่อองค์การ เป็นงานที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ และสามารถสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นกับองค์การและลูกค้าได้ สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

2. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานการประปาส่วนภูมิภาคของเขต 9 จังหวัดเชียงใหม่ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระดับเห็นด้วยมาก และปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยังสามารถบ่งบอกระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมได้ดีที่สุด ซึ่งประกอบไปด้วยความคิดเห็นด้านการวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดกรอบและแนวทางในการวัดความสามารถ การประเมินผลการปฏิบัติงาน ความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน การมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน การส่งเสริมให้มีโอกาสเรียนรู้และก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งงานที่ดีขึ้น การจัดทำแผนการการฝึกอบรมที่เหมาะสม การจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรมและเหมาะสม การดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยอย่างเพียงพอ การส่งเสริมกิจกรรมสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดี การจัดระบบการให้คำปรึกษาด้านการทำงานและการพัฒนาความรู้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ The Institute for Employment Studies ที่กล่าวถึงพฤติกรรมของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า ต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอ และยังสอดคล้องกับการศึกษาของสายพิณ สว่างจิต (2548) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน: กรณีศึกษา บริษัท มหพันธ์ไฟเบอร์ซีเมนต์ จำกัด (มหาชน) ที่พบว่า พนักงานโดยรวมให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในการทำงานในระดับมาก ซึ่งมีโอกาสได้เรียนรู้งานด้านต่างๆ เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลาเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร เช่นเดียวกับการประปาส่วนภูมิภาคที่พนักงานโดยรวมมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน และองค์กรมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานอย่างชัดเจน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของพัชราภรณ์ สุภมั่งมี (2548) ที่ได้ทำการศึกษา ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน) ศูนย์กระจายสินค้าจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งพบว่าสภาพแวดล้อมที่ดีจะส่งผลให้การปฏิบัติงานของพนักงานดีตามไปด้วย เพราะการมีโอกาสในการพัฒนาตนเอง ย่อมทำให้เกิดความรู้สึกในความเป็นเจ้าของบริษัทฯ ร่วมกัน และเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรตามมา และยังสอดคล้องกับการศึกษาของวุฒิรัตน์ อุ่นจิตติ (2551) ที่ได้ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในอำเภอเมืองจังหวัดเชียงใหม่ ที่พบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับทุกองค์ประกอบของความผูกพันอยู่ในระดับเห็นด้วยมากทั้ง 4 ด้าน โดยองค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พนักงานให้ความสำคัญในระดับเห็นด้วยมาก และองค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยังมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในภาพรวมต่อองค์กรได้มากที่สุด ($B = 0.339$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับต่ำกว่า 0.05

3. ด้านภาวะผู้นำ

จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานการประปาส่วนภูมิภาคของเขต 9 จังหวัด เชียงใหม่ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาวะผู้นำ ในระดับเห็น ด้วยมาก และปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาวะผู้นำ ยังสามารถบ่งบอกระดับ ความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมได้ ซึ่งประกอบไปด้วยความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชา มีการ แจ้างผลการประเมินให้พนักงานทราบ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากร มนุษย์ ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึงความคาดหวังในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาให้คำแนะนำและ แนวทางด้านความก้าวหน้า ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคนอย่างมี เหตุผลและเป็นธรรม และผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างและนำมาถ่ายทอดให้พนักงานได้รับ ทราบ เหล่านี้จะสามารถส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมได้ หากกระทำอย่างต่อเนื่องและเป็น ธรรมกับพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ The Gallup Organization (2002) ที่ได้กล่าวถึงแรงจูงใจที่ทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย พนักงานและความรู้สึกในจิตใจของพนักงาน และความสามารถของหัวหน้างานในการสร้าง เจื้อนใจที่สามารถสนับสนุนให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับแนวความคิดของ The Institute for Employment Studies ที่ได้กล่าวว่างค์การมีหน้าที่ในการพัฒนาและรักษาไว้ซึ่ง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นทั้งสองฝ่ายระหว่างหัวหน้างาน และพนักงาน และยังสอดคล้องกับการศึกษาของวุฒิรัตน์ อุ่นจิตติ (2551) ที่ได้ทำการศึกษาความ ผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในอำเภอเมือง จังหวัด เชียงใหม่ ที่พบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับทุกองค์ประกอบของความผูกพันอยู่ในระดับเห็น ด้วยมากทั้ง 4 ด้าน โดยองค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ พนักงานให้ความสำคัญในระดับเห็นด้วยมาก

