

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เคอิน (ไทยแลนด์) จำกัด จังหวัด ลำพูน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เคอิน (ไทยแลนด์) จำกัด จังหวัดลำพูน ซึ่งในการศึกษาครั้งนี้ สามารถสรุปได้ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

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

ระเบียบวิธีการศึกษาและข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ข้อมูลทุติยภูมิ ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร บทความ หนังสือ งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลออนไลน์ทาง อินเทอร์เน็ต และข้อมูลปฐมภูมิเป็นข้อมูลที่ได้จากการใช้แบบสอบถาม แบบตอบด้วยตนเอง (Self-Administered Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทำการเก็บข้อมูลจาก พนักงานที่ปฏิบัติงานที่ บริษัท เคอิน (ไทยแลนด์) จำกัด จังหวัดลำพูน จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 341 คน ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าแจกแจงแบบที (T-Test) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance : ANOVA) และการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้ Linear Regression โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS 16.0 for Windows ในการวิเคราะห์

## ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน(ลักษณะส่วนบุคคล) ประกอบด้วยเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่ง อัตราเงินเดือน

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ได้แก่ พนักงานบริษัท เคฮิน (ไทยแลนด์) จำกัด จำนวน 341 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 52.79 อายุระหว่าง 20–30 ปี ร้อยละ 70.09 มีการศึกษาในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ร้อยละ 32.26 มีอายุงานไม่เกิน 2 ปี ร้อยละ 38.42 มีระดับหรือตำแหน่งงานเป็นพนักงานปฏิบัติงาน ร้อยละ 88.86 และมีรายได้หรือเงินเดือน 5,001–10,000 บาท ร้อยละ 53.37

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานบริษัท เคฮิน (ไทยแลนด์) จำกัด จังหวัดลำพูน

แบบสอบถามที่ใช้เป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน โดยใช้คำถามในการวัดสเกลทัศนคติ หรือ Likert Scale โดยแบ่งความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ และได้ทำการวัดความคิดเห็นต่อความผูกพันในด้านภาพรวมซึ่งจะนำไปสู่ระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน โดยเมื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาได้ทำการคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้ง 3 ด้าน โดยใช้วิธีการ Reliability Analysis พบว่าค่าความเชื่อมั่นของความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 ด้านมีค่าความเชื่อมั่น (Alpha  $\alpha$ ) มากกว่า 0.80 ดังนั้นจึงถือว่าคำถามที่ใช้ในการศึกษาแต่ละปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันและความผูกพันต่อองค์การมีความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับสูง ซึ่งแสดงว่าคำถามที่ใช้ในการศึกษาแต่ละด้านมีความสัมพันธ์เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

### ตอนที่ 2.1 ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ ในภาพรวม

ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน หน้าที่การทำงาน ตำแหน่งงาน และอัตราเงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์ต่อระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันในภาพรวมของพนักงานบริษัท เคฮิน (ไทยแลนด์) จำกัด จังหวัดลำพูน พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับเฉย ๆ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อองค์การในด้านความผูกพันในภาพรวมอยู่ที่ระดับเฉย ๆ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.12 และปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ 4 ด้าน ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อองค์การอยู่ในระดับเฉย ๆ โดยมีความคิดเห็นต่อองค์การใน

ด้านองค์การมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านงาน ด้านภาวะผู้นำ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ น้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.00 2.85 2.80 และ 2.79 ตามลำดับ

ระดับของความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมของพนักงานบริษัทเคอิน(ไทยแลนด์) จำกัด จังหวัดลำพูน ใช้วิธีการวัดจากความผูกพันในด้านภาพรวมขององค์การ ซึ่งประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ จำนวน 3 ข้อ ได้แก่

1. ท่านมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของ องค์การ
2. ท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ของ องค์การ
3. ท่านมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพขององค์การ

จากการวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในภาพรวม พบว่า ความคิดเห็นของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับเฉย ๆ และจากปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์การแต่ละข้อผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยเฉยๆ

จากผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเป็นส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่ไม่มีใจรักและทุ่มเทในงาน (Not-Engaged) มากที่สุด จำนวน 293 คน คิดเป็นร้อยละ 85.92 รองลงมา คือ พนักงานที่ไม่ยึดติดผูกพันต่อองค์การ (Actively disengaged) จำนวน 38 คน คิดเป็นร้อยละ 11.14 พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การ (Engaged) จำนวน 10 คน คิดเป็นร้อยละ 2.93 ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวม เป็นพนักงานที่ไม่มีมีความผูกพันต่อองค์การ (Not-Engaged Employee) ซึ่งหมายถึง พนักงานที่ไม่มีใจรักและทุ่มเทในงานเปรียบเสมือน “ผีดิบในองค์การ” ทำงานให้เสร็จตามความต้องการเบื้องต้น แต่ไม่มีใจรักและทุ่มเทในงาน ทำงานเพื่อต่อต้านวัตถุประสงค์ขององค์การ พนักงานเหล่านี้จะไม่มีมีความผูกพันในงาน หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน

## ตอนที่ 2.2 ระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานในแต่ละปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน องค์การ

ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์การทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 2.2.1 ระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงาน ด้านองค์การ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานด้านองค์การในระดับเห็นด้วยเฉยๆ ค่าเฉลี่ย 3.00 เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. องค์กรมีระบบมาตรฐานการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับดี พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ
2. องค์กรมีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ปลอดภัยให้กับพนักงาน พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ
3. องค์กรมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เคร่งครัด และบทลงโทษที่ชัดเจนกรณีที่พนักงานทำผิด พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ
4. องค์กรจัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงานได้อย่างเหมาะสม พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ
5. องค์กรมีการถ่ายทอดนโยบายและกลยุทธ์ให้กับทุกหน่วยงานในองค์กรที่ชัดเจน พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ
6. องค์กรมีการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ในองค์กร พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ
7. นโยบายและกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงานมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงมาจากนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ
8. องค์กรมีการเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ

### 2.2.2 ระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงาน ด้านงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานด้านงานในระดับเห็นด้วยเฉยๆ ค่าเฉลี่ย 2.85 เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. องค์กรมีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ
2. พนักงานในองค์กรมีรูปแบบการทำงานที่สอดคล้องกับองค์กร พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ
3. องค์กรมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ
4. องค์กรมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของพนักงาน พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ

### 2.2.3 ระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานด้านการพัฒนาทรัพยากร

#### มนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อองค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับเฉยๆ ค่าเฉลี่ย 2.79 เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. องค์กรมีการเชื่อมโยงการประเมินผลการปฏิบัติงานไปสู่การฝึกอบรมการพัฒนา และการจ่ายผลตอบแทน พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ
2. องค์กรสามารถทำให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ
3. องค์กรมีการจัดทำแผนการฝึกอบรมให้พนักงานและมีการปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ
4. องค์กรมีการดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยของพนักงานอย่างเพียงพอ พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ
5. องค์กรมีการจัดการวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างเหมาะสม พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ
6. องค์กรส่งเสริมและจัดทำกิจกรรมการสร้างสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ
7. องค์กรให้พนักงานมีโอกาสที่จะเรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ
8. องค์กรมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่พนักงานอย่างชัดเจน พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ
9. องค์กรมีการจัดทำขีดความสามารถ (Competency) ขององค์กรและพนักงาน พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ
10. องค์กรมีการจัดทำระบบการให้คำปรึกษาแก่พนักงาน พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ
11. องค์กรมีระบบจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรมและเหมาะสมกับกำลังความสามารถที่พนักงานทำลงไป พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ

12. องค์กรมีระบบจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกันได้ พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ

#### 2.2.4 ระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงาน ด้านภาวะผู้นำ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานด้านการภาวะผู้นำในระดับเฉยๆ ค่าเฉลี่ย 2.80 เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชามีการให้คำแนะนำและแนวทางในการทำงานแก่พนักงาน พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ
2. ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึงเป้าหมายในการทำงานของพนักงานในแต่ละหน่วยงานได้รับทราบ พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ
3. ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมิน (Feedback) ให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ
4. ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ
5. ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างและถ่ายทอดให้พนักงานได้ทราบ พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ
6. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องทรัพยากรมนุษย์ พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ

### ตอนที่ 2.3 ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์การของพนักงาน

ผลการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้านข้อมูลทั่วไปตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน หน้าที่การทำงาน ตำแหน่งงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน กับตัวแปรตาม ซึ่งได้แก่ ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์การในด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ เพื่อต้องการทราบว่าตัวแปรอิสระแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันหรือไม่ ได้ผลการศึกษาดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์การในด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน
2. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์การในด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน
3. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์การในด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน
4. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์การแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์การในด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน
5. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับ / ตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์การในด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน
6. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอัตราเงินเดือนแตกต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์การในด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน

## ตอนที่ 2.4 ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรระหว่างตัวแปรอิสระด้านข้อมูลทั่วไปตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ระดับ/ ตำแหน่งงาน และอัตราเงินเดือน กับตัวแปรตาม ซึ่งได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรด้านภาพรวม ได้ผลการศึกษาดังนี้

1. พนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิงโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ปัจจัยด้านเพศไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
2. พนักงานแต่ละกลุ่มอายุโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ปัจจัยด้านอายุไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
3. พนักงานทุกกลุ่มระดับการศึกษาโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ปัจจัยด้านระดับการศึกษาไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
4. พนักงานทุกกลุ่มอายุการทำงานโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ปัจจัยด้านอายุการทำงานไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
5. พนักงานทุกกลุ่มระดับ / ตำแหน่งงานโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ปัจจัยด้านระดับ / ตำแหน่งงานไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
6. พนักงานทุกกลุ่มอัตราเงินเดือนโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ปัจจัยด้านอัตราเงินเดือนไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน



### ส่วนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรในด้านต่าง ๆ กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวม

ผลจากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรในด้านต่าง ๆ กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวมพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม โดยมีค่าความสัมพันธ์ (R) เท่ากับ 0.928 ซึ่งระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมจะผันแปรตามปัจจัยทั้ง 4 ด้านคิดเป็นร้อยละ 82.40 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 17.60 เป็นผลมาจากปัจจัยในเรื่องอื่น ๆ แสดงว่าค่าที่ได้จากการทำนายด้วยสมการเส้นตรงจะมีความใกล้เคียงกับระดับความผูกพันในภาพรวมจริง ๆ ของพนักงานได้สูงมาก และพบว่าปัจจัยด้านองค์กร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ สามารถทำนายระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านภาพรวมของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า 0.05 แต่ปัจจัยด้านงาน พบว่าไม่มีผลกับความผูกพันด้านภาพรวมอย่างมีระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายระดับความผูกพันในภาพรวมได้มากที่สุด (Beta = 0.517) และด้านภาวะผู้นำ (Beta = 0.306) ตามลำดับ

#### 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เคซิน (ไทยแลนด์) จำกัด จังหวัดลำพูน พบว่ามีประเด็นที่สำคัญหลายประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

##### 1. ระดับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า โดยรวมพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความผูกพันต่อองค์กรแบบไม่ผูกพันต่อองค์กร (Not-Engaged) เมื่อพิจารณาแต่ละด้านพบว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมากที่สุด รองลงมาคือ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพขององค์กร และความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กรตามลำดับตรงกับแนวคิดของ The Gallup Organization (2007) สถาบันวิจัยและองค์กรที่ปรึกษา ที่ได้แบ่งประเภทของพนักงานที่ไม่ผูกพันต่อองค์กรไว้หมายถึง พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กรคือพนักงานที่เสมือน “ ฝัดบินในองค์กร ” ทำงานให้เสร็จตามความต้องการเบื้องต้น แต่ไม่มีใจรักและทุ่มเทในงาน ทำงานเพื่อต่อต้านวัตถุประสงค์ขององค์กร พนักงานเหล่านี้ไม่มีความผูกพันในงาน หัวหน้างาน โดยผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาของพงศธร ไทยประเสริฐ (2551) ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ยามานาซึอิเลคทรอนิกส์ (ไทยแลนด์)

พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมเป็นพนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Not-Engaged Employee) ซึ่งหมายถึง พนักงานที่ไม่มีใจรักและทุ่มเทในงานเปรียบเสมือน “ผีดิบในองค์กร” ทำงานเพื่อให้งานเสร็จตามความต้องการเบื้องต้น ไม่มีการคิดค้นนวัตกรรม ไม่เพียงแต่ที่จะไม่ให้ความสำคัญกับองค์กร แต่ยังทำงานเพื่อต่อต้านวัตถุประสงค์ขององค์กรอีกด้วย แต่ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของของสุรารักษ์ ศักดิ์ธรรมเจริญ (2549) ที่ได้ทำ การศึกษาถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมภาคเหนืออยู่ในระดับมาก

