

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเย็บผ้าในบริษัทรับจ้างผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่งออกแห่งหนึ่ง เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเย็บผ้าในบริษัทรับจ้างผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่งออกแห่งหนึ่งโดยศึกษาจากระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันที่มีต่อองค์กรทั้ง 4 ด้านกับความผูกพันที่มีต่อองค์กรในภาพรวม

การศึกษาในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเย็บผ้าในบริษัทรับจ้างผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่งออกแห่งหนึ่ง สาขากรุงเทพมหานคร เป็นจำนวน 290 คน ใช้เครื่องมือในการศึกษาคือ แบบสอบถาม ผลการศึกษาดังกล่าวสามารถสรุปได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 94.1 และเพศชาย ร้อยละ 5.9 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 33 - 37 ปี ร้อยละ 27.9 รองลงมาได้แก่ อายุ 28-32 ปี ร้อยละ 24.1 อายุ 23-27 ปี ร้อยละ 17.2 อายุ 38-42 ปี ร้อยละ 13.1 อายุ 42 ปีขึ้นไป ร้อยละ 9.0 และอายุ 18-22 ปี ร้อยละ 8.6 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษา คือระดับการศึกษาประถมศึกษาปีที่ 6 ร้อยละ 45.5 รองลงมาได้แก่ ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 3 ร้อยละ 40.3 ระดับมัธยมศึกษาปีที่ 6/ปวช. ร้อยละ 10.7 ระดับอนุปริญญา/ปวส. ร้อยละ 2.4 และระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ร้อยละ 1.0 ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 54.5 และสถานภาพโสด ร้อยละ 45.5 ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่สังกัดแผนกเย็บ 3 ร้อยละ 33.1 รองลงมาได้แก่ สังกัดแผนกเย็บ 1 ร้อยละ 26.9 แผนกเย็บ 2 ร้อยละ 22.1 และแผนกเย็บ 4 ร้อยละ 17.9 ตามลำดับ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 6,001-7,000 บาท ร้อยละ 58.3 รองลงมาได้แก่ 7,001-8,000 บาท ร้อยละ 26.2 5,001-6,000 บาท ร้อยละ 10.3 8,001-9,000 บาท ร้อยละ 2.4 9,001 - 10,000 บาท ร้อยละ 1.7 และมากกว่า 10,000 บาท ร้อยละ 1.0 ตามลำดับ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม 1 ปี – 4 ปี ร้อยละ 36.2 รองลงมาคือ น้อยกว่า 1 ปี ร้อยละ 21.4 มากกว่า 4-7 ปี ร้อยละ 12.8 มากกว่า 7 – 10 ปี ร้อยละ 10.3 มากกว่า 10-13 ปี ร้อยละ 10.3 และมากกว่า 13 ปี ร้อยละ 9.0 ตามลำดับ

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การด้านความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2.1 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ

2.1.1 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านองค์การ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การด้านองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.81) โดยมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากในทุกปัจจัย เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บริษัทฯ มีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และบริษัทฯ มีการจัดระบบวิธีการทำงานอย่างเป็นมาตรฐาน และมีเกณฑ์โดยรวมอยู่ในระดับดี รองลงมาได้แก่ บริษัทฯ มีการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานอย่างเหมาะสมและปลอดภัยให้กับพนักงาน บริษัทฯ มีการถ่ายทอดนโยบาย และกลยุทธ์ให้กับทุกฝ่ายอย่างชัดเจน และบริษัทฯ มีการกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นกรอบการทำงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรมแก่พนักงาน บริษัทฯ จัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงานได้อย่างสะดวกและเข้าถึงทุกระดับ และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ บริษัทฯ มีการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ ตามลำดับ

2.1.2 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การด้านงานในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.69) โดยมีค่าเฉลี่ยในระดับเห็นด้วยมากในทุกปัจจัย เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บริษัทฯ มีการให้พนักงานมีรูปแบบการทำงาน

ในหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร รองลงมาได้แก่ บริษัทฯ มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน บริษัทฯ มีการจัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ บริษัทฯ มีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ตามลำดับ

2.1.3 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบ

แบบสอบถาม ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.77) โดยมีค่าเฉลี่ยในระดับเห็นด้วยมากทุกปัจจัย เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บริษัทฯ สามารถทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน รองลงมาได้แก่ บริษัทฯ มีการดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยของพนักงานอย่างเพียงพอ บริษัทฯ มีการจัดทำแผนการฝึกอบรมให้กับพนักงานตามความเหมาะสมของหน้าที่ความรับผิดชอบ บริษัทฯ มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานที่ชัดเจน บริษัทฯ มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรมและเหมาะสมกับกำลังความสามารถของพนักงานที่ทำงานไปในงาน บริษัทฯ ส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งงานที่ดีขึ้นในที่ทำงาน บริษัทฯ มีการส่งเสริมและจัดทำกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงาน บริษัทฯ มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ของพนักงานแต่ละคนเพื่อใช้ประกอบการพิจารณากำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม/การพัฒนาและการจ่ายค่าตอบแทน และบริษัทฯ มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ในธุรกิจเดียวกันได้ บริษัทฯ มีการจัดการระบบการให้คำปรึกษาด้านการทำงานและการพัฒนาความรู้แก่พนักงาน บริษัทฯ มีการจัดการวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้สำหรับแต่ละตำแหน่งงานอย่างครบถ้วนและครอบคลุมทุกหน้าที่ และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ บริษัทฯ มีการกำหนดกรอบและแนวทางในการวัดความสามารถ (Competency) ทั้งด้านองค์กรและพนักงานตามลำดับ

2.1.4 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบ

แบบสอบถาม ด้านภาวะผู้นำ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านภาวะผู้นำในภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.76) โดยมีค่าเฉลี่ยในระดับเห็นด้วยมากทุกปัจจัย เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึงความคาดหวังในการทำงานของพนักงานให้แต่ละแผนกได้รับทราบ รองลงมาได้แก่ ผู้บังคับบัญชามีการให้คำแนะนำและแนวทางด้านความก้าวหน้าและการพัฒนาการทำงานให้แก่พนักงาน ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างและนำมาถ่ายทอดให้พนักงานได้รับทราบ ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมิน (Feedback) ให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่พนักงานทุกคน และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคนอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม ตามลำดับ