3. ความสัมพันธ์ของความคิดเห็นต่อปัจจัยความผูกพันกับระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม

จากการศึกษา พบว่า พนักงานการประชาสัมพันธ์ส่วนภูมิภาคของเขต 9 จังหวัดเชียงใหม่โดยรวม มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ ในระดับเห็นด้วยมาก โดยพนักงานที่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านองค์กร มากที่สุด รองลงมาคือ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านงาน ตามลำดับ โดยระดับความคิดเห็นที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และเมื่อทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น คือ ปัจจัยที่มีผลต่อองค์กรทั้ง 4 ด้าน กับตัวแปรตาม คือ ความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม พบว่ามีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อกัน โดยปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถบ่งบอกระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการประชาสัมพันธ์ส่วนภูมิภาคของเขต 9 จังหวัดเชียงใหม่ได้ดีที่สุด รองลงมาคือ ด้านองค์กร และสุดท้ายคือ ด้านภาวะผู้นำ ซึ่งตรงกับกรอบความคิดของ Richard M. Steers (1997) ที่ได้เสนอแบบจำลองเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยได้แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย 1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา เพศ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความชำนาญในงานตามระยะเวลาที่นานขึ้น ความต้องการประสบความสำเร็จและก้าวหน้า และสถานภาพสมรส 2. ลักษณะงาน โดยลักษณะงานที่แตกต่างกันจะมีอิทธิพลต่อระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ได้แก่ งานที่มีความชัดเจน งานที่มีความหลากหลาย งานที่มีความท้าทาย งานที่มีการให้ข้อมูลป้อนกลับ งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับคนอื่น งานที่มีความอิสระ และ 3. ประสบการณ์ในงาน โดยประสบการณ์ในการทำงานเป็นลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร ได้แก่ ความสำคัญตนเองในองค์กร ผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับ ทักษะคติในกลุ่มบุคคลในองค์กร ความน่าเชื่อถือและพึงพาได้ขององค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของ Burke (2004) ที่ได้กล่าวถึงส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน ซึ่งประกอบไปด้วย ปัจจัยต่างๆ 6 ปัจจัย ได้แก่ องค์กร (Company) กลุ่มงาน (Work Group) สายอาชีพ (Career /Profession) ลูกค้า (Customer) งานที่ทำ และผู้จัดการ (Manager) และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ วุฒิรัตน์ อุจน์จิตติ (2551) ได้ทำการศึกษาค่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ที่พบว่า พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง

5.3 ข้อค้นพบ

จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคของเขต 9 จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้ค้นพบประเด็น ดังต่อไปนี้

1. ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยของความผูกพันต่อองค์การในด้านงานของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคของเขต 9 จังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับคะแนนต่ำที่สุดของระดับความเห็นด้วยมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยด้านงานพบว่า มี 2 ปัจจัยที่พนักงานมีความเห็นในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่ พนักงานมีรูปแบบการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ และมีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง มีค่าเฉลี่ย 3.61 และ 3.46 ตามลำดับ ในขณะที่มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของพนักงาน และมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือ ที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ ซึ่งองค์การควรให้ความสำคัญและพิจารณาเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้นต่อไป

