

บทที่ 5

ผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) สาขาเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) สาขาเชียงใหม่ ซึ่งผู้ศึกษาสามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

สรุปผลการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาโดยนำแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรมาใช้ในการศึกษา โดยทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรใน 3 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านประสบการณ์ในงาน ปัจจัยด้านลักษณะงาน และทำการวัดความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ซึ่งจะเชื่อมโยงถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม

ระเบียบวิธีการศึกษาและข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) โดยการค้นคว้ารวบรวมจากเอกสาร หนังสือ บทความ งานวิจัยและเอกสารอ้างอิงอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเกี่ยวข้อง รวมถึงการค้นคว้าข้อมูลผ่านทางระบบอินเทอร์เน็ต และข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างพนักงานของบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) สาขาเชียงใหม่ จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 328 คน ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ โดยใช้ ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ค่าแจกแจงแบบที (T-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance : ANOVA) การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD/Scheffe และการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วยการวิเคราะห์สมการถดถอย (Linear Regression) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน

ผลการศึกษาพบว่าพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) สาขาเชียงใหม่ ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 53.35 มีอายุระหว่าง 46 - 52 ปี ร้อยละ 38.11 มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 69.21 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 79.88 ทำงานฝ่ายสถานี

เชียงใหม่ ร้อยละ 39.94 เป็นพนักงานทั่วไป ร้อยละ 85.67 มีอายุการทำงานระหว่าง 10 - 20 ปี ร้อยละ 43.90 และมีอัตราเงินเดือนมากกว่า 40,000 บาท ร้อยละ 28.66

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและระดับความผูกพันต่อองค์กร

แบบสอบถามที่ใช้เป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยใช้ Likert Scale ซึ่งทำการแบ่งความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ออกเป็น 3 ด้านได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในงาน ปัจจัยด้านลักษณะงาน และทำการวัดความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ซึ่งจะเชื่อมโยงถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ผู้ศึกษาได้ทำการคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามแยกตามกลุ่มปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และด้านความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) พบว่า สัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของแบบสอบถามในแต่ละด้านของกลุ่มปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และด้านความผูกพันต่อองค์กร มีรายละเอียดดังนี้

1) ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในงาน ในส่วนขององค์กรนั้น มีค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมีค่าเท่ากับ 0.9380 ส่วนในด้านลูกค่านั้น มีความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมีค่าเท่ากับ 0.8835

2) ปัจจัยด้านลักษณะงาน มีความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมีค่าเท่ากับ 0.6951

3) ด้านความผูกพันต่อองค์กร มีความเชื่อมั่นของแบบสอบถามมีค่าเท่ากับ 0.5533

แสดงว่าแบบสอบถามมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถยอมรับได้ จึงนำแบบสอบถามนี้มาใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษา

ตอนที่ 2.1 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรได้แก่ ด้านประสิทธิภาพในงาน ด้านลักษณะงาน และระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กร

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านประสิทธิภาพในงาน และปัจจัยด้านลักษณะงานอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 และ 3.77 ตามลำดับ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1) ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในงาน มีระดับความคิดเห็นของพนักงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามปัจจัยย่อยของปัจจัยด้านประสิทธิภาพในงาน พบว่า ปัจจัยย่อยทั้งหมด ทั้งในด้านองค์กรและลูกค่านั้นมีระดับความคิดเห็นของพนักงานอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยปัจจัยย่อยในด้านองค์กรที่มีระดับความคิดเห็นของพนักงานอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ฉันมั่นใจในแนวทางการบริหารและวิสัยทัศน์ของบริษัท งานที่ฉันปฏิบัตินั้นมีปริมาณที่เหมาะสม บริษัทฯ ให้โอกาสฉันได้