ตอนที่ 2.2 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อความผูกพันในภาพรวม

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 4.04) โดยมีค่าเฉลี่ยในระดับเห็นด้วยมากทุกปัจจัยย่อย เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ เป็นหลัก (ค่าเฉลี่ย 4.17) รองลงมาได้แก่ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัทฯ (ค่าเฉลี่ย 4.13) และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดได้แก่ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมของบริษัทฯ (ค่าเฉลี่ย 3.82)

ระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรในภาพรวมของพนักงานเย็บผ้าในบริษัทรับจ้างผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่งออกแห่งหนึ่ง สาขากรุงเทพมหานคร พบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับ “ดาวเด่นในองค์กร” โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.04 (Engaged) คือพนักงานที่มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และเห็นด้วยมาก แสดงให้เห็นว่าพนักงานทำงานด้วยความมีใจรักและทุ่มเทด้วยความตั้งใจในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ คำนึงถึงองค์กร หาแนวทางในการปรับปรุงตนให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด ความผูกพันของพนักงาน ประกอบด้วยทัศนคติที่ดีของพนักงานที่มีต่อองค์กรและค่านิยมขององค์กร พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะให้ความสำคัญแก่บริบททางธุรกิจและจะให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงานปรับปรุงผลงานภายใต้ผลประโยชน์ขององค์กร ส่วนองค์กรก็มีหน้าที่ในการพัฒนาและรักษาพนักงาน โดยเป็นความสัมพันธ์ทางด้านบวกทางสองฝ่ายระหว่างพนักงานและหัวหน้างาน และพฤติกรรมของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรของตน ได้แก่ มีความเชื่อและความศรัทธาในองค์กร ต้องการ

ทำงานมีความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้น เข้าใจลักษณะของธุรกิจมองในภาพกว้าง มีความเคารพนับถือและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน มีความตั้งใจและมุ่งมั่น และแสวงหาความรู้เพื่อการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ

ตอนที่ 2.3 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ

ผลการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้ผลการศึกษาดังต่อไปนี้

ปัจจัยส่วนบุคคลสถานภาพด้าน เพศ กลุ่มอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ พบว่าไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สังกัดแผนกเย็บ พบว่ามีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยแผนกเย็บ 4 มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมากที่สุดคือ ค่าเฉลี่ย 3.97 รองลงมาคือแผนกเย็บ 1 มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น 3.82 แผนกเย็บ 3 มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น 3.75 แผนกเย็บ 2 มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น 3.60 ส่วนด้านองค์กร ด้านงาน ด้านภาวะผู้นำ พบว่าสังกัดแผนกเย็บไม่มีผลต่อความคิดเห็น เมื่อทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสังกัดแผนกเย็บเป็นรายคู่พบว่า พนักงานสังกัดแผนกเย็บต่างๆมีความคิดเห็นต่อองค์กรในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ พนักงานสังกัดแผนกเย็บ 4 มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าพนักงานสังกัดแผนกเย็บ 2

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน และ ระยะเวลาการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม พบว่าไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ตารางที่ 41 แสดงสรุประดับความสำคัญสูงสุดของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพัน
ต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
เพศชาย	ด้านองค์การ	3.90	มาก	9
เพศหญิง	ด้านองค์การ	3.81	มาก	16
อายุ 18-22 ปี	ด้านภาวะผู้นำ	3.89	มาก	10
อายุ 23-27 ปี	ด้านองค์การ	3.75	มาก	21
อายุ 28-32 ปี	ด้านองค์การ	3.80	มาก	17
อายุ 33-37 ปี	ด้านการพัฒนาทรัพยากรฯ	3.83	มาก	14
อายุ 38-42 ปี	ด้านองค์การ	3.78	มาก	19
อายุ 42 ปีขึ้นไป	ด้านงาน	4.03	มาก	4
การศึกษา ป.6	ด้านองค์การ	3.89	มาก	10
การศึกษา ม.3	ด้านองค์การ	3.71	มาก	24
การศึกษา ม.6/ปวช.	ด้านองค์การ	3.82	มาก	15
ศึกษาอนุปริญญา/ปวส.	ด้านองค์การ	4.00	มาก	6
การศึกษาปริญญาตรี/ เทียบเท่า	ด้านภาวะผู้นำ	4.22	มากที่สุด	1
สถานภาพโสด	ด้านองค์การ	3.83	มาก	14
สถานภาพสมรส	ด้านองค์การ	3.80	มาก	17
สังกัดแผนกเย็บ 1	ด้านองค์การ	3.78	มาก	19
สังกัดแผนกเย็บ 2	ด้านองค์การ	3.71	มาก	24
สังกัดแผนกเย็บ 3	ด้านองค์การ	3.84	มาก	13
สังกัดแผนกเย็บ 4	ด้านการพัฒนาทรัพยากรฯ	3.97	มาก	7
5,000-6,000 บ./ด.	ด้านการพัฒนาทรัพยากรฯ	3.88	มาก	11
6,001-7,000 บ./ด.	ด้านองค์การ	3.80	มาก	17
7,001-8,000 บ./ด.	ด้านองค์การ	3.79	มาก	18
8,001-9,000 บ./ด.	ด้านการพัฒนาทรัพยากรฯ	4.21	มากที่สุด	2

ตารางที่ 41 (ต่อ) แสดงสรุประดับความสำคัญสูงสุดของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
9,001-10,000 บ./ค.	ด้านองค์กร	3.86	มาก	12
มากกว่า 10,000 บ./ค.	ด้านงาน	4.17	มาก	3
ระยะเวลาฯ น้อยกว่า 1 ปี	ด้านองค์กร	3.95	มาก	8
ระยะเวลาฯ 1-4 ปี	ด้านการพัฒนาทรัพยากรฯ	3.77	มาก	20
ระยะเวลาฯ 4-7 ปี	ด้านองค์กร	3.72	มาก	23
ระยะเวลาฯ 7-10 ปี	ด้านภาวะผู้นำ	3.73	มาก	22
ระยะเวลาฯ 10-13 ปี	ด้านองค์กร	3.88	มาก	11
ระยะเวลาฯ มากกว่า 13 ปี	ด้านองค์กร	4.01	มาก	5