2. ปัจจัยความผูกพันต่อองค์การในด้านองค์การ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์การของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคของเขต 9 จังหวัดเชียงใหม่ ในภาพรวมได้ โดยความคิดเห็นต่อด้านองค์การ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำนั้น มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในภาพรวมต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญที่สถิติที่ระดับต่ำกว่า 0.05 โดยปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำนายระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในภาพรวมได้ดีที่สุด ($B = 0.557$) รองลงมาได้แก่ ด้านองค์การ ($B = 0.519$) และสุดท้าย ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ($B = 0.248$) ตามลำดับ ส่วนปัจจัยความผูกพันต่อองค์การด้านงานไม่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในภาพรวมได้

3. พนักงานการประปาส่วนภูมิภาคของเขต 9 จังหวัดเชียงใหม่ เมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านกลุ่มอายุ พบว่า กลุ่มอายุ 18 – 31 ปี มีระดับความผูกพันต่อองค์การในด้วงานน้อยกว่ากลุ่มอายุ 46 – 60 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ และพบว่า กลุ่มอายุ 46 – 60 ปี และกลุ่มอายุ 32 – 45 ปี มีระดับความผูกพันต่อองค์การในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มากกว่ากลุ่มอายุ 18 - 31 ปี แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

5.4 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการประปาส่วนภูมิภาคของเขต 9 จังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาใคร่ขอเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ซึ่งอาจจะเป็นประโยชน์ต่อการประปาส่วนภูมิภาค ให้สามารถนำข้อมูลไปใช้เพื่อเป็นประโยชน์ และเสนอแนะแนวทางให้กับผู้บริหารการประปาส่วนภูมิภาค ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร ตลอดจนการบริหารจัดการด้านอื่นๆ เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในแต่ละประเด็นดังนี้

1. ด้านองค์กร

จากผลการศึกษาปัจจัยด้านองค์กรต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่า ปัจจัยด้านองค์กรสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ดีเป็นลำดับรอง ซึ่งองค์กรการประปาส่วนภูมิภาคสามารถทำให้พนักงานทุกระดับรับรู้ถึงนโยบาย และกลยุทธ์ขององค์กรได้อย่างชัดเจน เนื่องจากปัจจัยด้านองค์กร ที่พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก สูงที่สุดคือ กปภ. มีการถ่ายทอดนโยบาย และกลยุทธ์ให้กับทุกสำนักงานอย่างชัดเจน แต่เมื่อพิจารณาถึงเรื่องการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน เป็นเพียงปัจจัยเดียวที่พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ แสดงให้เห็นว่า องค์กรยังไม่เปิดโอกาสหรือยังขาดช่องทางที่มีประสิทธิภาพ เพื่อให้พนักงานได้เสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะซึ่งอาจเป็นประโยชน์ต่อองค์กร ได้อย่างเพียงพอ ดังนั้น องค์กรควรปรับปรุงและพัฒนาระบบสารสนเทศและเทคโนโลยีที่มีอยู่ในองค์กรเพื่อพัฒนาให้เป็นระบบออนไลน์รับฟังความคิดเห็นและรับทราบข้อเสนอแนะของพนักงานในองค์กร ที่มีต่อองค์กรในด้านต่างๆ โดยความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของพนักงานจะถูกเก็บไว้เป็นความลับ ใช้ประโยชน์เฉพาะฝ่ายงานบริหารทรัพยากรมนุษย์ และฝ่ายงานบริหารขององค์กรเท่านั้น ซึ่งนอกจากจะทำให้พนักงานทุกระดับขององค์กรสามารถเข้าถึงสารสนเทศประเภทนี้ได้ง่ายแล้ว ยังเป็นการเปิดโอกาสและเพิ่มช่องทางในการแสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่สร้างสรรค์ อันจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์กร และสร้างขวัญกำลังใจตลอดจนบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

และเมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานกลุ่มอายุ 46 – 60 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อองค์กรด้านองค์กร มากกว่ากลุ่มอายุ 18 – 31 ปี จึงส่งผลให้กลุ่มอายุ 18 – 31 ปี มีโอกาสเสี่ยงในการเปลี่ยนงานสูงกว่า องค์กรควรให้ความสำคัญกับพนักงานกลุ่มอายุดังกล่าว โดยให้ความสำคัญกับการจัดฝึกอบรม ให้ความรู้แก่พนักงานที่มีอายุน้อย เพื่อให้เข้าใจถึงนโยบายขององค์กร วัฒนธรรมขององค์กร และกฎระเบียบขององค์กรให้มากขึ้น

