

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา การอภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน ผู้ศึกษาสามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ โดยได้ศึกษาจากความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานโดยใช้แนวคิด 4 ด้าน คือ ด้านองค์กร (Organization) ด้านงาน (Job) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) และด้านภาวะผู้นำ (Leader) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร และศึกษาถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวม ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในภาพรวมกับความคิดเห็นต่อองค์กรทั้ง 4 ด้านของพนักงาน

ระเบียบวิธีการศึกษา ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ข้อมูลทุติยภูมิ ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร บทความ หนังสือ งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลออนไลน์ทางอินเทอร์เน็ต และอินทราเน็ต และข้อมูลปฐมภูมิ เป็นข้อมูลที่ได้จากการใช้แบบสอบถาม แบบตอบด้วยตนเอง (Self-Administered Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทำการเก็บข้อมูลจากพนักงานระดับปฏิบัติการที่ปฏิบัติงาน ณ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ เฉพาะกลุ่มธุรกิจน้ำมัน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 202 คน ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าแจกแจงแบบที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance : Anova) การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดย Linear Regression และการเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี Scheffe โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS 16.0 for Windows ในการวิเคราะห์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

พนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าเพศหญิง มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 32 – 38 ปีและ 39 – 45 ปี มากที่สุด ซึ่งมีอัตราร้อยละใกล้เคียงกันอยู่ที่ 27.23 และ 26.73 ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี ร้อยละ 59.9 ส่วนใหญ่มีช่วงอายุการทำงานในองค์กรที่มากกว่า 20 ปี มากที่สุดถึงร้อยละ 28.71 สัดส่วนของพนักงานระดับปฏิบัติการในส่วนงานผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ การตลาดขายปลีก (ผตน.) เป็นจำนวนมากที่สุด ร้อยละ 49.01 และส่วนใหญ่มีอัตราเงินเดือน 60,001 บาทขึ้นไป ร้อยละ 42.08

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน

แบบสอบถามที่ใช้เป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน โดยใช้คำถามในการวัดสเกลทัศนคติ หรือ Likert Scale โดยแบ่งความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ และได้ทำการวัดความคิดเห็นต่อความผูกพันในด้านภาพรวมซึ่งจะนำไปสู่ระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ โดยเมื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาได้ทำการคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้ง 5 ด้าน โดยใช้วิธีการ Reliability Analysis พบว่าค่าความเชื่อมั่นของความผูกพันต่อองค์การทั้ง 5 ด้านมีค่าความเชื่อมั่น (Alpha ∞) รวมที่ .964 ซึ่งมีค่ามากกว่า .80 แสดงว่าแบบสอบถามทั้ง 5 ด้านมีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในเกณฑ์ดีมาก สามารถยอมรับได้

ตอนที่ 2.1 ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ ในด้านภาพรวม

ผลการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมของพนักงานบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน โดยการวัดความผูกพันต่อองค์การวัดมาจากความผูกพันในด้านภาพรวมขององค์การ ซึ่งประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ จำนวน 5 ข้อ ได้แก่

1. พนักงานมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมของ ปตท.
2. พนักงานมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของ ปตท. เป็นหลัก
3. พนักงานมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของ ปตท.

4. พนักงานมีความพร้อมที่จะรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นไม่ว่าต่อองค์กร หรือต่อหน้าที่การทำงาน

5. ปตท. เป็นองค์กรที่ดีที่สุด ที่พนักงานเลือกทำงานด้วย

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการด้านภาพรวม พบว่า มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด โดยมีความคิดเห็นว่า ปตท. เป็นองค์กรที่ดีที่สุด ที่พนักงานเลือกทำงานด้วย พนักงานมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของ ปตท. เป็นหลัก พนักงานมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของ ปตท. และพนักงานมีความพร้อมที่จะรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นไม่ว่าต่อองค์กร หรือต่อหน้าที่การทำงาน ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ส่วนความคิดเห็นที่ว่าพนักงานมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมของ ปตท. อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แสดงว่า พนักงานระดับปฏิบัติการผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) ซึ่งหมายถึงพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรเปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” คือ ทำงานด้วยความมีใจรักและทุ่มเทพยายามในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และจะหาแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อประโยชน์ขององค์กรอย่างแท้จริง และนำพาองค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด

ตอนที่ 2.2 ระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงาน ในแต่ละองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร

พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของความผูกพัน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรด้านองค์กร พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีความคิดเห็นว่าปตท. มีการสร้างสภาพแวดล้อมที่ทำงานอย่างเหมาะสม และปลอดภัยให้กับพนักงานมากเป็นอันดับแรก และเห็นว่า ปตท. มีการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร มากเป็นลำดับถัดมา ส่วนปัจจัยย่อยในด้านองค์กรที่เหลืออยู่ในระดับเห็นด้วยมากทุกปัจจัย

2. องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรด้านงาน พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุด

ว่า ปตท. มีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ มากเป็นอันดับแรก ส่วนความคิดเห็นในระดับมาก ได้แก่ พนักงานมีรูปแบบการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรมากเป็นอันดับแรก มีความคิดเห็นว่า ปตท. มีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง มากเป็นลำดับถัดมา และมีความคิดเห็นว่า ปตท. มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงานมากเป็นลำดับสุดท้าย

3. องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุดที่ว่า ปตท. สามารถทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงานมากเป็นอันดับแรก และรองลงมาคือ มีความคิดเห็นว่า ปตท. มีการดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยของพนักงานอย่างเพียงพอมากเป็นลำดับถัดมา ส่วนความคิดเห็นในระดับมาก ได้แก่ ความคิดเห็นเรื่องที่ว่า ปตท. มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกันได้ ปตท. มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรมและเหมาะสมกับกำลังความสามารถของพนักงานที่ทำงานเป็นลำดับถัดมา ส่วนปัจจัยย่อยในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหลือพนักงานมีระดับความคิดเห็น เห็นด้วยมากทุกปัจจัย

4. องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรด้านภาวะผู้นำ พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการมีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างและนำมาถ่ายทอดให้พนักงานได้รับทราบมากเป็นอันดับแรก และความคิดเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารให้พนักงานในแต่ละหน่วยงานได้รับทราบถึงความคาดหวังในการทำงานมากเป็นลำดับถัดมา ส่วนปัจจัยย่อยด้านภาวะผู้นำที่เหลือพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากทุกปัจจัย

ตอนที่ 2.3 ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ผลการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้านข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่ง และเงินเดือน กับตัวแปรตาม ซึ่งได้แก่ องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ เพื่อต้องการทราบว่าตัวแปรอิสระแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันหรือไม่ พบว่า

1. พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อองค์การไม่แตกต่างกันในทุกด้าน แสดงว่าเพศไม่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน

2. พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ ในแต่ละกลุ่มอายุมีความคิดเห็นต่อองค์การไม่แตกต่างกันในทุกด้าน แสดงว่าอายุไม่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน

3. พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ ในแต่ละระดับการศึกษา มีระดับความคิดเห็นต่อองค์การไม่แตกต่างกันในทุกด้าน แสดงว่าระดับการศึกษา ไม่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน

4. พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ ในแต่ละช่วงอายุการทำงาน มีระดับความคิดเห็นต่อองค์การไม่แตกต่างกันในทุกด้าน แสดงว่าช่วงอายุการทำงาน ไม่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน

5. พบว่าในแต่ละส่วนงานที่สังกัด พนักงานระดับปฏิบัติการมีความคิดเห็นแตกต่างกันทั้ง 4 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยส่วนงานผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ การตลาดพาณิชย์และต่างประเทศ (ผพน.) และส่วนงานผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ การตลาดขายปลีก (ผตน.) มีระดับความคิดเห็นมากกว่าส่วนงานรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน (รชน.) แสดงว่าส่วนงานที่สังกัด มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน

6. พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ ในแต่ละช่วงระดับเงินเดือน มีระดับความคิดเห็นต่อองค์การไม่แตกต่างกันในทุกด้าน แสดงว่าระดับเงินเดือน ไม่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน

ตอนที่ 2.4 ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์การระหว่างตัวแปรอิสระด้านข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่ง และเงินเดือน กับตัวแปรตาม ซึ่งได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การด้านภาพรวม ได้ผลการศึกษา ดังนี้

1. พนักงานระดับปฏิบัติการทั้งเพศชายและเพศหญิงโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นปัจจัยด้านเพศไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ
2. พนักงานระดับปฏิบัติการแต่ละกลุ่มอายุโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นปัจจัยด้านอายุไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ
3. พนักงานระดับปฏิบัติการทุกกลุ่มระดับการศึกษาโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้น ปัจจัยด้านระดับการศึกษาไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ
4. พนักงานระดับปฏิบัติการทุกกลุ่มของช่วงอายุการทำงาน โดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นปัจจัยด้านช่วงระยะเวลาการทำงานไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ
5. พนักงานระดับปฏิบัติการในแต่ละส่วนงานที่สังกัด มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยส่วนงานผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ การตลาดขายปลีก (ผตน.) และส่วนงานผู้ช่วยผู้จัดการใหญ่ การตลาดพาณิชย์และต่างประเทศ (ผพน.) มีระดับความผูกพันมากกว่าส่วนงานรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน (รชน.) ดังนั้นปัจจัยด้านส่วนงานที่สังกัดมีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ
6. พนักงานระดับปฏิบัติการทุกกลุ่มเงินเดือนโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานกลุ่มระดับเงินเดือนมากกว่า 60,000 บาท มีระดับความผูกพันมากกว่ากลุ่มที่มีระดับเงินเดือน 30,000-60,000 บาท ดังนั้นปัจจัยด้านระดับเงินเดือนมีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ

ส่วนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ และ

ภาพรวมความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ผลการหาความสัมพันธ์ พบว่า องค์ประกอบความผูกพันทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม โดยมีค่าความสัมพันธ์ (R) เท่ากับ 0.489 โดยระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมจะผันแปรตามปัจจัยทั้ง 4 ด้านคิดเป็นร้อยละ 23.90 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 76.10 เป็นผลมาจากปัจจัยในเรื่องอื่น ๆ แสดงว่าค่าที่ได้จากการทำนายด้วยสมการเส้นตรงจะใกล้เคียงกับระดับความผูกพันในภาพรวมจริง ๆ ของพนักงานได้ไม่สูงมากนัก และพบว่าปัจจัยของ

ความผูกพันด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำนายระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านภาพรวมของพนักงานได้ แต่ปัจจัยด้านองค์การ ด้านงานและด้านภาวะผู้นำ พบว่าไม่มีผลกับความผูกพันด้านภาพรวมอย่างมีระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายระดับความผูกพันในภาพรวมได้มากที่สุด ($B = 0.281$)

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน พบว่ามีประเด็นที่สำคัญหลายประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

1. ระดับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า โดยรวมพนักงานระดับปฏิบัติการ ผู้ตอบแบบสอบถามมีความผูกพันในระดับผูกพันต่อองค์กร (Engaged) โดยมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด โดยมีความคิดเห็นว่า ปตท. เป็นองค์กรที่ดีที่สุด ที่พนักงานเลือกทำงานด้วย พนักงานมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของ ปตท. เป็นหลัก พนักงานมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของ ปตท. และพนักงานมีความพร้อมที่จะรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นไม่ว่าต่อองค์กร หรือต่อหน้าที่การทำงาน ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และมีความคิดเห็นว่าพนักงานมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของ ปตท. อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งตรงกับแนวคิดของสถาบันวิจัยและองค์กรที่ปรึกษาศึกษาวิจัย The Gallup Organization ที่ได้กล่าวว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged employee) คือ พนักงานที่เปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” ทำงานด้วยความมีใจรักและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง และจะหาแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อทำให้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด และสถาบันด้านการวิจัยและที่ปรึกษาด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (The Institute for Employment Studies) ได้กล่าวไว้ว่า พนักงานที่มีความผูกพันจะมีทัศนคติทางบวกต่อองค์กรและค่านิยมองค์กร โดยจะตระหนักถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจ การทำงานกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร โดยผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาของ พิษณุกุล ศิริปัญญา (2545) ที่ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือซึ่งพบว่า ความผูกพันของพนักงานอยู่ในระดับผูกพันต่อองค์กรนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของพัชรภรณ์ ศุภมั่งมี (2548) ที่ได้ศึกษา ความผูกพัน

ของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน) ศูนย์กระจายสินค้า จังหวัดเชียงใหม่(2548) ซึ่งพบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Burke (2004) ซึ่งพบว่า พนักงานที่มีความผูกพันจะต้องการทำงานอยู่กับองค์กรนั้นๆ และเสียสละเพื่อองค์กร สร้างผลผลิตและให้บริการแก่ลูกค้า และช่วยเหลือองค์กรให้ประสบความสำเร็จโดยความผูกพันของพนักงานนี้จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer loyalty) และก่อให้เกิดผลประโยชน์ (Profitability) ต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาครั้งนี้ที่พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันเนื่องมาจากการมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร และมีความรู้สึกผูกพันเป็นอย่างมากกับองค์กร ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด นั้นแสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความรักในองค์กร และมีความยินดีที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กรเช่นเดียวกัน

ในส่วนของปัจจัยด้านบุคคลที่มีผลต่อระดับความผูกพันขององค์กรของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน ได้แก่ ปัจจัยด้านส่วนงานที่สังกัด และอัตราเงินเดือนซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาพิชญากุล ศิริปัญญา (2545) ทำการศึกษาเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค : กรณีศึกษา พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ” ซึ่งพบว่า อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร แต่ในการศึกษาครั้งนี้พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันขององค์กรเพียงปัจจัยเดียวที่ไม่แตกต่าง คือ อัตราเงินเดือน และไม่สอดคล้องกับงานการศึกษาของเบญจมาภรณ์ นวลิมป์ (2546) ได้ทำการศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงครามและสาขาสมุทรสาคร ซึ่งพบว่า อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานและอัตราเงินเดือน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร แต่ในการศึกษาครั้งนี้พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันขององค์กรเพียงปัจจัยเดียวที่ไม่แตกต่าง คือ อัตราเงินเดือน เช่นเดียวกัน ซึ่งเหตุผลสำคัญที่ทำให้ผลการศึกษาไม่สอดคล้องกันน่าจะเกิดจากปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน ลักษณะงานที่ปฏิบัติแตกต่างกันและลักษณะขององค์กรที่แตกต่างกัน ทำให้การศึกษาด้านปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรแต่ละองค์กรแตกต่างกัน

2. ระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

1. ด้านองค์การ

จากการศึกษาในภาพรวมของพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน ซึ่งพบว่า ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันในด้านองค์การโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งสามารถทำนายถึงระดับความผูกพันต่อองค์การด้านภาพรวมได้ แสดงให้เห็นว่าการที่องค์การตระหนักถึงปัจจัยเกี่ยวกับความชัดเจนและสอดคล้องเชื่อมโยงกันของนโยบาย และกลยุทธ์ที่ถ่ายทอดให้กับหน่วยงาน ความสะดวกของช่องทางการสื่อสารในแต่ละระดับ การให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน การจัดระบบวิธีการทำงานอย่างเป็นมาตรฐาน การสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานอย่างเหมาะสม และปลอดภัย การกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นกรอบการทำงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรม การส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ มีส่วนทำให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีกับองค์การ เนื่องจากพนักงานถือเป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำให้องค์การจะขับเคลื่อนไปสู่ความสำเร็จได้ ซึ่งก็สอดคล้องกับการศึกษาของพัชรภรณ์ สุภมั่งมี (2548) ที่ได้ทำการศึกษา ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ: กรณีศึกษา บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน) ศูนย์กระจายสินค้าจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งพบว่า ความพึงพอใจในสิ่งแวดลอมต่างๆขององค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ และยังสอดคล้องกับการศึกษาของ สายพิณ สว่างจิต (2548) ซึ่งศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท มหพันธ์ไฟเบอร์ซีเมนต์ จำกัด (มหาชน) ที่พบว่าพนักงานโดยรวมให้ความสำคัญแก่ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะขององค์การในระดับมาก นอกจากนี้ยังเป็นไปตามที่ Burke (2004) ได้กล่าวไว้ว่า ส่วนประกอบที่ทำให้เกิดความผูกพัน 6 ปัจจัย และหนึ่งในนั้น คือปัจจัยด้านองค์การ