หมายเหตุ: ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญ 4.21-5.00=มากที่สุด 3.41-4.20=มาก 2.61-3.40=เฉยๆ
1.81-2.60=น้อย 1.00-1.80=น้อยที่สุด

จากตารางที่ 41 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านองค์กรมากที่สุด รองลงมาได้แก่ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำและด้านงานตามลำดับ ส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในระดับมาก เมื่อศึกษาพิจารณาจากระดับความสำคัญในแต่ละด้าน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และด้านภาวะผู้นำในระดับมากที่สุด และให้ความสำคัญในระดับมากต่อด้านองค์กรและด้านงาน เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยความคิดเห็น พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความคิดเห็นสูงสุด 5 อันดับแรก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการศึกษาปริญญาตรี/เทียบเท่า รองลงมาได้แก่ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 8,001-9,000 บาท ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 10,000 บาท ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ 42 ปีขึ้นไป และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาในการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมมากกว่า 13 ปี ตามลำดับ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 3.1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม

ผลการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ความคิดเห็นต่อคำถามย่อยในด้านความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้ผลการศึกษาดังต่อไปนี้

ปัจจัยส่วนบุคคลสถานภาพด้าน เพศ กลุ่มอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพ และ ระยะเวลาการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรม พบว่าไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สังกัดแผนกเย็บ พบว่ามีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวม เมื่อทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวม จำแนกตามสังกัดแผนกเย็บเป็นรายกลุ่มพบว่า พนักงานสังกัดแผนกเย็บต่างๆ มีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่ พนักงานสังกัดแผนกเย็บ 2 มีความคิดเห็นต่อภาพรวมความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมน้อยกว่าพนักงานสังกัดแผนกเย็บอื่นๆ ทั้ง 3 สังกัด คือ สังกัดแผนกเย็บ 1 แผนกเย็บ 3 และแผนกเย็บ 4 เมื่อทดสอบความแตกต่างในแต่ละข้อคำถามย่อย พบว่าพนักงานสังกัดแผนกเย็บต่างกันมีความคิดเห็นต่อองค์กรในภาพรวมความผูกพันต่อองค์กรเรื่องความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมาย/ค่านิยมของบริษัทฯ(ข้อ1) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 1 กลุ่ม คือพนักงานสังกัดแผนกเย็บ 3 มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานสังกัดแผนกเย็บ 2 พนักงานสังกัดแผนกเย็บต่างกันมีความคิดเห็นต่อองค์กรในภาพรวมความผูกพันต่อองค์กรเรื่องความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯเป็นหลัก (ข้อ2) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01จำนวน 3 กลุ่ม คือพนักงานสังกัดแผนกเย็บ1 สังกัดแผนกเย็บ 3 และสังกัดแผนกเย็บ 4 มีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมมากกว่าพนักงานสังกัดแผนกเย็บ 2 และพบว่าพนักงานสังกัดแผนกเย็บต่างกันมีความคิดเห็นต่อองค์กรในภาพรวมความผูกพันต่อองค์กรเรื่องความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัทฯ(ข้อ3) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 3 กลุ่ม คือพนักงานสังกัดแผนกเย็บ 1, แผนกเย็บ 3 และแผนกเย็บ 4 มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานสังกัดแผนกเย็บ 2

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 8,001-9,000 บาท มีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.43) รองลงมาได้แก่พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 5,001-6,000 บาท (ค่าเฉลี่ย 4.27) พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 7,001-8,000 บาท (ค่าเฉลี่ย 4.08) พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 10,000 บาท (ค่าเฉลี่ย 4.00) พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 6,001-7,000 บาท (ค่าเฉลี่ย 3.98) และพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 9,001-10,000 บาท (ค่าเฉลี่ย 3.73) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรรายข้อพบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อทดสอบความแตกต่างของความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมของพนักงาน จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือนเป็นรายคู่ พบว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาพรวมความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 3 คู่ คือ พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 5,001-6,000 บาทและ 8,001-9,000 บาท มีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมมากกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 9,001-10,000 บาท และพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 8,001-9,000 บาทมีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมมากกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 6,001-7,000 บาท

ตารางที่ 42 แสดงสรุประดับความสำคัญสูงสุดของคำถามย่อยในด้านความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	คำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
เพศชาย	ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัทฯ	4.35	มากที่สุด	5
เพศหญิง	ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ เป็นหลัก	4.16	มาก	14
อายุ 18-22 ปี	ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ เป็นหลักและความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัทฯ	4.08	มาก	19

ตารางที่ 42 (ต่อ) แสดงสรุประดับความสำคัญสูงสุดของคำถามย่อยในด้านความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	คำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
อายุ 23-27 ปี	ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ เป็นหลัก	4.18	มาก	12
อายุ 28-32 ปี	ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัทฯ	4.10	มาก	18
อายุ 38-42 ปี	ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัทฯ	4.16	มาก	14
อายุ 42 ปีขึ้นไป	ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัทฯ	4.38	มากที่สุด	4
การศึกษา ป.6	ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ เป็นหลัก	4.20	มาก	11
การศึกษาม.3	ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ เป็นหลักและความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัทฯ	4.12	มาก	17
การศึกษาม.6/ปวช.	ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ เป็นหลัก	4.13	มาก	16
การศึกษา อนุปริญญา/ปวส.	ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ เป็นหลัก	4.43	มากที่สุด	2
การศึกษาปริญญาตรี/เทียบเท่า	มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมของบริษัทฯ และความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ เป็นหลัก	4.33	มากที่สุด	6