2. ด้านงาน

จากผลการศึกษา พบว่า องค์กรมีการกำหนดบทบาท และหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงานให้กับพนักงานในแต่ละตำแหน่งงานอย่างชัดเจน เนื่องจากปัจจัยด้านงานที่พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก สูงที่สุด คือ พนักงานมีรูปแบบการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร แต่เมื่อพิจารณาถึงเรื่องการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือ ที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ ซึ่งพนักงานยังมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยเฉยๆ น้อยที่สุด แสดงให้เห็นว่า องค์กรขาดและ/หรือมีการจัดเตรียมอุปกรณ์และเครื่องมือที่เพียงพอในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทั้งเพื่อการทำงานในปัจจุบันและเพื่อรองรับความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในอนาคต ดังนั้น องค์กรควรทำการสำรวจจำนวนอุปกรณ์และเครื่องมือที่ใช้สนับสนุนในการปฏิบัติงาน และดำเนินการจัดเตรียมอุปกรณ์และเครื่องมือให้เพียงพอต่อความต้องการ โดยจัดเตรียมงบประมาณในการปรับปรุงระบบและอุปกรณ์ต่างๆ ให้ทันสมัยและเหมาะสมกับการใช้งาน โดยใช้การกำหนดอายุการใช้งาน รอบระยะเวลาการบำรุงรักษา และตรวจสอบสภาพอุปกรณ์และเครื่องมือผ่านระบบคอมพิวเตอร์ขององค์กร เพื่อทราบอายุการใช้งาน ตลอดจนประวัติการบำรุงรักษาเพื่อประสิทธิภาพสูงสุดในการใช้งาน และเพื่อกำหนดการเบิกใช้อุปกรณ์และเครื่องมือได้เหมาะสมกับการเปลี่ยน เมื่อหมดอายุการใช้งานเพื่อความปลอดภัย และการปฏิบัติงานที่ราบรื่นในการทำงาน โดยให้ความสำคัญกับการจัดซื้ออุปกรณ์และเครื่องมือที่เน้นประสิทธิภาพในการใช้งาน และความคงทนของอุปกรณ์และเครื่องมือมากกว่าราคา เพื่อนำมาใช้เป็นข้อมูลสำหรับการวางแผนปรับปรุงในเรื่องดังกล่าวต่อไป

และเมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า กลุ่มระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นต่อองค์กรด้านงาน มากกว่ากลุ่มระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป จึงส่งผลให้กลุ่มระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป มีโอกาสเสี่ยงในการเปลี่ยนงานสูงกว่า องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับพนักงานที่อยู่ในกลุ่มเสี่ยง โดยการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน ให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานมากยิ่งขึ้น เพื่อสร้างความรู้สึกทำทนายในงานที่ได้รับมอบหมาย รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ตนได้รับมอบหมาย ซึ่งจะเป็นการรักษาพนักงานให้อยากอยู่กับองค์กรตลอดไป