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เคฮิน (ไทยแลนด์) จำกัด จังหวัดลำพูน กล่าวคือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ระดับ/ ตำแหน่งงาน และอัตราเงินเดือน ไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับนิวัติ ใต้วลัย (2551) ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กลุ่มแผนงานเชียงใหม่ พบว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ได้แก่ ระดับตำแหน่ง ส่วนปัจจัยด้านเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และอัตราเงินเดือน ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร และเมื่อเปรียบเทียบกับกลุ่มบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมเดียวกันก็พบว่าไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ พงศธร ไทยประเสริฐ (2551) ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ยามาฮ่า อิเล็กทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด จังหวัดลำพูน พบว่า อายุการทำงาน และอัตราเงินเดือนมีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งเหตุผลที่ทำให้ผลการศึกษาไม่สอดคล้องกันน่าจะเกิดจากปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละองค์กรแตกต่างกัน ลักษณะงานและองค์กรแตกต่างกัน ส่งผลให้การศึกษาด้านปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

## 2. ระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

### 2.1 ระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานในด้านองค์กร

จากการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรในด้านองค์กรโดยรวมของพนักงานบริษัท เคฮิน (ไทยแลนด์) จำกัด อยู่ในระดับเฉยๆ (ค่าเฉลี่ย 3.00) แต่ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรด้านองค์กรมีผลอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ.ระดับ 0.05 ต่อระดับความผูกพัน (Beta = 0.306) แสดงว่าปัจจัยด้านองค์กรสามารถทำนายถึงระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรในภาพรวมได้สูง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรในด้านองค์กรประกอบไปด้วย บริษัทที่มีการถ่ายทอดนโยบาย และกลยุทธ์ให้กับ

ทุกแผนกอย่างชัดเจน มีการจัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารและติดต่อกับพนักงานได้อย่างสะดวกและเข้าถึงทุกระดับ มีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน นโยบายและกลยุทธ์ของแต่ละแผนกมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงมาจากนโยบายและกลยุทธ์ของบริษัทฯ มีการจัดระบบวิธีการทำงานอย่างเป็นมาตรฐานและมีเกณฑ์โดยรวมอยู่ในระดับดี มีการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานอย่างเหมาะสมและปลอดภัยให้กับพนักงาน มีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นมาตรฐานการทำงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรมแก่พนักงาน และมีการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กรส่งผลต่อระดับความผูกพันของพนักงาน โดยความคิดเห็นต่อปัจจัยย่อยในทุกปัจจัยอยู่ในระดับเฉยๆ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของการศึกษาของพงศธร ไทยประเสริฐ (2551) ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ยามานาซึอิเลคทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด จังหวัดลำพูน พบว่าความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรในด้านองค์การอยู่ในระดับเฉยๆ แต่สามารถทำนายถึงระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การในภาพรวมได้

## 2.2 ระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานในด้านงาน

จากการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรในด้านงาน โดยรวมของพนักงานบริษัท เคอีน (ไทยแลนด์) จำกัด อยู่ในระดับเฉยๆ (ค่าเฉลี่ย 2.85) และระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรด้านงานไม่มีผลอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 ต่อระดับความผูกพัน ( $Beta = -0.046$ ) แสดงว่าปัจจัยด้านงานไม่สามารถบ่งบอกถึงระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การในภาพรวมได้ โดยปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรในด้านงานประกอบไปด้วย พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง จัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ มอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน และมีรูปแบบการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับนโยบายของบริษัท แต่อย่างไรก็ตามองค์กรต้องปรับปรุงในปัจจัยเหล่านี้เพื่อให้พนักงานเกิดความคล่องตัวและมีทิศทางในการปฏิบัติงานเกิดทัศนคติที่ดีขึ้น และส่งผลต่อความผูกพัน โดยรวมต่อองค์กรต่อไปซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของนิวัติ ไต้วัลย์ (2551) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กลุ่มแผนงานจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรในด้านงานอยู่ในระดับเฉยๆ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของการศึกษาของพงศธร ไทยประเสริฐ (2551) ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทยามานาซึอิเลคทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัด จังหวัดลำพูน พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของ

ความผูกพันองค์กรในด้านงานโดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ โดยมีความคิดเห็นต่อปัจจัยย่อยในทุกปัจจัยอยู่ในระดับเฉยๆ เช่นเดียวกัน

### 2.3 ระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมของพนักงานบริษัท เคอิน (ไทยแลนด์) จำกัด จังหวัดลำพูน อยู่ในระดับเฉยๆ (ค่าเฉลี่ย 2.79) แต่ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีผลอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ.ระดับ 0.05 ต่อระดับความผูกพัน (Beta = 0.195) แสดงว่าปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายถึงระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การในภาพรวมได้สูง โดยมีความคิดเห็นต่อปัจจัยย่อยในทุกปัจจัยอยู่ในระดับเฉยๆ โดยปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วย การวางแผนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การกำหนดกรอบและแนวทางในการวัดความสามารถของพนักงาน การประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคน การทำให้พนักงานรู้สึกมั่นคงในการทำงาน การมีเส้นทางก้าวหน้าในอาชีพ มีการส่งเสริมให้พนักงานเกิดการเรียนรู้ และได้รับการฝึกอบรมตามความเหมาะสมของหน้าที่ความรับผิดชอบในงาน มีการจ่ายค่าตอบแทนอย่างเป็นธรรมและแข่งขันกับองค์การอื่นในธุรกิจเดียวกันได้ มีการดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยของพนักงาน ส่งเสริมและจัดทำกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดี และมีระบบการให้คำปรึกษาด้านการทำงานและพัฒนาความรู้ให้กับพนักงาน ปัจจัยย่อยดังกล่าวเป็นสิ่งที่องค์การต้องมีการส่งเสริมและจัดหาให้แก่พนักงานเพื่อรักษาไว้ซึ่งทรัพยากรด้านบุคคลที่มีคุณภาพ และส่งผลให้องค์การมีการขับเคลื่อนอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับตรงกับแนวคิดของ The Gallup Organization (2007) ที่กล่าวถึงองค์การต้องรู้จักจูงใจและรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพัน ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันนั้นจะช่วยเพิ่มและรักษาลูกค้าที่สร้างกำไรให้แก่องค์การได้ ตลอดจนเพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้า ส่งผลให้องค์การเกิดการเติบโตของยอดขายและผลกำไรอย่างยั่งยืน

### 2.4 ระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานในด้านภาวะผู้นำ

จากการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรในด้านภาวะผู้นำโดยรวมของพนักงานบริษัท เคอิน (ไทยแลนด์) จำกัด จังหวัดลำพูน อยู่ในระดับเห็นเฉยๆ (ค่าเฉลี่ย 2.80) แต่ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรในด้านภาวะผู้นำ มีผลอย่างมีระดับนัยสำคัญทางสถิติ ณ.ระดับ 0.05 ต่อระดับความผูกพัน (Beta = 0.517) แสดงว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำสามารถทำนายถึงระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การในภาพรวมได้สูง โดยมีความคิดเห็นต่อปัจจัยย่อยในทุกปัจจัยอยู่ในระดับเฉยๆ โดยปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน

องค์การในด้านภาวะผู้นำประกอบไปด้วย ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานทราบ ให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีการสื่อสารถึงเป้าหมายในการทำงาน ให้คำแนะนำและแนวทางความก้าวหน้าและการพัฒนาการทำงาน รับฟังความเห็นของพนักงานอย่างมีเหตุผล และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างนั้นจะสามารถส่งผลถึงความผูกพันต่อองค์การโดยรวมได้ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของพงศธร ไทยประเสริฐ (2551) ที่ได้ทำการศึกษารื่องความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท ยามาฮ่ามอเตอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด จังหวัดลำพูน ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การในด้านภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับเฉย ๆ โดยมีความคิดเห็นต่อปัจจัยย่อยในทุกปัจจัยอยู่ในระดับเฉย ๆ เช่นเดียวกัน แต่สามารถทำนายถึงระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การในภาพรวมได้