ตารางที่ 42 (ต่อ) แสดงสรุประดับความสำคัญสูงสุดของคำถามย่อยในด้านความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	คำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
สถานภาพโสด	ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯเป็นหลัก	4.20	มาก	11
สถานภาพสมรส	ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯเป็นหลักและความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัทฯ	4.13	มาก	16
สังกัดแผนกเย็บ 1	ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯเป็นหลัก	4.29	มากที่สุด	7
สังกัดแผนกเย็บ 2	ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯเป็นหลัก	3.86	มาก	21
สังกัดแผนกเย็บ 3	ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัทฯ	4.26	มากที่สุด	9
สังกัดแผนกเย็บ 4	ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัทฯ	4.25	มากที่สุด	10
5,001-6,000 บ./ค.	ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพบริษัทฯ	4.40	มากที่สุด	3

ตารางที่ 42 (ต่อ) แสดงสรุประดับความสำคัญสูงสุดของคำถามย่อยในด้านความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	คำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
6,001-7,000 บ./ค.	ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทเป็นหลัก	4.14	มาก	15
7,001-8,000 บ./ค.	ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัท	4.17	มาก	13
8,001-9,000 บ./ค.	ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัท	4.57	มากที่สุด	1
9,001-10,000 บ./ค.	ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทเป็นหลักและความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัท	3.80	มาก	22
มากกว่า 10,000 บ./ค.	ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัท	4.33	มากที่สุด	6
ระยะเวลาฯ น้อยกว่า 1 ปี	ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทเป็นหลัก	4.13	มาก	16
ระยะเวลาฯ 1-4 ปี	ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทเป็นหลัก	4.17	มาก	13
ระยะเวลาฯ 4-7 ปี	ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทเป็นหลัก	4.16	มาก	14

ตารางที่ 42 (ต่อ) แสดงสรุประดับความสำคัญสูงสุดของคำถามย่อยในด้านความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	คำถามที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด	ค่าเฉลี่ย	ระดับความสำคัญ	ลำดับที่
ระยะเวลาฯ 7-10 ปี	ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัทฯ	4.07	มาก	20
ระยะเวลาฯ 10-13 ปี	ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯเป็นหลักและความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัทฯ	4.27	มากที่สุด	8
ระยะเวลาฯ มากกว่า 13 ปี	ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัทฯ	4.38	มากที่สุด	4

หมายเหตุ: ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญ 4.21-5.00=มากที่สุด 3.41-4.20=มาก 2.61-3.40=เฉยๆ 1.81-2.60=น้อย 1.00-1.80=น้อยที่สุด

จากตารางที่ 42 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมเรื่องความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ เป็นหลักมากที่สุด รองลงมาได้แก่ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัทฯ พนักงานส่วนใหญ่ให้ความสำคัญในระดับมาก และไม่พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อเรื่องความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมาย/ค่านิยมของบริษัทฯ เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยความคิดเห็น พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความคิดเห็นสูงสุด 5 อันดับแรก เรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี/เทียบเท่า รองลงมาได้แก่ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 8,001-9,000 บาท ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีการศึกษาระดับอนุปริญญา/ปวส. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 5,001-6,000 บาท และผู้ตอบแบบสอบถามเพศชาย ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาการทำงานในโรงงานอุตสาหกรรมมากกว่า 13 ปีมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเท่ากัน ตามลำดับ

และเมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในข้อคำถามย่อย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีความคิดเห็นสูงสุด 5 อันดับแรก ให้ความสำคัญต่อความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัทมากที่สุดจาก 4 ใน 5 อันดับ แสดงให้เห็นว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน ให้ความสำคัญต่อความผูกพันที่มีต่อองค์กร ในภาพรวมทั้งสองคำถาม ได้แก่ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทเป็นหลักและความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัท แต่ไม่พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน ให้ความสำคัญต่อเรื่องความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมาย/ค่านิยมของบริษัท

ตอนที่ 3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านต่างๆกับความผูกพันที่มีต่อองค์กรในภาพรวม

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม พบว่าตัวแปรต้น ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ และตัวแปรตาม ได้แก่ ความผูกพันที่มีต่อองค์กรในภาพรวม มีการแปรผันตามกันในเชิงบวก โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.531 โดยพบว่าตัวแปรต้นทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ นั้นสามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 28 ส่วนอีกร้อยละ 72 เป็นผลที่เกิดจากปัจจัยอื่นๆ เมื่อพิจารณาจากนัยสำคัญทางสถิติ พบว่าปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำนายระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรในภาพรวม ได้มากที่สุด ส่วนปัจจัยด้านองค์กร ด้านงาน ด้านภาวะผู้นำ อื่นๆ ไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรในภาพรวม เมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย พบว่าด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำนายระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรในภาพรวม ได้มากที่สุด ($B=0.533$) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต้น ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ และตัวแปรตาม ได้แก่ ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมของบริษัทฯ (ข้อ 1) มีการแปรผันตามกันในเชิงบวก โดยพบว่าตัวแปรต้นนั้นสามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 29 ส่วนอีกร้อยละ 71 เป็นผลที่เกิดจากปัจจัยอื่นๆ ส่วนตัวแปรตาม ได้แก่ ความเชื่อมั่นอย่างเต็มที่ที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทเป็นหลัก (ข้อ 2) มีการแปรผันตามกันในเชิงบวก ตัวแปรต้นสามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 11 ส่วนอีกร้อยละ 89 เป็นผลที่เกิดจากปัจจัยอื่นๆ และตัวแปรตาม ได้แก่ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็น

สมาชิกภาพของบริษัทฯ(ข้อ2) มีการแปรผันตามกันในเชิงบวก โดยพบว่าตัวแปรต้นนั้นสามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 16 ส่วนอีกร้อยละ 84 เป็นผลที่เกิดจากปัจจัยอื่นๆ เมื่อพิจารณาจากนัยสำคัญทางสถิติ พบว่าปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรสามารถทำนายระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรในภาพรวมได้มากที่สุด

5.2 การอภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเย็บผ้าในบริษัทรับจ้างผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่งออกแห่งหนึ่ง สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