2. ด้านงาน

จากการศึกษาซึ่งพบว่า ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันในด้านงานโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และในปัจจัยย่อยด้านปตท. มีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ มีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุด (ค่าเฉลี่ย = 4.23) โดยความผูกพันต่อองค์การ ในด้านงานไม่สามารถบ่งบอกถึงระดับความผูกพันของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อองค์การในภาพรวมได้ อย่างไรก็ตาม ความเพียงพอของอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของพนักงาน การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานของตน การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน และรูปแบบการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ มีส่วนที่จะส่งเสริมให้เกิด

ทัศนคติที่ดีต่อองค์กรโดยรวมได้ เนื่องจากการให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความสามารถ และการสนับสนุนพนักงานในด้านต่างๆอย่างเพียงพอ จะทำให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจและรักในงานที่ปฏิบัติ ซึ่งจะส่งผลที่ดีต่อระดับความผูกพัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของพิชญากุล ศิริปัญญา (2545) ได้ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค: กรณีศึกษา พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ และการศึกษาของเบญจมาภรณ์ นวลิมป์ (2546) ได้ทำการศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงครามและสาขาสมุทรสาคร พบว่า ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น พบว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร และนอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สายพิณ สว่างจิต (2548) ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท มหาพันธ์ไฟเบอร์ซีเมนต์ จำกัด (มหาชน)” พบว่า พนักงานให้ความสำคัญกับทุกปัจจัยโดยรวมในระดับมากในการสร้างความผูกพันต่อองค์กร คือ ด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงาน ได้แก่ งานที่ทำเป็นงานที่ตรงกับความถนัด งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่ทำให้มีโอกาสใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การได้รับความเชื่อถือและไว้วางใจในงานที่รับผิดชอบโดยไม่ต้องควบคุมใกล้ชิด การมีส่วนร่วมรับผิดชอบในการกำหนดเป้าหมายและแนวทางการปฏิบัติงาน

3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาซึ่งพบว่า ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และในปัจจัยย่อยในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ได้แก่ ความคิดเห็นที่ว่า ปตท. สามารถทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีคามมั่นคงในการทำงาน (ค่าเฉลี่ย = 4.26) และปตท.มีการดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยของพนักงานอย่างเพียงพอ (ค่าเฉลี่ย = 4.23) ซึ่งสามารถทำนายถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านภาพรวมได้มากกว่าด้านองค์การ แสดงให้เห็นว่า การวางแผนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดกรอบและแนวทางในการวัดความสามารถ รวมไปถึงการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน การทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคงในการทำงาน มีเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพที่ชัดเจน การส่งเสริมให้พนักงานสร้างการเรียนรู้ และได้รับการอบรมตามความเหมาะสมของงาน การจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรมและแข่งขันกับธุรกิจอื่นได้ ปัจจัยต่างๆเหล่านี้ แสดงให้เห็นถึงการที่องค์กรให้ความสำคัญต่อพนักงานในด้านของการดูแลเอาใจใส่ การให้โอกาสพนักงานเรียนรู้และเติบโตไปพร้อมๆ กับองค์กร ซึ่งจะ ทำให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีและเกิดความผูกพันต่อองค์กรได้ จะเห็นได้ว่าผลการศึกษาดังกล่าว

แนวคิด ของสถาบันวิจัยและองค์การที่ปรึกษาศึกษาวิจัย The Gallup Organization (2002) ที่ได้กล่าวว่า ความก้าวหน้าในงาน (Growth Overall) ซึ่งคือ การเรียนรู้และเติบโต ทำให้พนักงานเกิดความผูกพัน และยังตรงกับแนวคิดของบริษัทที่ปรึกษางานทางด้านการพัฒนาบุคลากร และงานวิจัย The Institute for Employment Studies (2003) หรือ IES ได้กล่าวไว้ว่า พนักงานที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรได้นั้น จะต้องมีการพัฒนาอยู่เสมอ นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับการศึกษาของ พัชรภรณ์ ศุภมั่งมี (2548) ที่ได้ทำการศึกษา ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท สหพัฒนาพิบูล จำกัด (มหาชน) ศูนย์กระจายสินค้าจังหวัดเชียงใหม่ ที่พบว่าสิ่งแวดล้อมในการปฏิบัติงานที่ดีผลประโยชน์ตอบแทนที่จูงใจ ก็เป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร และยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของสายพิน สว่างจิต (2548) ที่ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท มหพันธ์ไฟเบอร์ซีเมนต์ จำกัด (มหาชน) ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะขององค์กร ได้แก่ ความยุติธรรมของระบบการพิจารณาผลการปฏิบัติงาน ความเอาใจใส่ต่อสวัสดิภาพของพนักงาน และด้านปัจจัยที่เกี่ยวกับประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ การได้รับความยุติธรรมในการพิจารณาผลงาน มีผลทำให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรในระดับมาก

4. ด้านภาวะผู้นำ

จากการศึกษาซึ่งพบว่า ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันในด้านภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก อย่างไรก็ตามไม่สามารถทำนายถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านภาพรวมได้ พบว่า การที่ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมิน (Feedback) ให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างและนำมาถ่ายทอดให้พนักงานได้รับทราบการให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่พนักงานทุกคน การสื่อสารให้พนักงานทราบถึงความคาดหวังในการทำงาน การให้คำแนะนำและแนวทางด้านความก้าวหน้าและการพัฒนาการทำงาน ให้แก่พนักงาน และการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคนอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม ปัจจัยเหล่านี้สามารถส่งผลถึงความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมได้ หากมีการปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอและเป็นธรรมกับพนักงานทุกคน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ The Gallup Organization (2002) ที่ได้กล่าวว่า แรงจูงใจที่ทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กรนั้น ประกอบด้วย พนักงาน ความรู้สึกภายในของพนักงาน และความสามารถของหัวหน้างานในการสร้างแรงจูงใจที่สามารถสนับสนุนให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร และยังตรงกับแนวคิดของ Institute of employment studies (2003) ที่ได้กล่าวไว้ว่าองค์กรมีหน้าที่ในการพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร โดยเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นทั้งสองฝ่ายระหว่าง

หัวหน้างานและพนักงาน นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สายพิน สว่างจิต (2548) ทำการศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท มหพันธ์ไฟเบอร์ซีเมนต์ จำกัด (มหาชน)” ซึ่งพบว่า 1 ใน 3 ปัจจัยหลัก ที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน คือ ปัจจัยที่เกี่ยวกับประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งมีเรื่องของการได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา การมีโอกาสรับรู้งานด้านต่าง ๆ เป็นส่วนประกอบที่สำคัญ

3. ความสัมพันธ์ของความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันกับระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม

จากการศึกษาพบว่า โดยรวมพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ ในระดับเห็นด้วยมากทุกด้าน ซึ่งพนักงานมีความคิดเห็นต่อด้านองค์กรมากที่สุด รองลงมาคือด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ ตามลำดับ โดยระดับความคิดเห็นที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และเมื่อทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น คือ องค์ประกอบความผูกพันทั้ง 4 ด้าน กับตัวแปรตาม คือ ความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม พบว่ามีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อกัน โดยองค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำนายระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน ได้ ซึ่งตรงกับกรอบความคิดของ Steers (1977) ซึ่งได้แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรเป็น 3 กลุ่ม คือ 1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal Characteristic) 2. ลักษณะงาน (Job Characteristic) ลักษณะงานที่แตกต่างกัน จะมีอิทธิพลต่อระดับความยึดมั่น ผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน และ 3. ประสบการณ์ในงาน (Work Experience) หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกต่อสิ่งแวดล้อมในช่วงปฏิบัติงาน ประสบการณ์ที่ได้รับเป็นคุณหรือโทษ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกว่าคนที่มีความสำคัญต่อองค์กร องค์กรฟังพาได้ ความคาดหวังได้รับการตอบสนอง ทัศนคติที่มีต่อเพื่อร่วมงานและองค์กร และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ Burke (2004) ที่กล่าวถึงส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน ประกอบไปด้วย ปัจจัยต่างๆ 6 ปัจจัย ได้แก่ องค์กร (Company) กลุ่มงาน (Work Group) สายอาชีพ (Career /Profession) งานที่ทำ (The job) ผู้จัดการ (Manager) และลูกค้า (Customer) และสอดคล้องกับการศึกษาของ พิชญากุล ศิริปัญญา (2545) ที่ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค : กรณีศึกษา พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ ที่พบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ใน

ระดับสูง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ สายพิณ สว่างจิต (2548) ที่ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน : กรณีศึกษา บริษัท มหพันธ์ไฟเบอร์ซีเมนต์ จำกัด (มหาชน) ที่พบว่า พนักงานให้ความสำคัญมาก กับปัจจัยที่เกี่ยวกับลักษณะงาน ลักษณะขององค์กร และประสบการณ์ในการทำงาน โดยปัจจัยดังกล่าวจะทำให้พนักงานมีความรักในองค์กร รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และอุทิศตนเพื่อผลประโยชน์ขององค์กรเป็นหลัก

5.3 ข้อค้นพบ

จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน ผู้ศึกษาได้ค้นพบประเด็น ดังต่อไปนี้

1. พนักงานระดับปฏิบัติการส่วนใหญ่ มีระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านองค์กรอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก รองลงมาคือด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ ตามลำดับ
2. จากผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อองค์กร เห็นด้วยมาก ทุกปัจจัยย่อยขององค์ประกอบความผูกพันทั้ง 4 ด้าน หากเมื่อพิจารณาในแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

ปัจจัย	ระดับความสำคัญ	
	ลำดับแรก	ลำดับสุดท้าย
ด้านองค์กร	ปตท. มีการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างเหมาะสม และปลอดภัยให้กับพนักงาน 4.05 (มาก)	ปตท. มีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน 3.75 (มาก)
ด้านงาน	ปตท. มีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงาน of พนักงานอย่างเพียงพอ 4.23 (มากที่สุด)	ปตท. มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน 3.70 (มาก)
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ปตท. สามารถทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน 4.26 (มากที่สุด)	ปตท. มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานที่ชัดเจน 3.45 (มาก)
ด้านภาวะผู้นำ	ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างและนำมาถ่ายทอดให้พนักงานได้รับทราบ 3.64 (มาก)	มีการแจ้งผลการประเมิน (Feedback) ให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ 3.48 (มาก)

3. จากการวิเคราะห์เปรียบเทียบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบความผูกพันที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 นั้น พบว่ามี 1 ปัจจัยที่สามารถพยากรณ์แนวโน้มระดับความผูกพันได้คือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