ทำในสิ่งที่ต้องการ ฉันได้รับคำตอบแทนและสวัสดิการต่างๆอย่างเหมาะสม ฉันมีโอกาสได้เรียนรู้ และก้าวหน้าในหน้าที่การงานตามความสามารถ เพื่อนร่วมงานมีความมุ่งมั่นและทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ และฉันได้รับคำชมเมื่อสามารถปฏิบัติงานได้ดี ส่วนปัจจัยย่อยในด้านองค์การที่เหลือนั้นมีระดับความคิดเห็นของพนักงานอยู่ในระดับเฉย ๆ ได้แก่ ผู้จัดการหรือหัวหน้าหน่วยในบริษัทฯเอาใจใส่ต่อฉันในฐานะพนักงานคนหนึ่ง บริษัทเห็นความสำคัญของความคิดเห็นของฉัน หัวหน้าหน่วยในการสนับสนุนการพัฒนาความรู้แก่ฉันอย่างจริงจัง หัวหน้าหน่วยให้คำมั่นกับฉันในเรื่องความก้าวหน้า และบริษัทจัดหาวัสดุและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ

ปัจจัยย่อยในด้านลูกค้าที่มีระดับความคิดเห็นของพนักงานอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ฉันชอบที่จะทำให้ลูกค้ารู้สึกมีความสุข และฉันถือว่าการสูญเสียลูกค้าให้แก่คู่แข่งในธุรกิจนั้นเป็นเรื่องใหญ่ โดยปัจจัยย่อยที่มีระดับความคิดเห็นของพนักงานอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ภารกิจและจุดประสงค์ของบริษัทฯทำให้ฉันรู้สึกว่าลูกค้ามีความสำคัญ ฉันมีความรับผิดชอบต่อกฎอย่างสูง ฉันต้องการให้บริการที่ดีที่สุดแก่ลูกค้า ฉันพยายามแก้ไขปัญหาให้กับลูกค้าด้วยความห่วงใย ฉันปฏิบัติต่อลูกค้าอย่างเหมาะสม และฉันให้ความร่วมมือต่อเพื่อนร่วมงานในการให้บริการต่อลูกค้าเป็นอย่างดี

2) ปัจจัยด้านลักษณะงาน มีระดับความคิดเห็นของพนักงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามปัจจัยย่อยของปัจจัยด้านลักษณะงาน พบว่า ปัจจัยย่อยทั้งหมด ทั้งในด้านความท้าทาย ด้านการมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น รวมถึงด้านความสมดุลระหว่างการปฏิบัติงานและการใช้ชีวิต นั้นมีระดับความคิดเห็นของพนักงานอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยปัจจัยย่อยในด้านความท้าทาย ได้แก่ ฉันทราบว่าบริษัทฯคาดหวังสิ่งใดจากฉัน และงานที่ฉันปฏิบัตินั้นมีความน่าสนใจ ปัจจัยย่อยในการมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ได้แก่ ฉันมีเพื่อนสนิทในบริษัทฯ และปัจจัยย่อยในด้านความสมดุลระหว่างการปฏิบัติงานและการใช้ชีวิต ได้แก่ การปฏิบัติงานของฉันไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตประจำวัน

ในด้านความผูกพันต่อองค์การซึ่งสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบย่อย 3 ข้อ คือ ฉันมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมของบริษัท ฉันมีความตั้งใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทเป็นหลัก และฉันมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัท พบว่า มีระดับความคิดเห็นของพนักงานอยู่ในระดับเห็นด้วยมากทั้งหมด แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การ (Engaged Employee) ซึ่งหมายถึง พนักงานที่ทำงานให้แก่องค์การด้วยความเต็มใจ ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และพาองค์การไปสู่ความก้าวหน้า

**ตอนที่ 2.2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ด้านประสบการณ์
ในงาน ด้านลักษณะงาน และความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามข้อมูลด้านลักษณะ
ส่วนบุคคล**