5.2.1 ระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมของพนักงานเย็บผ้าในบริษัทรับจ้างผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่งออกแห่งหนึ่ง ซึ่งพบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับ“ดาวเด่นในองค์กร” โดยมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.04 (Engaged)) คือพนักงานที่มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และเห็นด้วยมาก แสดงให้เห็นว่า พนักงานมีการทำงานด้วยความมีใจรักและทุ่มเทด้วยความตั้งใจในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ คำนึงถึงองค์กร หาแนวทางในการปรับปรุงตนให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด ซึ่งตรงกับแนวคิดของ The Gallup Organization สถาบันวิจัยและองค์กรที่ปรึกษา ได้นำ แนวคิดเรื่องการวัดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร จากThe Gallup Management Journal’s semi-annual Employee Engagement Index แนวคิดเรื่องการวัดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรนี้เองจึง ได้นำมาศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานในการทำงาน โดยได้แบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3 ประเภท (สวินีย์ แก้วมณี, 2549:12) ซึ่งประเภทที่ 1 คือ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged Employee) คือ พนักงานที่เปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” คือพนักงานที่ทำงานด้วยความมีใจรักและทุ่มเทด้วยความตั้งใจในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ คำนึงถึงองค์กร หาแนวทางในการปรับปรุงตนให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด

และสอดคล้องแนวคิดของ L Porter และ F.J.Smith (1991) ที่ให้ความหมายว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นระดับของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกกับองค์กร ซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวพันกันอย่างแน่นแฟ้นของสมาชิกที่มีต่อองค์กร ซึ่งแสดงออกมาในรูปของคุณลักษณะ 3 ประการ คือ 1.) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรเป็นลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อด้านทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร มีความผูกพันอย่าง

แท้จริงพร้อมสนับสนุนกิจการขององค์กรซึ่งเป็นเป้าหมายของตนเองด้วย มีความเชื่อว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่ตนเองจะทำงานด้วย มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2.) ความเต็มใจที่จะทุ่มเท ความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กรเป็นลักษณะที่บุคลากรเต็มใจที่จะเสียสละและอุทิศตน ทำงานเต็มความสามารถเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย เกิดประโยชน์ต่อองค์กร และมีความห่วงใยต่อความเป็นไปขององค์กร และ 3.) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคลากรแสดงความต้องการ และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนี้ตลอดไป มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กรและพร้อมที่จะบอกกับคนอื่นว่าตนเป็นสมาชิกขององค์กรรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรสนับสนุนและสร้างสรรค์องค์กรให้ดียิ่งขึ้น

เมื่อพิจารณาในด้านปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรแล้ว พบว่า เพศทั้งชายและหญิงของพนักงาน ไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ ด้านภาวะผู้นำ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ จิระชัย ยมเกิด (2549) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันของพนักงานต่อบริษัทลานนาเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด ประชากรในการศึกษาคือพนักงานประจำลูกจ้างประจำและลูกจ้างชั่วคราวที่ทำงานอยู่ในบริษัทลานนาเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด ได้ คือ 1.) มีระดับความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร 2.) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับเป้าหมายค่านิยมขององค์กร 3.) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร สำหรับในปัจจัยด้านความคิดเห็นต่อลักษณะงานที่ปฏิบัติก็อยู่ในระดับสูง พบว่า พนักงานที่มีเพศต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมไม่แตกต่างกัน

และในส่วนของสังกัดแผนกเย็บที่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เมื่อทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสังกัดแผนกเย็บเป็นรายกลุ่มพบว่า พนักงานสังกัดแผนกเย็บต่างๆ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ พนักงานสังกัดแผนกเย็บ 4 มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าพนักงานสังกัดแผนกเย็บ 2 ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ รัชดาพร ร้องเสียง (2549) ที่ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรกรณีศึกษาบริษัทชั้นยางอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด เพื่อศึกษาระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งพบว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือแผนกที่แตกต่างกันมีความผูกพันต่อ

องค์กรโดยรวมแตกต่างกัน แสดงว่าหน่วยงานหรือแผนกที่ปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และยังสอดคล้องกับ The Institute For Employment Studies (2004) บริษัทที่ปรึกษางานทั้งด้านการพัฒนากลยุทธ์ และงานวิจัยได้ทำการวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงาน ในปี 2003 กับพนักงานจำนวนกว่า 10,000 คนใน 14 องค์กรใน NHS (National Health Service) พบว่าความผูกพันของพนักงานสามารถแปรผันไปตามลักษณะของงานและ ลักษณะของประสบการณ์อีกด้วย

และยังพบอีกว่ารายได้เฉลี่ยต่อเดือนมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมความผูกพันต่อองค์กร เมื่อทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวมความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือนเป็นรายกลุ่มพบว่า พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อองค์กรในภาพรวมความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 จำนวน 4 กลุ่ม ได้แก่ พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 5,001-6,000 บาท และ 8,001-9,000 บาทมีความคิดเห็นต่อองค์กรในภาพรวมมากกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 6,001-7,000 บาท และ 9,001-10,000 บาท ซึ่งผลการศึกษาที่ได้ในส่วนนี้สอดคล้องกับการศึกษาของรัชดาพร รื่องเสียง (2549) ที่ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษาบริษัทชั้นยอดอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด เพื่อศึกษาระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งพบว่าพนักงานที่มีอัตราเงินเดือนหรือรายได้แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมแตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีรายได้ระหว่าง 10,000-20,000 บาท จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีรายได้หรืออัตราเงินเดือนในระดับอื่น

5.2.2 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบ

แบบสอบถามในด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ

จากการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แต่ไม่สามารถทำนายถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมได้ แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นต่าง ๆ ในด้านองค์กร ได้แก่ บริษัทฯมีการถ่ายทอดนโยบาย และกลยุทธ์ให้กับทุกฝ่ายอย่างชัดเจน มีการจัดระบบวิธีการทำงานอย่างเป็นมาตรฐาน และมีเกณฑ์โดยรวมอยู่ในระดับดี มีการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานอย่างเหมาะสมและปลอดภัยให้กับพนักงาน จัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงานได้อย่างสะดวกและเข้าถึงทุกระดับ เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน นโยบายและกลยุทธ์ของแต่ละแผนกมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงมาจากนโยบายและ

กลยุทธ์ของบริษัทฯ ส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร รวมทั้งมีการกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นกรอบการทำงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรมแก่พนักงาน เป็นความคิดเห็นเรื่องที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับต่ำ จึงไม่สามารถทำนายระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านภาพรวมได้

จากการศึกษาพบว่าความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และสามารถทำนายถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านภาพรวมได้ แสดงให้เห็นว่า บริษัทฯส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้ และก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งงานที่ดีขึ้นในที่ทำงาน มีการดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยของพนักงานอย่างเพียงพอ มีการจัดการระบบการให้คำปรึกษาด้านการทำงานและการพัฒนาความรู้แก่พนักงาน มีการส่งเสริมและจัดทำกิจกรรมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างพนักงาน มีการกำหนดกรอบและแนวทางในการวัดความสามารถ (Competency) ทั้งด้านองค์กรและพนักงาน บริษัทฯสามารถทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน มีการจัดการวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้สำหรับแต่ละตำแหน่งงานอย่างครบถ้วนและครอบคลุมทุกหน้าที่ มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ของพนักงานแต่ละคนเพื่อใช้ประกอบการพิจารณากำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม/การพัฒนาและการจ่ายค่าตอบแทน มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรมและเหมาะสม ปัจจัยเหล่านี้จะมีส่วนในการเสริมสร้างทัศนคติที่ดีของพนักงาน ซึ่งจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับผูกพัน (Engaged) สอดคล้องกับทฤษฎีของ Burke Instutetion (2003) ซึ่งกล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน ประกอบไปด้วย 6 ปัจจัย ปัจจัยด้านองค์กรเป็น 1 ใน 6 ปัจจัยของส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

และจากผลการศึกษาความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พบว่ามีความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถทำนายระดับความผูกพันในภาพรวมได้ ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ บรรพต ไชยกิจ (2552) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เวสเทิร์นดิจिटอล (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และด้านภาวะผู้นำ

5.3 ข้อค้นพบ

1. จากการศึกษาพบว่าสังกัดแผนกเขียนมีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนปัจจัยที่

ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านภาวะผู้นำ นั้น สังกัดแผนกเย็บ ไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เมื่อทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำแนกตามสังกัดแผนกเย็บเป็นรายกลุ่มพบว่า พนักงานสังกัดแผนกเย็บต่างๆมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 1 กลุ่ม ได้แก่ พนักงานสังกัดแผนกเย็บ 4 มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มากกว่าพนักงานสังกัดแผนกเย็บ 2 และในภาพรวมความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามสังกัดแผนกเย็บเป็นรายกลุ่มพบว่า พนักงานสังกัดแผนกเย็บต่างๆมีความคิดเห็นต่อองค์กรในภาพรวมความผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 3 กลุ่ม ได้แก่ พนักงานสังกัดแผนกเย็บ 2 มีความคิดเห็นต่อองค์กรในภาพรวมความผูกพัน น้อยกว่า พนักงานสังกัดแผนกเย็บอื่นๆทั้ง 3 สังกัด คือ สังกัดแผนกเย็บ 1, แผนกเย็บ 3 และ แผนกเย็บ 4 จึงสรุปได้ว่าพนักงานสังกัดแผนกเย็บ 2 มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรน้อยที่สุด เมื่อเทียบโดยพนักงานสังกัดแผนกเย็บอื่นๆ

2. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ รายได้เฉลี่ยต่อเดือนมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม เมื่อทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวม พบว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 8,001-9,000 บาท มีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย 4.43) รองลงมาได้แก่ พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 5,001-6,000 บาท (ค่าเฉลี่ย 4.27) พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 7,001-8,000 บาท (ค่าเฉลี่ย 4.08) พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 10,000 บาท (ค่าเฉลี่ย 4.00) พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 6,001-7,000 บาท (ค่าเฉลี่ย 3.98) และพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 9,001-10,000 บาท (ค่าเฉลี่ย 3.73) จึงสรุปได้ว่า พนักงานขององค์กรที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนน้อยมีระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรในภาพรวมมากกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมาก ดังจะเห็นได้จาก 3 ใน 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 คือ พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 5,001-6,000 บาท มากกว่า พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 6,001-7,000 บาท กลุ่มที่ 2 คือ พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 5,001-6,000 บาท มากกว่า พนักงานที่มีรายได้

เฉลี่ยต่อเดือน 9,001-10,000 บาท คู่ที่ 3 คือ พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 8,001-9,000 บาท มากกว่า พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 9,001-10,000 บาท

3. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม พบว่าตัวแปรต้นทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ และตัวแปรตาม ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม พบว่าตัวแปรต้นทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ นั้นสามารถอธิบายความผูกพันต่อที่มีต่อองค์การได้น้อยมากเพียงร้อยละ 28 ส่วนอีกร้อยละ 72 เป็นผลที่เกิดจากปัจจัยอื่นๆ และเมื่อใช้แต่ข้อทั้ง 3 ในแบบสอบถามส่วนความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม มาเป็นตัวแปรตามในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ ยิ่งแสดงให้เห็นว่าตัวแปรต้นยังไม่สามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมได้มากเท่าที่ควรจะเป็น จะเห็นได้จากกราฟที่ตัวแปรต้นทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ และตัวแปรตาม ได้แก่ ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมของบริษัทฯ สามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์การได้เพียงร้อยละ 29 ส่วนอีกร้อยละ 71 เป็นผลที่เกิดจากปัจจัยอื่นๆ ในข้อความเชื่อมั่นอย่างเต็มที่ที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯเป็นหลัก ตัวแปรต้นสามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์การได้เพียงร้อยละ 11 ส่วนอีกร้อยละ 89 เป็นผลที่เกิดจากปัจจัยอื่นๆ และในข้อความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัทฯ พบว่าตัวแปรต้นทั้ง 4 ด้าน สามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์การได้เพียงร้อยละ 16 ส่วนอีกร้อยละ 84 เป็นผลที่เกิดจากปัจจัยอื่นๆ ในส่วนของปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่าความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การด้านอื่นๆ ได้แก่ ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านภาวะผู้นำ ไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม เมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย พบว่าด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำนายระดับความผูกพันในภาพรวมได้

4. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การด้านองค์การมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเป็นอันดับ 1 (ค่าเฉลี่ย 3.81) ส่วน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเป็นอันดับ 2 (ค่าเฉลี่ย 3.77) ผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การมากที่สุดต่อปัจจัยส่วนบุคคลสังกัดแผนกเย็บ ซึ่งเป็นไปในทิศทางที่ไม่สอดคล้องกัน แสดงให้เห็นว่าองค์การนี้ควรปรับปรุงพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การด้านองค์การพิจารณาจากแบบสอบถามข้อ

คำถามที่มีผู้ตอบแบบสอบถามเลือกอันดับสุดท้าย หรือข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ เรื่องการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร ส่วนสิ่งที่องค์กรทำได้ดีพิจารณาจากแบบสอบถามข้อคำถามที่มีผู้ตอบเลือกมากที่สุด หรือข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือควรมีการส่งเสริมให้มีการพัฒนาเพื่อเป็นการเสริมสร้างระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กร เรื่อง การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงานและ เรื่อง การจัดระบบวิธีการทำงานอย่างเป็นมาตรฐานและมีเกณฑ์โดยรวมอยู่ในระดับดี

5.4 ข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา

จากการศึกษาในครั้งนี้ผู้ศึกษาพบหลายประเด็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาและปรับปรุงองค์กรให้ดียิ่งขึ้น สามารถกำหนดเป็นกลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์รายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 43 แสดงสรุปข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

หัวข้อที่เสนอแนะ	ปัจจุบัน	การปรับปรุง
กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร	สังกัดแผนกเย็บมีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เมื่อทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามสังกัดแผนกเย็บเป็นรายคู่พบว่า พนักงานสังกัดแผนกเย็บต่าง ๆ มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ พนักงานสังกัดแผนกเย็บ 4 มีความคิดเห็นต่อ	องค์กรควรกำหนดแนวทางกลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร ส่วนของการฝึกอบรมและพัฒนาในเรื่องการกำหนดกรอบและแนวทางในการวัดความสามารถของพนักงาน เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถในสายอาชีพ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานทั้งงานที่รับผิดชอบอยู่ในปัจจุบันและที่จะได้รับมอบหมายในอนาคต อีกทั้งยังช่วยสร้างความมั่นใจในการปฏิบัติงาน และทำให้พนักงานพึงพอใจที่มีความรู้และทักษะต่าง ๆ เพิ่มเติม

ตารางที่ 43 (ต่อ) แสดงสรุปข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ

หัวข้อที่เสนอแนะ	ปัจจุบัน	การปรับปรุง
กลยุทธ์ด้านการพัฒนาบุคลากร (ต่อ)	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่าพนักงานสังกัดแผนกอื่น 2 และในส่วนของความคิดเห็นต่อองค์การ ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 พนักงานสังกัดแผนกอื่น 2 มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การน้อยที่สุด เมื่อเทียบโดยพนักงานสังกัดแผนกอื่น ๆ	- กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนา 1.) การแลกเปลี่ยนความรู้ 2.) การเรียนรู้อย่างไม่เป็นทางการ 3.) การเรียนรู้ตามความต้องการ 4.) การเรียนรู้บนพื้นฐานของความสามารถ 5.) การประเมินความคุ้มค่าการลงทุนเพื่อการเรียนรู้
กลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน	รายได้เฉลี่ยต่อเดือนมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ในภาพรวมความผูกพันต่อองค์การ เมื่อทดสอบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงาน ในภาพรวม พบว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันมีความผูกพันต่อองค์การ ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 8,001-9,000 บาท มีระดับความคิดเห็นเฉลี่ยมากที่สุด สรุปได้ว่าพนักงานขององค์การที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนน้อยมีระดับความผูกพันที่มีต่อองค์การ ในภาพรวมมากกว่าพนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อ	องค์การควรกำหนดกลยุทธ์การบริหารค่าตอบแทน เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ช่วยให้องค์การรักษาพนักงานที่มีคุณภาพไว้กับองค์การได้ และเป็นจุดแข็งที่สามารถแข่งขันกับองค์การอื่น การจ่ายค่าตอบแทนกับพนักงานในองค์การนั้นสามารถทำได้ทั้งในรูปแบบที่เป็นตัวเงิน คือ ค่าจ้าง เงินเดือน เงินโบนัส และไม่เป็นตัวเงิน คือ สวัสดิการหรือบริการพิเศษ เช่น การจัดให้มีการประกันภัย ประกันสุขภาพ การตรวจสุขภาพฟรี การจัดบริการรถรับส่ง การท่องเที่ยวในโอกาสต่าง ๆ องค์การควรคำนึงว่าการจ่ายค่าตอบแทนที่เหมาะสมเป็น

ตารางที่ 43 (ต่อ) แสดงสรุปข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาองค์การ