4. เมื่อพิจารณาความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน จำแนกตามส่วนงานที่สังกัด พบว่าพนักงานทุกกลุ่มมีความคิดเห็นต่อองค์การทั้ง 4 ด้าน แตกต่างกันไป ด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาจากความคิดเห็นในแต่ละด้าน พบว่าทุกส่วนงานที่สังกัดมีความคิดเห็นต่อองค์การในระดับ เห็นด้วยมากทุกด้าน ยกเว้นส่วนงานรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน (รชน.) มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การในด้านภาวะผู้นำ ในระดับ เฉย ๆ

5. ปัจจัยด้านส่วนงานที่สังกัด และระดับเงินเดือน มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การด้านภาพรวมและมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อ

องค์การ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในส่วนปัจจัยด้าน เพศ อายุ อายุการทำงาน และระดับการศึกษา ไม่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การด้านภาพรวมและไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6. เมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่ากลุ่มที่มีให้ความสำคัญในด้านความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมมากที่สุด คือ กลุ่มเพศชาย อายุ 32-45 ปี การศึกษาระดับปริญญาตรี ช่วงอายุการทำงาน 11- 20 ปี สังกัดส่วนงานผู้ช่วยกรรมการผู้จัดการใหญ่วางแผน (ผผน.) และมีช่วงเงินเดือนระดับมากกว่า 60,000 บาท

5.4 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน ผู้ศึกษาใคร่ขอเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ซึ่งอาจจะเป็นประโยชน์ต่อบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ให้สามารถนำข้อมูลไปใช้เป็นประโยชน์ และเสนอแนะแนวทางให้กับผู้บริหาร บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) ในการวางแผนเชิงกลยุทธ์ การบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ รวมถึงด้านอื่นๆ เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการในแต่ละประเด็นดังนี้

1. ด้านองค์การ

จากการศึกษาปัจจัยด้านองค์การต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน พบว่าพนักงานระดับปฏิบัติการผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อประโยชน์ของบริษัท. และมีความผูกพันกับปตท. อย่างมาก ในด้านองค์การ แสดงให้เห็นถึงการที่องค์การพยายามเน้นการสร้างสิ่งที่ทำให้พนักงานมีความสุขในการทำงาน เนื่องจากพนักงานระดับปฏิบัติการมีความเห็นว่า ปตท. มีการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานอย่างเหมาะสม และปลอดภัยให้กับพนักงาน ซึ่งมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับสูง อย่างไรก็ตาม ในเรื่องของการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงานนั้น ซึ่งมีระดับความคิดเห็นในระดับสูงน้อยที่สุด ดังนั้น ปตท. ควรมีการปรับปรุงและพัฒนาให้ดีขึ้น เพราะการที่พนักงานได้มีโอกาสที่จะเสนอความคิดเห็น นอกจากความคิดเห็นที่สร้างสรรค์ซึ่งเป็นประโยชน์ในการพัฒนาองค์การแล้ว ยังจะทำให้พนักงานรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การมากขึ้น และเมื่อพิจารณาจากภาพรวมพบว่าพนักงานที่มีอายุมาก รายได้มาก และทำงานมายาวนาน มีระดับความคิดเห็นต่อด้านองค์การ มากกว่าพนักงานที่มีอายุน้อยกว่า รายได้น้อยกว่า และระยะเวลาปฏิบัติงานน้อยกว่า แสดงให้

เห็นว่า ปตท. สามารถรักษาพนักงานที่ดีไว้กับองค์กรได้ในระยะยาว และสามารถทำให้พนักงานรักและผูกพันกับองค์กร เพราะพนักงานที่อยู่กับองค์กรมานาน มีความผูกพันกับองค์กรมาก

2. ด้านงาน

จากการศึกษาปัจจัยด้านงานต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่า องค์กรมีสิ่งสนับสนุนให้การทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ ราบรื่น เนื่องจากปัจจัยด้านงานที่พนักงานมีระดับความคิดเห็นสูงสุด คือ ปตท. มีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของพนักงาน อย่างเพียงพอ แต่เมื่อพิจารณาถึงเรื่องของการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน ซึ่งยังมีระดับความคิดเห็นในระดับสูงน้อยที่สุด ดังนั้น องค์กรควรปรับปรุงเรื่องของการมอบหมายงานที่ชัดเจนในตำแหน่งงาน เหมาะสมและสอดคล้องกับความสามารถของพนักงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานมีใจรักในการทำงาน และเกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีมากขึ้น

และเมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า กลุ่มที่ให้ความสำคัญและมีทัศนคติที่ดีต่อด้านงานมากที่สุด ในด้านงานมากที่สุด คือ กลุ่มอายุปานกลาง ประสบการณ์ปานกลาง เมื่อพิจารณาถึงกลุ่มผู้ที่มีอายุน้อยกว่า ประสบการณ์ทำงานยังน้อย ซึ่งมีระดับความคิดเห็นต่อด้านงานน้อยที่สุด จึงมีโอกาสเสี่ยงต่อการเปลี่ยนงาน องค์กรจึงควรให้ความสำคัญในด้านการให้พนักงานระดับปฏิบัติการ มีส่วนร่วมในการตัดสินใจมากขึ้น เพื่อให้พนักงานว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ในส่วนพนักงานระดับปฏิบัติการ ที่มีอายุมากกว่า ประสบการณ์การทำงานมากกว่า ซึ่งมีระดับความคิดเห็นในด้านงานน้อยลง อาจเป็นเพราะ การทำงานในระดับเดิม คือ ระดับสูงในช่วงของพนักงานระดับปฏิบัติการ มีเงินเดือนสูงขึ้น แต่ยังไม่ได้พิจารณาเลื่อนตำแหน่ง อาจทำให้เกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายในการทำงาน ดังนั้น องค์กรควรเพิ่มแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ให้มากขึ้น เปิดโอกาสในการเลื่อนระดับความรับผิดชอบหรือเปลี่ยนหน้าที่ เพื่อให้พนักงานรู้สึกเกิดความท้าทายในหน้าที่งานใหม่ มีโอกาสก้าวหน้ายิ่งขึ้น เพื่อรักษาพนักงานให้เกิดความรู้สึกอยากอยู่กับองค์กรตลอดไป เมื่อพนักงานมีประสบการณ์ในการทำงานมากขึ้น จะเกิดทัศนคติที่ดีต่องานที่รับผิดชอบมากขึ้น