3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากผลการศึกษาปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่า ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ดีที่สุด ซึ่งองค์กรสามารถทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นคง ปลอดภัยในการทำงาน เมื่อเข้ามาทำงานกับการประปาส่วนภูมิภาค เนื่องจากปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก สูงที่สุด คือ กปภ. สามารถทำให้พนักงานรู้สึกว่ามี ความมั่นคงในการทำงาน อย่างไรก็ตามในปัจจัยย่อยเรื่อง ระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถ แข่งขันกับองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกันได้ พนักงานยังมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยเฉยๆ น้อย ที่สุด ดังนั้น องค์กรควรพิจารณาให้ความสำคัญกับการให้ผลตอบแทนแก่พนักงานที่สอดคล้องกับ ความรู้ความสามารถ และศักยภาพในการทำงานของพนักงานแต่ละคน หรือการพิจารณาเลื่อนขั้น เพื่อปรับฐานเงินเดือนให้กับพนักงานที่องค์กรเห็นว่า มีศักยภาพในการทำงานสูง มิใช่มีอายุการ ทำงานนานเท่านั้น เพื่อช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน และเกิดการแข่งขันอย่างสร้างสรรค์ในองค์กร พนักงานรู้สึกว่าตนเองเป็นบุคลากร อันตรงคุณค่าขององค์กร ก่อให้เกิดทัศนคติที่ดีในการทำงาน แล้วที่สุดผลดีก็จะเกิดแก่องค์กร อย่างยั่งยืน ส่วนปัจจัยย่อยด้านการจัดระบบการให้คำปรึกษาด้านการทำงานและการพัฒนาความรู้ แก่พนักงาน ด้านการจัดการวางแผนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้สำหรับแต่ละตำแหน่งงาน อย่างครบถ้วนและครอบคลุมทุกหน้าที่ และด้านการส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และ ก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งงานที่ดีขึ้นในที่ทำงาน ซึ่งพนักงานยังมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยเฉยๆ องค์กรควรจัดให้มีการมีการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของพนักงานทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับ ตำแหน่งงาน โดยตรง และเพื่อความก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพ

และเมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า พนักงานกลุ่มอายุ 46 – 60 ปี และกลุ่มอายุ 32 – 45 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อองค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มากกว่ากลุ่มอายุ 18 – 31 ปี จึงส่งผลให้กลุ่มอายุ 18 – 31 ปี มีโอกาสเสี่ยงในการเปลี่ยนงานสูงกว่า องค์กรจึงควรให้ความสำคัญกับพนักงานที่อยู่ในกลุ่มเสี่ยง โดยให้ความสำคัญกับการวางแผนงานด้านทรัพยากร มนุษย์ และส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสที่จะเรียนรู้และก้าวสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้น รวมทั้งมีการ จัดระบบการให้คำปรึกษาด้านการทำงาน และพัฒนาความรู้แก่พนักงานซึ่งจะเป็นการช่วยรักษา พนักงานให้อยู่กับองค์กรต่อไป

4. ด้านภาวะผู้นำ

จากผลการศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ดีเป็นลำดับสุดท้าย ซึ่งพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่า ผู้บังคับบัญชาของพวกเขาสามารถสื่อสารสิ่งที่องค์กรต้องการจากตัวพนักงานในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี เนื่องจากปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึงความคาดหวังในการทำงานของพนักงานให้แต่ละแผนกได้รับทราบ อย่างไรก็ตามในปัจจัยย่อยเรื่องผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคนอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม พนักงานยังมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยเฉยๆ น้อยที่สุด สะท้อนให้เห็นข้อบกพร่องของวัฒนธรรมองค์กรที่ผู้บังคับบัญชามักให้ความสำคัญกับแนวคิดและนโยบายที่เป็นแผนงานขององค์กรที่ทำให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ต้องถ่ายทอดให้พนักงานรับทราบและนำไปปฏิบัติ มากกว่าที่จะสนใจรับฟังความคิดเห็นของพนักงานอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม ที่สำคัญวัฒนธรรมดังกล่าวยังส่งผลให้พนักงานไม่กล้าที่จะแสดงความคิดเห็นใดๆ นอกจากคอยรับคำสั่งและปฏิบัติตามเท่านั้น ดังนั้นองค์กรต้องปรับปรุงระบบการทำงานแบบทางเดียว เป็นแบบสองทาง เพื่อลดช่องว่างระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงานลง ซึ่งจะส่งผลให้ผู้บังคับบัญชารับทราบถึงปัญหาที่แท้จริงขององค์กรและสายงาน สามารถหาแนวทางแก้ไขปัญหาได้อย่างทันท่วงที ช่วยลดปัญหาในการทำงาน และช่วยให้การทำงานเป็นทีมประสบความสำเร็จทั้ง 2 ฝ่าย สร้างความรู้สึกเป็นเจ้าของร่วมกัน ซึ่งเป็นหน้าที่สำคัญขององค์กรที่จะต้องสรรหา และคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถ มีคุณธรรม และจริยธรรม ตลอดจนสามารถปฏิบัติงานตามแบบแผนขององค์กร เพื่อให้ดูแล ควบคุม และให้คำแนะนำแก่พนักงาน ตามหลักธรรมาภิบาลของผู้นำที่ดี เพื่อให้พนักงานในองค์กรเกิดความรัก สามัคคี มีทีมงานที่ดี และเกิดความเจริญก้าวหน้าขององค์กรสืบไป