- 1) พนักงานเพศชายและเพศหญิง มีความผูกพันต่อองค์กร ไม่แตกต่างกัน โดยมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านประสบการณ์ในงาน และลักษณะงาน ไม่แตกต่างกัน
- 2) พนักงานที่มีอายุแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กร ไม่แตกต่างกัน ส่วนความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านประสบการณ์ในงานนั้น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 และมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านลักษณะงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
- 3) พนักงานที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านประสบการณ์ในงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในขณะที่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านลักษณะงาน ไม่แตกต่างกัน
- 4) พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กร ไม่แตกต่างกัน โดยมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านประสบการณ์ในงานและปัจจัยด้านลักษณะงาน ไม่แตกต่างกัน
- 5) พนักงานที่ปฏิบัติงานต่างฝ่ายงาน มีความผูกพันต่อองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001 โดยมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านประสบการณ์ในงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านลักษณะงาน ไม่แตกต่างกัน
- 6) พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กร ไม่แตกต่างกัน ส่วนความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านประสบการณ์ในงานนั้น แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในขณะที่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านลักษณะงาน ไม่แตกต่างกัน
- 7) พนักงานที่มีระยะเวลาทำงานในบริษัทแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กร ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านประสบการณ์ในงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ในขณะที่มีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านลักษณะงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
- 8) พนักงานที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กร ในภาพรวม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านประสบการณ์ในงาน และปัจจัยด้านลักษณะงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.001

ส่วนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ตอนที่ 3.1 ความสัมพันธ์ระหว่าง ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ด้านประสบการณ์ในงาน และด้านลักษณะงาน กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลในส่วนสถานภาพสมรสมีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.146 ในขณะที่ ปัจจัยด้านประสบการณ์ในงาน และปัจจัยด้านลักษณะงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.632 และ 0.506 ตามลำดับ

ตอนที่ 3.2 ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนเพื่อพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอันเนื่องมาจากปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ด้านประสบการณ์ในงาน และด้านลักษณะงาน

จากผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนเพื่อพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอันเนื่องมาจากปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ด้านประสบการณ์ในงาน และด้านลักษณะงาน พบว่า ปัจจัยย่อยด้านองค์การร่วมกับปัจจัยย่อยด้านลูกค้ำ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.690 และสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ได้ร้อยละ 47.60 ค่าความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์เท่ากับ 0.4698 ทั้งนี้ปัจจัยด้านประสบการณ์ในงานในส่วนปัจจัยย่อยด้านลูกค้ำ เป็นตัวพยากรณ์ที่มีอิทธิพลสูงสุด ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.557 และมีค่าเป็นบวก แสดงว่า เมื่อตัวแปรด้านประสบการณ์ในงานในส่วนปัจจัยย่อยด้านลูกค้ำมีระดับเพิ่มขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วย

อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) สาขาเชียงใหม่ พบว่ามีประเด็นสำคัญที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ระดับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) สาขาเชียงใหม่ มีความผูกพันในระดับผูกพันต่อองค์กร (Engaged Employee) โดยพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่ พนักงานมีความเชื่อมั่น

อย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมของบริษัทฯ พนักงานมีความตั้งใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ เป็นหลัก และพนักงานมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัทฯ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Steers, R. M. (1977, อ้างในวุฒิรัตน์ อุณจิตติ, 2551) ได้นิยามว่าความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ระดับความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรด้วยความเต็มใจ และสามารถวัดได้จาก การที่พนักงานมีความเชื่อมั่นอย่างสูงในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร พนักงานเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร และพนักงานมีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพในองค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของ Gallup Organization (2002) ที่ได้อธิบายถึงพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged Employee) คือ พนักงานทำงานด้วยความเต็มใจให้แก่องค์กรของพนักงานเอง ซึ่งจะนำไปสู่การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ และพาองค์กร ไปสู่ความก้าวหน้า โดยผลการศึกษานั้นสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สิทธิวรรณ ศรีสุพรรณ (2550) ที่ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) พบว่า โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับผูกพันต่อองค์กร (Engaged) โดยทุกปัจจัยมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ซึ่งได้แก่ ปัจจัยด้านความเชื่อมั่นและการยอมรับในองค์กร ด้านความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกภาพองค์กร และด้านความเต็มใจทุ่มเทเพื่อองค์กร และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สิรินาตย์ ฤกษ์ภูษาร (2552) ที่ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับผูกพันต่อองค์กร (Engaged) โดยเมื่อทำการพิจารณาในแต่ละปัจจัยแล้วพบว่าปัจจัยที่มีระดับความผูกพันสูงสุด คือ ปัจจัยด้านความรู้สึก รองลงมา คือ ปัจจัยด้านบรรทัดฐานทางสังคม และปัจจัยด้านความต่อเนื่อง โดยพนักงานมีความรู้สึกภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ และมีความรู้สึกภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งในองค์กร และสอดคล้องกับผลการศึกษาของ แววรรณ ละอองศรี (2551) ที่ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เฟดเดอรัล เอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับผูกพันต่อองค์กร (Engaged) โดยพนักงานมีความคิดเห็นต่อการมีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าขององค์กรอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรต่อไปอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