3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่า องค์กรประกอบความผูกพันต่อองค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ และพนักงานระดับปฏิบัติการ เกิดความรู้สึกมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน เมื่อเข้ามาทำงานกับ ปตท. เนื่องจากปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่พนักงานมีระดับความคิดเห็นสูงสุด คือ ปตท. สามารถทำให้พนักงานระดับปฏิบัติการ รู้สึกว่ามีความมั่นคง

ในการทำงาน อย่างไรก็ตาม ในเรื่องของเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการที่ชัดเจนนั้น มีระดับความคิดเห็นในระดับสูงน้อยที่สุด ดังนั้น องค์กรควรกำหนดเส้นทางอาชีพในการทำงาน (Career Path) ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยอาจจะใช้วิธีการกำหนดเส้นทางอาชีพแบบหลายเส้นทางมากขึ้น นอกจากจะมีความยืดหยุ่น สามารถสร้างแรงจูงใจให้กับพนักงานระดับปฏิบัติการ เกิดความรวดเร็วในการสื่อสาร และการตัดสินใจ จึงจะสามารถรักษานักงานระดับปฏิบัติการที่มีความสามารถไว้ในองค์กรได้อย่างยั่งยืน

4. ด้านภาวะผู้นำ

จากการศึกษาปัจจัยด้านภาวะผู้นำต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่า องค์กรมีประสิทธิภาพในการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ตั้งแต่ระดับบริหารลงมาถึงพนักงานระดับล่างได้ปฏิบัติ เนื่องจาก ปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่พนักงานมีระดับความคิดเห็นสูงที่สุด คือ ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างและนำมาถ่ายทอดให้พนักงานได้รับทราบ อย่างไรก็ตาม ในเรื่องของการแจ้งผลการประเมิน (Feedback) ให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ นั้น มีระดับความคิดเห็นในระดับสูงน้อยที่สุด ดังนั้น องค์กรควรเน้นเรื่องการจัดการระบบประเมินผลการปฏิบัติงานให้ชัดเจนยิ่งขึ้น เนื่องจากการมีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานรับทราบอย่างสม่ำเสมอ นอกจากจะทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถแบ่งประเภทของพนักงานตามผลงานได้แล้ว ยังจะทำให้พนักงานที่มีผลงานดี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป ในส่วนของพนักงานที่ยังปฏิบัติงานไม่ได้ตามมาตรฐานได้รับรู้ถึงจุดบกพร่องของตนเอง และสามารถปรับปรุงให้ดียิ่งขึ้นได้ ก็จะส่งผลดีต่อองค์กรโดยรวมได้

และเมื่อจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า พนักงานที่ยังมีอายุน้อย ประสบการณ์การทำงานปานกลาง ต้องการผู้บังคับบัญชาที่สนับสนุนการทำงานของพนักงาน และสามารถกระตุ้นจูงใจพนักงานให้ใช้ความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร จะเป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่จะสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้

เมื่อพิจารณาจากความคิดเห็นในแต่ละด้าน พบว่าทุกส่วนงานที่สังกัดมีความคิดเห็นต่อองค์กรในระดับ เห็นด้วยมากทุกด้าน ยกเว้นส่วนงานรองกรรมการผู้จัดการใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน (รธน.) มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาวะผู้นำ ในระดับ เฉย ๆ ดังนั้น องค์กรควรคัดเลือกผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน จะทำให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อผู้นำ มีการทำงานเป็นทีมที่ดี มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างสุดความสามารถ และนำพาองค์กรให้ก้าวหน้าในที่สุด

5. ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

จากคำถามปลายเปิดที่ให้โอกาสพนักงานระดับปฏิบัติการได้แสดงความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเกี่ยวกับบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรนั้น ผู้ศึกษาสามารถรวบรวมความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในประเด็นต่าง ๆ โดยใคร่ขอนำเสนอมาเพื่อพิจารณาใช้ประโยชน์ในการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดผลที่มากขึ้น ดังต่อไปนี้