### 3. ความสัมพันธ์ของความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การกับระดับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม

จากการศึกษาพบว่า โดยรวมพนักงานบริษัท เคอีน (ไทยแลนด์) จำกัด จังหวัดลำพูน มีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การในด้านองค์การ ด้านงาน ด้านภาวะผู้นำ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ในระดับเฉย ๆ โดยพนักงานมีความคิดเห็นต่อด้านภาวะผู้นำมากที่สุด รองลงมาคือด้านองค์การ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านงาน ตามลำดับ โดยระดับความคิดเห็นที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเฉย ๆ และองค์ประกอบความผูกพันทั้ง 4 ด้าน กับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม พบว่ามีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อกัน โดยองค์ประกอบด้านองค์การ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในภาพรวมต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับต่ำกว่า 0.05 ซึ่งแสดงให้เห็นว่าองค์ประกอบด้านองค์การ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำสามารถทำนายระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท เคอีน (ไทยแลนด์) จำกัด จังหวัดลำพูนสอดคล้องกับแนวคิดของ Hewitt Associates (2004) โดยกล่าวว่าความผูกพันของพนักงานเป็นสิ่งที่แสดงออกได้ทางพฤติกรรม พนักงานจะพูดถึงองค์การเฉพาะในแง่บวก พนักงานปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป พนักงานใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (Strive) เพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนธุรกิจขององค์การ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน มี 7 ประการ ดังนี้ 1.ภาวะผู้นำ (Leadership) 2.วัฒนธรรมหรือจุดมุ่งหมายขององค์การ (Culture / Purpose) 3.ลักษณะงาน (Work activity) 4. ค่าตอบแทนโดยรวม (Total compensation) 5. คุณภาพชีวิต (Quality of life) 6. โอกาสที่ได้รับ (Opportunity) 7. ความสัมพันธ์ (Relationship) และสอดคล้องกับแนวคิดของ Institute of Employment Studies : IES (2004) ที่พบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน เกิดจากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โอกาสที่ได้แสดงความ

คิดเห็น โอกาสในการพัฒนาในงาน องค์การให้ความสนใจความเป็นอยู่ของพนักงาน ซึ่งความผูกพันของพนักงานมีความสามารถแปรผันแปรผันไปตามปัจจัยดังกล่าว และสอดคล้องกับแนวคิดของ Burke (2003) Burke, Inc. ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และได้ทำการวิจัยในเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ โดยในการวิจัยได้มีการกล่าวถึงส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน (Engagement Components) โดยเรียกว่า Employee Engagement Index (EEI) ซึ่งประกอบไปด้วย ปัจจัยต่างๆ 6 ปัจจัย ได้แก่ องค์การ (Company) กลุ่มงาน (Work Group) สายอาชีพ (Career /Profession) ลูกค้า (Customer) งานที่ทำ และผู้จัดการ (Manager)

### 5.3 ข้อค้นพบ

จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท เคฮิน (ไทยแลนด์) จำกัด จังหวัดลำพูน ผู้ศึกษาได้ค้นพบประเด็น ดังต่อไปนี้

1. ความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมของพนักงานบริษัท เคฮิน (ไทยแลนด์) จำกัด จังหวัดลำพูนในภาพรวมอยู่ในระดับเฉยๆ พบว่าในข้อคำถามย่อยความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การอยู่ในมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนข้อคำถามย่อยความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์การ และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพขององค์การมีค่าเฉลี่ยน้อยลงมาตามลำดับ
2. พนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานที่ไม่มีใจรักและทุ่มเทในงาน (Not-Engaged) มากที่สุด จำนวน 293 คน คิดเป็นร้อยละ 85.92
3. ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์การที่พนักงานของบริษัท เคฮิน (ไทยแลนด์) จำกัด จังหวัดลำพูนมีความคิดเห็นอยู่ในระดับต่ำที่สุดคือมีค่าเฉลี่ย 2.79 โดยเมื่อพิจารณาในปัจจัยย่อยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่าปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นต่ำที่สุดอันดับสุดท้ายคือ องค์การมีระบบจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์การอื่นในธุรกิจเดียวกันได้โดยมีค่าเฉลี่ย 2.53 ในขณะที่ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์การในด้านองค์การ เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์การที่พนักงานของบริษัท เคฮิน (ไทยแลนด์) จำกัด จังหวัดลำพูน มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงที่สุดคือมีค่าเฉลี่ย 3.00 โดยเมื่อพิจารณาในปัจจัยด้านย่อยด้านองค์การ จะพบว่าปัจจัยย่อยด้านที่มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นสูงที่สุดคือ องค์การมีระบบมาตรฐานการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับดีโดยมีค่าเฉลี่ย 3.11

4. ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลไม่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร และไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เอลิน (ไทยแลนด์) จำกัด จังหวัดลำพูน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5. ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลไม่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานบริษัท เอลิน (ไทยแลนด์) จำกัด จังหวัดลำพูน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6. พนักงานบริษัท เอลิน (ไทยแลนด์) จำกัด จังหวัดลำพูนที่มีอัตราเงินเดือนสูงกว่า พบว่าจะมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรทั้ง 4 ด้านมากกว่าด้วย

7. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรในด้านองค์กร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และด้านภาวะผู้นำสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เอลิน (ไทยแลนด์) จำกัดจังหวัดลำพูนในภาพรวมได้ โดยความคิดเห็นต่อด้านองค์กร และด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันในภาพรวมต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า 0.05 ด้านภาวะผู้นำสามารถทำนายระดับความผูกพันในภาพรวมได้มากที่สุด ( $Beta = 0.517$ ) รองลงมาคือด้านองค์กร ( $Beta = 0.306$ ) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ( $Beta = 0.195$ ) ส่วนองค์ประกอบด้านงานไม่มีผลต่อระดับความผูกพันในภาพรวมต่อองค์กรที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

#### 5.4 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เอลิน (ไทยแลนด์) จำกัด จังหวัดลำพูน พบว่าในภาพรวมพนักงานงานของบริษัทไม่มีความผูกพันกับบริษัท ดังนั้นบริษัทจึงควรทำการปรับปรุงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรในด้านต่าง ๆ เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันกับบริษัทมากขึ้น ผู้ศึกษาจึงได้นำเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ซึ่งอาจจะเป็นประโยชน์ต่อบริษัท เอลิน (ไทยแลนด์) จำกัด จังหวัดลำพูน ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยเรียงลำดับตามความสำคัญที่จะทำให้พนักงานมีความผูกพันกับบริษัทมากขึ้นในแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

1. จากการศึกษา พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ของบริษัท เอลิน (ไทยแลนด์) จำกัด ไม่มีใจรักและทุ่มเทในงาน (Not-Engaged) ทำงานเพื่อต่อต้านวัตถุประสงค์ขององค์กร พนักงานเหล่านี้ไม่มีความผูกพันในงาน หัวหน้างาน เพื่อร่วมงาน บริษัทควรสร้างทัศนคติที่ดีแก่พนักงานต่อการดำเนินการขององค์กรให้มากขึ้น โดยพยายามสร้างความพึงพอใจของพนักงานต่อปัจจัยทั้ง 4 ด้าน อันได้แก่ ปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านงาน ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ดังนั้นบริษัทควรมีการสำรวจความต้องการที่แท้จริงของพนักงานในแต่ละหัวข้อย่อยของ

ปัจจัยทั้ง 4 ด้านว่าปัจจัยใดที่พนักงานมีความต้องการให้บริษัทต้องการปรับปรุงหรือแก้ไข เพื่อนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาดำเนินการปรับปรุงนโยบายการดำเนินงานเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของพนักงานในอนาคตต่อไป

2. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรในด้านภาวะผู้นำสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้มากที่สุด บริษัทควรตระหนักถึงความสำคัญของสร้างความสำเร็จให้แก่ผู้บังคับบัญชาถึงความสำคัญของการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล โดยที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องตระหนักว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารของบริษัท ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน มีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานรับทราบผลการดำเนินงานของตนอย่างสม่ำเสมอ จะต้องเป็นการประเมินผลพนักงานโดยใช้ความสามารถเป็นฐาน (Competency Base Management : CBM) เช่น การจัดทำดัชนีชี้วัด KPI (Key Performance Indicator) เพื่อเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการประเมินผลการดำเนินงานของพนักงานพิจารณาจากความสามารถหลักที่ทุกคนในองค์กรต้องมีไม่ว่าจะทำงานตำแหน่งหรือหน้าที่ใดก็ตาม พิจารณาจากความสามารถเฉพาะตัวของพนักงาน เป็นต้น ในขณะเดียวกันต้องมีการชี้แจงให้พนักงานทราบว่าควรมีการปรับปรุงการทำงานอย่างไร และควรมีการสื่อสารเป้าหมายในการทำงานให้พนักงานได้รับทราบ เพื่อที่พนักงานจะได้ปฏิบัติงานถูกต้อง และมีการให้คำแนะนำแนวทางในการทำงานแก่พนักงาน