เมื่อได้ทำการพิจารณากลุ่มปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล พบว่า สถานภาพสมรส ฝ้ายงาน ระยะเวลาทำงานในบริษัท และอัตราเงินเดือนเท่านั้นที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า สถานภาพสมรส ฝ่ายงาน ระยะเวลาทำงานในบริษัท และอัตราเงินเดือนเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน โดยมีความสอดคล้องกับ สิรินาถย์ กฤษณาธาร (2552) ที่ทำการศึกษารื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) ซึ่งพบว่า ปัจจัยด้านสถานภาพสมรส อายุงาน และอัตราเงินเดือนมีผลต่อความผูกพันของพนักงาน แต่ไม่สอดคล้องกับ สิทธิธรรม ศรีสุพรรณ (2550) ที่ทำการศึกษารื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า เพศ อายุงาน และอัตราเงินเดือนไม่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน และไม่สอดคล้องกับ วุฒิรัตน์ อุจน์จิตติ (2551) ที่ทำการศึกษารื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ โดยพบว่ากลุ่มปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลนั้นไม่มีผลต่อความผูกพันของพนักงาน ซึ่งอาจเป็นเพราะกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลในแต่ละองค์กรนั้นมีความแตกต่างกัน

2. ระดับความคิดเห็นต่อกลุ่มปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

2.1) ปัจจัยด้านประสบการณ์ในงาน

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) สาขาเชียงใหม่ มีความคิดเห็นต่อกลุ่มปัจจัยด้านประสบการณ์อยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยทั้งหมด ซึ่งได้แก่ด้านองค์กรและด้านลูกค่านั้นมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยปัจจัยย่อยในด้านองค์กรนั้น ปัจจัยที่มีระดับความคิดเห็นต่ำที่สุดในกลุ่มปัจจัย ได้แก่ ผู้จัดการหรือหัวหน้าหน่วยในบริษัทเอาใจใส่ต่อฉันในฐานะพนักงานคนหนึ่ง บริษัทเห็นความสำคัญของความคิดเห็นของฉัน หัวหน้าหน่วยในการสนับสนุนการพัฒนาความรู้แก่ฉันอย่างจริงจัง หัวหน้าหน่วยให้คำมั่นกับฉันในเรื่องความก้าวหน้า และบริษัทจัดหาวัสดุและอุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติงานอย่างเพียงพอ โดยมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับน้อย ซึ่งปัจจัยย่อยเหล่านี้ควรได้รับการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้นก่อนเป็นกลุ่มแรกเพื่อที่จะส่งผลในทางที่ดีต่อความผูกพันของพนักงานต่อไป ส่วนปัจจัยย่อยในด้านลูกค่านั้นมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ได้แก่ ฉันชอบที่จะทำให้ลูกค้ารู้สึกมีความสุข และฉันถือว่าการสูญเสียลูกค้าให้แก่คู่แข่งในธุรกิจนั้นเป็นเรื่องใหญ่ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานนั้นพร้อมที่จะให้บริการที่ดีและให้ความสำคัญต่อลูกค้าเพื่อที่จะทำให้องค์การนั้นประสบความสำเร็จและก้าวหน้า โดยสอดคล้องกับผลการศึกษาของ พรรณี สิริวุฒิ (2547) ที่ทำการศึกษารื่อง การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ฟินิกซ์ พลัฟ แอนด์ เพเพอร์ จำกัด (มหาชน) อำเภอน้ำพอง จังหวัดขอนแก่น พบว่า ปัจจัยด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กรนั้นมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ท่านปฏิบัติงานในหน้าที่ด้วยความเต็ม