หัวข้อที่เสนอแนะ	ปัจจุบัน	การปรับปรุง
กลยุทธ์การบริหาร ค่าตอบแทน (ต่อ)	เดือนมาก ดังจะเห็นได้จาก 3 ใน 4 คู่ ได้แก่ คู่ที่ 1 คือ พนักงานที่มีรายได้ เฉลี่ยต่อเดือน 5,001-6,000 บาท มากกว่า พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อ เดือน 6,001-7,000 บาท คู่ที่ 2 คือ พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 5,001-6,000 บาท มากกว่า พนักงานที่ มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 9,001-10,000 บาท คู่ที่ 3 คือ พนักงานที่มีรายได้ เฉลี่ยต่อเดือน 8,001-9,000 บาท มากกว่า พนักงานที่มีรายได้เฉลี่ยต่อ เดือน 9,001-10,000 บาท	ส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานในองค์การ เกิดความพึงพอใจจำเป็นอย่างยิ่งที่ จะต้องสร้างความเสมอภาคให้เกิดขึ้นมี ความเป็นธรรม เป็นไปตามกฎหมายที่ เกี่ยวข้องกำหนดไว้ - การจ่ายค่าตอบแทนควรจ่ายแบบตาม ผลงาน (Performance Based Pay) มี ตัวชี้วัด และมีการประเมินผลการ ปฏิบัติงานอย่างชัดเจน เช่น ผลงาน ดีเด่นได้รับค่าตอบแทนสูง ผลงานปาน กลางได้รับค่าตอบแทนน้อยกว่า ผลงาน ต่ำไม่ได้รับค่าตอบแทนเพิ่ม เพื่อเป็น การกระตุ้นให้ปรับปรุง เป็นต้น
กลยุทธ์ด้านการ สื่อสาร	วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต้น และตัวแปรตาม พบว่าตัวแปรต้น ปัจจัยทั้ง 4 ด้าน ตัวแปรตามความ ผูกพันต่อองค์การในภาพรวม พบว่า ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพัน ต่อองค์การในภาพรวม ส่วนปัจจัยที่ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การด้าน อื่นๆ ได้แก่ ด้านองค์การ ด้านงาน ด้าน ภาวะผู้นำไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับ ความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม เมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ความ ถดถอย พบว่าด้าน การ พัฒนา ทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำนายระดับ ความผูกพันในภาพรวมได้	องค์การควรกำหนดกลยุทธ์ด้านการ สื่อสารในด้านการรักษาความสัมพันธ์ ระหว่างพนักงานกับองค์การ โดยการ ติดต่อสื่อสารกับพนักงานอย่างมี ประสิทธิภาพและสม่ำเสมอ มอบหมาย งานที่ท้าทายให้กับพนักงาน ดูแลเอาใจ ใส่พนักงาน ไม่ให้เกิดปัญหาทั้งที่เป็น ปัญหาส่วนตัว และ ปัญหากับบุคคลอื่น ในองค์การ - ช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ พนักงานในองค์การยอมรับ 1.) การพูดคุย แบบเผชิญหน้ากัน แบบที่เป็นทางการ และไม่เป็นทางการ 2.) การประชุม ภายในสังกัดแผนกย่อย 3.) เอกสาร หนังสือเวียน วารสาร 4.) บอร์ด ประชาสัมพันธ์ กล้องรับความคิดเห็น 5.) เสียงตามสายเพื่อประชาสัมพันธ์ 6.) การสำรวจความคิดเห็น

ตารางที่ 43 (ต่อ) แสดงสรุปข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

หัวข้อที่เสนอแนะ	ปัจจุบัน	การปรับปรุง
กลยุทธ์ด้านการพัฒนาองค์กร	ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านองค์กรมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเป็นอันดับ 1 (ค่าเฉลี่ย 3.81) ส่วน ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเป็นอันดับ 2 (ค่าเฉลี่ย 3.77) ผลจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดต่อปัจจัยส่วนบุคคลสังกัดแผนกเย็บ ซึ่งเป็นไปในทิศทางที่ไม่สอดคล้องกัน แสดงให้เห็นว่าองค์กรนี้ควรปรับปรุงพัฒนาในส่วนของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านองค์กร	องค์กรควรกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาองค์กรดังนี้ 1.) การรักษาไว้ซึ่งกลุ่มพนักงานที่มีความรู้ เน้นกลุ่มคนเก่ง มีฝีมือการเย็บที่ดี (Talent) 2.) การให้ความสำคัญกับการพัฒนาภาวะผู้นำ 3.) การมุ่งใช้กำลังคนในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด 4.) การสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานและองค์กร 5.) การตระหนักถึงความหลากหลายของพนักงานในองค์กรในเรื่องกลุ่มอายุของพนักงาน -การบริหารจัดการคนเก่ง (Talent Management) เน้นการดูแลคนเก่งเป็นพิเศษกว่าพนักงานทั่วไป มีการจ่ายค่าตอบแทนที่พิเศษและสูงกว่าในกลุ่มธุรกิจเดียวกัน มีการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ

ผลจากการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเย็บผ้าในบริษัทรับจ้างผลิตเสื้อผ้าสำเร็จรูปส่งออกแห่งหนึ่งพบว่า หากทุกองค์กรมีพนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กร พนักงานในองค์กรจะทุ่มเทแรงกายแรงใจ รู้สึกมีความสุขที่ได้ทำงาน มีความท้าทายกับงานที่ทำในแต่ละวัน และพร้อมที่จะนำพรสวรรค์และพรแสวงของตนเองออกมาใช้งานอย่างเต็มที่ พร้อมที่จะเรียนรู้ หาวิธีการใหม่ๆ ในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายอยู่แนวทางที่ผู้บริหารในองค์กรนั้นควร จะดำเนินการมีดังนี้ หมั่นสื่อสารวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรให้กับพนักงานในองค์กรได้ทราบ โดยทั่วถึงกัน เพื่อให้พนักงานช่วยกันคิดว่าจะเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้วิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างไร สนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์ เพราะจะเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานก่อให้เกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน เกิดความรู้สึกท้าทายในการทำงาน

ผู้บริหารเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติตามค่านิยมขององค์กรพร้อมทั้งเน้นย้ำให้พนักงานปฏิบัติตาม ใส่ใจต่อการสื่อสารและการรับฟังข่าวสารและข้อมูลต่างๆ ภายในองค์กร ทั้งการสื่อสารที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ และการร่วมทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อลดช่องว่าง ช่วยให้เกิดสัมพันธ์ภาพระหว่างกันที่ดี ส่งผลให้เกิดความผูกพันในองค์กร เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม และเคารพในความคิดเห็นหรือปัญหาจากพนักงานในทุกๆ ระดับ และเรื่องเหล่านั้นสามารถช่วยในการพัฒนา พัฒนาองค์กรได้อย่างดียิ่ง ยกย่องชมเชยพนักงาน ยิ้มแย้มแจ่มใส มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีสีหน้าเป็นมิตร พร้อมให้อภัยในความคิดพลาดพร้อมช่วยแก้ปัญหา และชมเชยเมื่อพนักงานทำงานได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี มีความชัดเจน โปร่งใส เทียงธรรมในการให้ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่างๆ สร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน ให้มีความสบายกาย สบายใจ จะช่วยให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน (จารีรัตน์ , 2551 : ออนไลน์)

ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
 Copyright© by Chiang Mai University
 All rights reserved