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

จากคำถามปลายเปิดที่เปิดโอกาสให้พนักงานการประปาส่วนภูมิภาคของเขต 9 จังหวัดเชียงใหม่ ได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประปาส่วนภูมิภาค ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรนั้น ผู้ศึกษาสามารถรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในประเด็นต่างๆ โดยใคร่ขอนำเสนอมาเพื่อพิจารณาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดผลสำเร็จที่มากขึ้น ดังต่อไปนี้

1. เรื่องการสรรหา และคัดเลือกบุคคลที่มีความรู้ความสามารถจากภายนอกเข้ามาเป็นพนักงานขององค์กรเพิ่มขึ้นเพื่อช่วยเหลือกันในการทำงานที่เกิดปัญหาทางด้านคนอยู่อย่างปัจจุบัน และเพื่อเป็นกำลังสำคัญในอนาคตขององค์กรต่อไปหากพนักงานเก่าเกษียณอายุ หรือลาออก
2. เรื่องการให้รางวัลแก่พนักงานที่มีความพยายามในการทำงาน ซึ่งรางวัลที่ได้รับนั้นมีหลายรูปแบบ ทั้งในรูปของตัวเงิน สวัสดิการ แผนการท่องเที่ยว ความก้าวหน้าในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น หรือแม้กระทั่งคำชมเชย สิ่งเหล่านี้ทำให้พนักงานสามารถรับรู้ถึงคุณค่าของตนเองได้ และยังรู้สึกว่าคุณค่าในตัวของเขา เกิดความรู้สึกที่ดีต่อการทำงานและต่อองค์กร
3. เรื่องการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม เพื่อให้พนักงานกล้าแสดงออกและแสดงศักยภาพที่มีอยู่ในตนเองออกมาในทางสร้างสรรค์ และได้รับการรับฟังความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม ก่อให้เกิดความสามัคคีขึ้นในองค์กร
3. เรื่องจัดการฝึกอบรม และพัฒนาศักยภาพของพนักงานทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องกับตำแหน่งงานโดยตรง และเพื่อความก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นสำหรับพนักงานที่มีศักยภาพ โดยจัดฝึกอบรมและพัฒนาให้แก่พนักงานทุกคน ปีละ 1 ครั้ง เพื่อส่งเสริมความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานแก่พนักงาน โดยเฉพาะหลักสูตรคอมพิวเตอร์ เนื่องจากปัจจุบันองค์กรจะมีเพียงพนักงานที่มีอายุน้อยเท่านั้นที่สามารถใช้งานเครื่องมืดังกล่าวได้ดี ตลอดจนวางแผนการพัฒนาพนักงานโดยกำหนดเป็นรายบุคคล โดยให้แต่ละคนเสนอหัวข้อที่ตนเองสนใจแก่ผู้บังคับบัญชา และให้ทำการจัดฝึกอบรมให้ตรงตามความต้องการอาจทำเป็นรอบๆ ไป ซึ่งแนวทางดังกล่าว จะก่อให้เกิดประโยชน์กับทั้ง 2 ฝ่าย เพื่อส่งเสริมให้พนักงานรักและมุ่งมั่นสร้างสรรค์สิ่งดีๆ เพื่อความก้าวหน้าขององค์กรต่อไป