ใจและเต็มกำลังความสามารถเพื่อให้บริษัทบรรลุเป้าหมาย ท่านมีความมุ่งมั่นและพร้อมปฏิบัติงานนอกเหนือจากภารกิจเพื่อความอยู่รอดของบริษัท และท่านยอมเหน็ดเหนื่อยเพื่อช่วยพัฒนาบริษัทให้มีความเจริญก้าวหน้า และสอดคล้องกับแนวคิดของ Gallup Organization (2003, อ้างใน วิกันยานนสะดู, 2549) ที่เสนอว่า ปัจจัยด้านความก้าวหน้าในงาน (Growth Overall) คือ ความก้าวหน้า (Progress) การเรียนรู้และพัฒนา (Learn and Grow) นั้นเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความรู้สึผูกพันของพนักงาน และไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ กัลยารัตน์ เวรุมธา (2548) ที่ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเอเชีย ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานใหญ่ พบว่า ในภาพรวมพนักงานธนาคารเอเชียในสำนักงานใหญ่ มีระดับประสบการณ์ในงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นมากที่สุด คือ ด้านความมั่นคงและความเชื่อถือขององค์กร และปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นน้อยที่สุด คือ ด้านความพึงพอใจขององค์กร ซึ่งอาจเป็นเพราะแต่ละองค์กรนั้นมีแนวทางหรือนโยบายในการดำเนินงานที่แตกต่างกัน

2.2) ปัจจัยด้านลักษณะงาน

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) สาขาเชียงใหม่ มีความคิดเห็นต่อกลุ่มปัจจัยด้านลักษณะงานอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยทั้งหมด ได้แก่ ด้านความท้าทาย ด้านการมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และด้านความสมดุลระหว่างการปฏิบัติงานและการใช้ชีวิตนั้น มีระดับความคิดเห็นของพนักงานอยู่ในระดับมากเช่นกัน โดยมีปัจจัยย่อยในด้านสมดุลระหว่างการปฏิบัติงานและการใช้ชีวิตเป็นปัจจัยที่มีระดับความคิดเห็นน้อยที่สุดในกลุ่มปัจจัยย่อย ซึ่งได้แก่ การปฏิบัติงานของพนักงาน ไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตประจำวัน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติงานของพนักงานนั้นส่งผลต่อการใช้ชีวิตประจำวันของพนักงานในระดับหนึ่ง โดยสอดคล้องกับผลการศึกษาของ แววรธรรม ละอองศรี (2551) ที่ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เฟดเดอรัลเอ็กซ์เพรส (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านงานอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยเป็นไปตามแนวคิดของ Steers, R. M. (1977, อ้างในวุฒิรัตน์ อุ่นจิตติ, 2551) ที่เสนอว่า ลักษณะงาน (Job Characteristic) เป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กร และสอดคล้องกับแนวคิดของ Burke Incorporate (2009) ที่เสนอว่า หน้าที่การงาน (Job) นั้นเป็นหนึ่งในปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรเช่นกัน แต่ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ สิทธิวรรณ ศรีสุพรรณ (2550) ที่ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานต้อนรับบนเครื่องบิน บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งอาจเป็นผลมาจากการที่กลุ่มเป้าหมายของการศึกษามีเพียงพนักงานต้อนรับบนเครื่องบินเท่านั้น

3. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ปัจจัยด้านประสพการณ์ในงาน และปัจจัยด้านลักษณะงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.632 และ 0.506 ตามลำดับ ซึ่งจากผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอนเพื่อพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอื่นเนื่องมาจากปัจจัยด้านประสพการณ์ในงาน พบว่า ปัจจัยย่อยด้านองค์การร่วมกับปัจจัยย่อยด้านลูกค้ำ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (R) เท่ากับ 0.690 และสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ได้ร้อยละ 47.60 ค่าความคลาดเคลื่อนของการพยากรณ์เท่ากับ 0.4698 ทั้งนี้ปัจจัยด้านประสพการณ์ในงานในส่วนปัจจัยย่อยด้านลูกค้ำ เป็นตัวพยากรณ์ที่มีอิทธิพลสูงสุด ซึ่งมีค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย (Beta) เท่ากับ 0.557 และมีค่าเป็นบวก แสดงว่า เมื่อตัวแปรด้านประสพการณ์ในงานในส่วนปัจจัยย่อยด้านลูกค้ำมีระดับเพิ่มขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วย

ข้อค้นพบ

จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) สาขาเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้ค้นพบประเด็นดังต่อไปนี้

- 1) ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน อยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ พนักงานมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัทฯ ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 ส่วนปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดเท่ากับ 3.73 คือพนักงานมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมของบริษัทฯ
- 2) ปัจจัยด้านลักษณะงานนั้นมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.77 รองลงมาคือปัจจัยด้านประสพการณ์ในงาน ซึ่งมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 แสดงว่าบริษัทควรพิจารณาปรับปรุงปัจจัยด้านประสพการณ์ในงานก่อนเป็นอันดับแรก
- 3) สถานภาพสมรส ฝ่ายงาน ระยะเวลาทำงานในบริษัท และอัตราเงินเดือนเท่านั้นที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ
- 4) ปัจจัยด้านประสพการณ์ในงาน และปัจจัยด้านลักษณะงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) สาขาเชียงใหม่ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เท่ากับ 0.632 และ 0.506 ตามลำดับ

5) ปัจจัยย่อยด้านองค์การร่วมกับปัจจัยย่อยด้านลูกค้า สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยที่ปัจจัยย่อยด้านลูกค้า นั้น เป็นตัวพยากรณ์ที่มีอิทธิพลสูงสุด ซึ่งเมื่อมีระดับเพิ่มขึ้นความผูกพันต่อองค์การของพนักงานก็จะเพิ่มขึ้นด้วย

ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

เพื่อให้พนักงานความผูกพันกับบริษัทมากขึ้น ผู้ศึกษาจึงได้นำเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะต่างๆ ที่อาจมีผลดีต่อบริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) สาขาเชียงใหม่ ในด้านการเสริมสร้างความผูกพันของพนักงาน โดยทำการเรียบเรียงตามลำดับความสำคัญในแต่ละประเด็นต่อไปนี้

1) ด้านความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ปัจจัยย่อยในส่วนพนักงานมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัทฯ ถือเป็นจุดแข็งขององค์การ ในขณะที่ปัจจัยย่อยในส่วนพนักงานมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมของบริษัทฯ ถือเป็นจุดที่องค์การควรทำการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ทั้งนี้ปัจจัยดังกล่าวมีความสำคัญเนื่องจากเป็นแรงผลักดันและเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานที่จะทำให้บรรลุผลลัพธ์ตามที่องค์การกำหนด ดังนั้น ฝ่ายต่างๆ ทั้ง 6 ฝ่าย ของบริษัทฯ ควรสื่อสารเป้าหมาย ค่านิยมของบริษัทฯ เพื่อกระตุ้นจิตสำนึกของพนักงานและสื่อสารกิจกรรมที่จัดทำเพื่อตอบสนองค่านิยมและเป้าหมายของบริษัท ตลอดจนสื่อสารชมเชยพนักงานและฝ่ายงานที่ปฏิบัติงานจนบรรลุค่านิยมและเป้าหมายของบริษัท เป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องในหลายรูปแบบ ไม่ว่าจะเป็นทาง E-Mail ไปสเตอร์ รวมทั้งการกระตุ้นให้พนักงานมีส่วนร่วมด้วยแรงจูงใจหลากหลาย ที่ไม่ใช่ตัวเงิน

2) ด้านประสบการณ์ในงาน ในด้านองค์การนั้นมีปัจจัยย่อยในส่วนพนักงานมีความคิดเห็นว่า พนักงานมั่นใจในแนวทางการบริหารและวิสัยทัศน์ของบริษัทฯ ถือเป็นจุดแข็งขององค์การ ในขณะที่ปัจจัยย่อยในส่วนหัวหน้าหน่วยให้คำมั่นกับพนักงานในเรื่องความก้าวหน้าถือเป็นจุดที่องค์การควรทำการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นบริษัทจึงควรพัฒนาระบบการพัฒนาระบบการพัฒนารายบุคคล เช่น การทำเส้นทางความก้าวหน้าในการฝึกอบรม (Training Roadmap) การทำแผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan) เพื่อความก้าวหน้าในสายอาชีพ และจัดทำระบบการประเมินผลเพื่อเข้าสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้นให้มีความน่าเชื่อถือและมีความชัดเจนมากขึ้น รวมทั้งเพิ่มการสื่อสารในระบบดังกล่าวนี้ให้บุคลากรรับทราบอย่างทั่วถึง ส่วนในด้านลูกค้า นั้นมีปัจจัยย่อยในส่วนพนักงานมีความคิดเห็นว่า การสูญเสียลูกค้าให้แก่คู่แข่งในธุรกิจนั้นเป็นเรื่องสำคัญถือเป็นจุดแข็ง ในขณะที่ปัจจัยย่อยในส่วนพนักงานมีความคิดเห็นว่า พนักงานให้ความร่วมมือต่อเพื่อน

ร่วมงานในการให้บริการต่อลูกค้าเป็นอย่างดีนั้นถือเป็นจุดที่องค์กรควรทำการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นบริษัทจึงควรเพิ่มกิจกรรมการพัฒนาองค์กร เช่น การจัดสัมมนาระหว่างฝ่ายต่างๆ หรือทำการเพิ่มกิจกรรมที่ช่วยเสริมสร้างความสามัคคี และความร่วมมือในการทำงานร่วมกันเพื่อสร้างความรู้สึกที่ดีให้แก่พนักงาน

3) **ด้านลักษณะงาน** ปัจจัยย่อยในส่วนพนักงานมีความคิดเห็นว่า งานที่ปฏิบัติกันมีความน่าสนใจถือเป็นจุดแข็งขององค์กร ในขณะที่ปัจจัยย่อยในส่วนพนักงานมีความคิดเห็นว่าการปฏิบัติงานของงานไม่ได้ส่งผลกระทบต่อการใช้ชีวิตประจำวันนั้น ถือเป็นจุดที่องค์กรควรทำการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น ดังนั้นบริษัทจึงควรเพิ่มการตอบสนองและเปิดโอกาสต่อการรับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะต่างๆจากพนักงานให้มากขึ้น ทั้งในด้านการปฏิบัติงาน และด้านความจำเป็นส่วนบุคคลของพนักงานด้วย

4) **ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมจากพนักงาน** จากการใช้แบบสอบถามแบบปลายเปิดที่ทำให้พนักงานได้มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะที่มีต่อ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน) สาขาเชียงใหม่ โดยผู้ศึกษาได้นำมารวบรวมเพื่อนำเสนอในการพิจารณา ซึ่งส่งผลให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นไปในทางที่ดีขึ้น ดังนี้

4.1) ด้านการบริหารวัสดุและอุปกรณ์

4.1.1) ทำการจัดหาวัสดุและอุปกรณ์ที่จำเป็น และมีความทันสมัยมากกว่าเดิมมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง

4.1.2) ทำการซ่อมแซมวัสดุและอุปกรณ์ที่มีสภาพไม่สมบูรณ์ให้เรียบร้อย

4.2) ด้านสิทธิประโยชน์และสวัสดิการ

4.2.1) ทบทวนสิทธิประโยชน์และสวัสดิการทั้งของพนักงานและผู้บริหารให้มีความเหมาะสม

ทั้งนี้หากบริษัทได้แก้ไขปรับปรุงในส่วนต่างๆเหล่านี้แล้วอาจจะส่งผลให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น และยังอาจทำให้พนักงานมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น และส่งผลให้บริษัทมีความสามารถในการแข่งขันในธุรกิจมากยิ่งขึ้นต่อไป