1. ด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ควรมีการลดช่องว่างระหว่างการปฏิบัติงานของฝ่ายบริหารและฝ่ายปฏิบัติการลง ปรับปรุงนโยบายให้เกิดการทำงานเป็นทีม โดยควรจะเริ่มจากการปรับทัศนคติให้ตรงกันของทั้ง 2 ฝ่าย สร้างความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน โดยให้ผู้บริหารกับพนักงานร่วมกันทำกิจกรรมที่จะส่งเสริมความสัมพันธ์ต่อกัน สร้างกรอบการทำงานและกฎ ระเบียบที่ยืดหยุ่น พอเหมาะพอดี ผู้บริหารควรสื่อสารให้พนักงานได้รับรู้ว่าตนเองได้รับการยอมรับจากองค์กร และได้รับรางวัลจากสิ่งที่เขาได้ปฏิบัติไปโดยการได้รับรางวัลนั้นมีหลายรูปแบบ ทั้งในรูปของตัวเงิน สวัสดิการ และแผนการท่องเที่ยว แต่บางครั้ง การได้รับรางวัลจากหัวหน้า โดยการที่หัวหน้างานได้ใช้เวลาในการบอกกล่าวถึงสิ่งที่พนักงานได้ทำลงไปนั้น ว่ามีคุณค่า และประโยชน์มากเพียงใด พนักงานก็สามารถรับรู้ถึงคุณค่าของตนเองได้ ซึ่งจะเป็นส่วนช่วยให้พนักงานเกิดความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารและองค์กร และทำให้เกิดความสามัคคีและสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตาม พนักงานระดับปฏิบัติการ มีความรู้สึกที่ว่าสภาพการทำงานโดยรวมของบริษัท ปตท. นั้น ผู้บริหารส่วนใหญ่ มีความเสมอภาค เท่าเทียมกัน ไม่เอารัดเอาเปรียบ และเป็นธรรมกับพนักงาน ทำให้พนักงานมีขวัญกำลังใจในการทำงานมากขึ้น เกิดความสามัคคี รักและผูกพันกับองค์กร

ในส่วนของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ควรจะมีการจัดการอบรมพัฒนาบุคลากรให้แก่พนักงานทุกๆ คนอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง เพื่อส่งเสริมความรู้ให้แก่พนักงาน หรือควรมีการให้ความรู้เรื่องระบบการทำงานกับพนักงานทุกคน เพราะความรู้ความสามารถที่กว้างขวาง ส่งผลให้พนักงานมีความชำนาญมากขึ้นทั้งในส่วนงานของตนเองและมีความรู้ ความเข้าใจในส่วนงานของพนักงานผู้อื่น เพื่อการทำงานที่เป็นระบบมากยิ่งขึ้น และที่สำคัญไปไม่น้อยกว่าการอบรมทางด้านความรู้และทักษะ คือ การอบรมพนักงานทางด้านจริยธรรม ซึ่งส่งผลให้พนักงานมีจิตสำนึกที่ดีประพฤติในทางที่ชอบ และมีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่การงาน ซึ่งพนักงานแต่ละคนอาจจะเสนอหัวข้อที่ตนเองสนใจให้ผู้บริหารได้ทราบเพื่อจัดการฝึกอบรมให้ตรงกับตามความต้องการ ซึ่งก็จะเกิดประโยชน์กับทั้ง 2 ฝ่าย รวมถึงจัดให้พนักงานได้รับการส่งเสริมด้านการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม

ด้วยตนเอง โดยการใช้ช่องทางการสื่อสารที่มีอยู่ให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด จะทำให้พนักงานเกิดความรักองค์กรและมีกำลังใจในการปฏิบัติงานเพื่อนำสู่ความสำเร็จก้าวหน้าขององค์กรต่อไป

นอกจากนี้ในเรื่องของสวัสดิการ ควรจะมีแบบฟอร์มพนักงานเพื่อแสดงถึงความ เป็นเอกลักษณ์ของพนักงานในองค์กร ควรมีการดูแลพนักงานเรื่องสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลทั้ง ในส่วนของพนักงานและครอบครัวของพนักงาน

2. ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน คือ ผู้บริหารควรมีการ พิจารณาเรื่องการเลื่อนตำแหน่งขึ้นและเงินเดือนของพนักงาน ซึ่งทางผู้บริหารควรจะมีการพิจารณา เรื่องนี้อย่างต่อเนื่อง โดยสังเกตพฤติกรรมการทำงาน ปีประสบการณ์การทำงานในองค์กร ประกอบกับผลงานที่พนักงานทำให้กับองค์กร เพื่อให้พนักงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และยังเป็น การส่งเสริมให้พนักงานได้พัฒนาความรู้ความสามารถที่มีอยู่ให้กว้างขึ้น และทำให้ พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กรมากขึ้น

3. ด้านอุปกรณ์การทำงาน เทคโนโลยี คือ ควรจัดให้มีการปรับปรุงพัฒนา ด้าน อุปกรณ์ในการทำงาน ใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เช่น อาจจะใช้การสแกนลายนิ้วมือโดยใช้นิ้วสัมผัส เพื่อป้องกันการทุจริตแทนกัน และต้องมีการอบรมให้พนักงานใช้เทคโนโลยีให้เข้ากับ กระบวนการการทำงานเพื่อความรวดเร็ว และเป็นระเบียบในการทำงาน ซึ่งทางองค์กรควรมีการ จัดเตรียมแผนงานและงบประมาณในการปรับปรุงระบบและอุปกรณ์ต่าง ๆ ให้ทันสมัยและ เหมาะสมกับการ โดยการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการจากผู้ปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องนำมาใช้เป็นข้อมูลสำหรับวางแผน

5.5 ข้อจำกัดในการทำวิจัย

ในการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน มีข้อจำกัดที่ทางองค์กรไม่สะดวกในการเปิดเผยข้อมูลเกี่ยวกับ ตำแหน่งงาน และระดับงานของพนักงานในระดับปฏิบัติการ ซึ่งมีผลเกี่ยวกับเรื่องอัตราการจ่าย ค่าตอบแทนของพนักงาน ทำให้ผู้วิจัยไม่ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับระดับตำแหน่งงานที่ชัดเจน และสามารถนำมาวิเคราะห์ในเชิงลึกกว่านี้ได้ ดังนั้น ผู้ที่สนใจศึกษาเกี่ยวกับเรื่องความผูกพันต่อ องค์กรของพนักงาน จึงควรมีการแบ่งระดับงานของพนักงานที่นำมาศึกษา จะทำให้ได้ผล การศึกษาที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้น