3. ปัจจัยด้านองค์กร พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรในด้านองค์กร สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้รองจากด้านภาวะผู้นำ บริษัทควรมีการเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน เช่น มีการจัดทำกล่องรับฟังความคิดเห็นพนักงานและจะต้องนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาดำเนินการตอบคำถาม หรือแสดงให้เห็นว่าบริษัทได้รับทราบความคิดเห็นของพนักงาน โดยการนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาทำการจัดบอร์ดเพื่อตอบปัญหา เป็นต้น บริษัทควรมีการจัดวางนโยบายและกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีประสิทธิภาพที่ดี พนักงานควรได้รับการส่งเสริมความรู้ใหม่เพื่อให้เกิดการพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆแก่บริษัท การได้รับความรู้ที่ทันสมัยและพนักงานสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจะช่วยสร้างความมั่นใจในการทำงานที่ท้าทายให้แก่พนักงาน และบริษัทควรให้ความรู้อย่างต่อเนื่องเพราะจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าการได้รับการดูแลเอาใจใส่จากบริษัท การเสริมสร้างความรู้ให้แก่พนักงานนอกจากการจัดการฝึกอบรม บริษัทสามารถจัดเตรียมแหล่งความรู้ให้พนักงานสามารถเข้าไปศึกษาจากแหล่งความรู้ของบริษัทที่รวบรวมจากหน่วยงานๆ บริษัทควรมีการวางกฎ ระเบียบ ข้อบังคับและบทลงโทษที่ชัดเจน เพื่อให้บริษัทมีมาตรฐานในการปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน



4. ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้รองจากด้านองค์กร บริษัทควรให้ความสำคัญกับระบบจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกัน ควรมีการกำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนให้มีความเหมาะสม ควรมีการทบทวนเกี่ยวกับลักษณะงานของพนักงานแต่ละตำแหน่งงานว่าให้มีความเหมาะสมกับค่าตอบแทนองค์กร ในขณะเดียวกันบริษัทควรมีการเปรียบเทียบอัตราค่าจ้างกับตลาดในอุตสาหกรรมเดียวกัน หากจ่ายค่าตอบแทนของบริษัทยังถือว่าไม่เป็นผู้นำในตลาด บริษัทควรทำการสำรวจอัตราเงินเดือนอย่างสม่ำเสมอ มีข้อมูลตัวเองอ้างอิงและเปรียบเทียบ นับเป็นการดูแลพนักงานทางหนึ่ง บริษัทควรเพิ่มช่องทางการสื่อสารเพื่อความโปร่งใสและมีความเป็นธรรมในระบบการจัดสรรสิ่งตอบแทน โดยการกำหนดหลักเกณฑ์และวิธีการประเมินการทำงานที่ชัดเจน เพื่อให้พนักงานในบริษัทเกิดความพึงพอใจต่อระบบการจ่ายค่าตอบแทนของบริษัท นอกจากนี้บริษัทควรให้ความสนใจในเรื่องจัดระบบการให้คำปรึกษาแก่พนักงาน การสร้างสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงาน การดูแลรักษาสุขภาพอนามัยอย่างสม่ำเสมอ บริษัทจำเป็นต้องมีการวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างเหมาะสม เพื่อให้บริษัทมีการบริหารงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

5. จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยด้านงานไม่สามารถทำนายระดับความผูกพันในภาพรวมของพนักงานต่อองค์กรได้ แสดงว่ามีปัจจัยย่อยในด้านอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการศึกษาในครั้งนี้ที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้นบริษัทควรทำการสำรวจเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยย่อยอื่นๆ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระดับความผูกพันของพนักงานต่อไป