

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง การศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ซี.อาร์.พี.จิลเวลรี่ (เชียงใหม่) จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ซี.อาร์.พี.จิลเวลรี่(เชียงใหม่) จำกัด ศึกษาความสัมพันธ์ของปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลกับระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรในด้านต่างๆ คือ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ

การศึกษานี้ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในบริษัทซี.อาร์.พี.จิลเวลรี่ (เชียงใหม่) จำกัด จำนวน 166 คน โดยใช้แบบสอบถามด้วยตนเอง (Self-Administered Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และนำไปประมวลผลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ผลการศึกษาสามารถสรุปผล อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ ได้ดังต่อไปนี้

#### สรุปผลการศึกษา

##### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือพนักงานในบริษัทซี.อาร์.พี.จิลเวลรี่ (เชียงใหม่) จำกัด จำนวน 166 คน พบว่าเป็นเพศหญิงมากที่สุด ร้อยละ 58.4 มีอายุระหว่าง 23-27 ปี ร้อยละ 51.8 จบการศึกษามัธยมศึกษาปีที่ 3 มากที่สุด ร้อยละ 35.5 มีอายุการทำงาน 1-3 ปี ร้อยละ 41.6 มีตำแหน่งเป็นพนักงานฝ่ายผลิต (ระดับปฏิบัติการ) ร้อยละ 69.3 และมีรายได้ต่อเดือน 4,500-7,500 บาท ร้อยละ 45.2

##### ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ซี.อาร์.พี.จิลเวลรี่ (เชียงใหม่) จำกัด

ความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานในแต่ละองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทซี.อาร์.พี.จิลเวลรี่ (เชียงใหม่) จำกัด มีความคิดเห็นต่อระดับความผูกพันด้านภาพรวมอยู่ในระดับเฉลี่ยๆ สามารถอธิบายรายละเอียดของปัจจัยย่อยในแต่ละด้านโดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1) ผลการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมของพนักงานโดยการวัดความผูกพันต่อองค์การมาจากความผูกพันในภาพรวมขององค์การ ซึ่งประกอบด้วยคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การจำนวน 6 ข้อ คือ

1. มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมของบริษัท
2. มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัท
3. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัท
4. รู้สึกผูกพันเป็นอย่างมากกับบริษัท
5. มีความพร้อมที่จะรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นไม่ว่าต่อองค์การหรือต่อหน้าที่การทำงาน
6. บริษัท ซี.อาร์.พี. ๑ เป็นองค์การที่ดีที่สุดที่เลือกทำงานด้วย

สรุปความผูกพันต่อองค์การของพนักงานด้านภาพรวมพบว่าพบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อองค์การประกอบในภาพรวม มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.15 โดยปัจจัยย่อยที่มีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก คือ ท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของ บริษัทซี.อาร์.พี.๑ เป็นหลัก และมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ท่านรู้สึกผูกพันเป็นอย่างมากกับ บริษัทซี.อาร์.พี.๑ ท่านมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของ บริษัทซี.อาร์.พี.๑ ท่านมีความพร้อมที่จะรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นไม่ว่าต่อองค์การ หรือต่อหน้าที่การทำงาน ท่านมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมของ บริษัทซี.อาร์.พี.๑

จากการสรุปเปรียบเทียบผลของความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในด้านองค์การด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ พบว่าการรับรู้ของพนักงานต่อปัจจัยหรือองค์ประกอบของความผูกพันทั้ง 4 ด้าน มีระดับความคิดเห็นโดยรวมในระดับเฉยๆ และสอดคล้องกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานด้านภาพรวม ซึ่งอยู่ในระดับเฉยๆเช่นเดียวกัน จากการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับได้ค่าความเชื่อมั่นของคำถามในด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำมากกว่า 0.80 ในทุกๆ ด้าน และคำถามในด้านภาพรวมของความผูกพันต่อองค์การได้ค่าความเชื่อมั่นมากกว่า 0.90 แสดงว่าข้อคำถามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มีความน่าเชื่อถือและมีความสัมพันธ์หรือสอดคล้องกันในแต่ละข้อคำถามย่อยในระดับสูง

สำหรับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานในแต่ละองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทซี.อาร์.พี.จิลเวลรี่ (เชียงใหม่) จำกัด มีความคิดเห็นต่อระดับความผูกพันต่อองค์การในด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเฉยๆ สามารถอธิบายรายละเอียดของปัจจัยย่อยในแต่ละด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

**1) องค์ประกอบด้านองค์การ** พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบด้านองค์การโดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.90 และเมื่อพิจารณารายปัจจัยย่อยมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆทุกปัจจัยย่อย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ

1. บริษัท ซี.อาร์.พี.ฯมีการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานอย่างเหมาะสมและปลอดภัยให้กับพนักงาน
- 2.บริษัท ซี.อาร์. พี.ฯ จัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงาน ได้อย่างสะดวกและเข้าถึงทุกระดับ
3. บริษัทซี.อาร์.พี.ฯมีการถ่ายทอดคน โบนัสและกลยุทธ์ให้กับทุกฝ่ายอย่างชัดเจน
4. นโยบายและกลยุทธ์ของแต่ละแผนกมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงมาจากนโยบายและกลยุทธ์ของบริษัทฯ
5. บริษัทซี.อาร์.พี.ฯ มีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน
6. บริษัท ซี.อาร์.พี.ฯ มีการจัดระบบวิธีการทำงานอย่างเป็นมาตรฐาน และมีเกณฑ์โดยรวมอยู่ในระดับดี บริษัทซี.อาร์.พี.ฯมีการกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นกรอบการทำงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรมแก่พนักงาน
7. บริษัทซี.อาร์.พี.ฯมีการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ

**2) องค์ประกอบด้านงาน** พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การด้านงานโดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.97 และเมื่อพิจารณารายปัจจัยย่อยมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ ทุกปัจจัยย่อย เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ

1. บริษัทซี.อาร์.พี.ฯมีการจัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ

2. บริษัทซี.อาร์.พี. มีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง

3. บริษัทซี.อาร์.พี. มีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง พนักงานมีรูปแบบการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร

4. บริษัทซี.อาร์.พี. มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน

**3) องค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.61 และเมื่อพิจารณารายปัจจัยย่อยมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ

1. บริษัทซี.อาร์.พี. มีการส่งเสริมและจัดทำกิจกรรมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างพนักงาน บริษัทซี.อาร์.พี. มีการดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยของพนักงานอย่างเพียงพอ

2. บริษัทซี.อาร์.พี. มีการจัดการวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้สำหรับแต่ละตำแหน่งงานอย่างครบถ้วนและครอบคลุมทุกหน้าที่

3. บริษัทซี.อาร์.พี. มีการจัดการระบบการให้คำปรึกษาด้านการทำงานและการพัฒนาความรู้แก่พนักงาน

4. บริษัทซี.อาร์.พี. มีการจัดทำแผน การฝึกอบรมให้กับพนักงานตามความเหมาะสมของหน้าที่ความรับผิดชอบ

5. บริษัทซี.อาร์.พี. มีการกำหนดกรอบและแนวทางในการวัดความสามารถ (Competency) ทั้งด้านองค์กรและพนักงาน

**4) องค์ประกอบด้านภาวะผู้นำ** พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรด้านภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.58 และเมื่อพิจารณารายปัจจัยย่อยมีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ

1. ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างและนำมาถ่ายทอดให้พนักงานได้รับทราบ

2. ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึงความคาดหวังในการทำงานของพนักงานให้แต่ละแผนกได้รับทราบ

3. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่พนักงานทุกคน
4. ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคนอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม
5. ผู้บังคับบัญชามีการให้คำแนะนำและแนวทางด้านความก้าวหน้าและการพัฒนาการทำงาน ให้แก่พนักงาน

**ส่วนที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ซี.อาร์.พี.จีเวลรี่ (เชียงใหม่) จำกัด ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ จำแนกตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่งงาน และรายได้ต่อเดือน**

ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อองค์กรทั้ง 4 ด้าน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นความผูกพันต่อองค์กรในทุกด้านมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับเฉยๆ เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยระดับความผูกพันที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดลำดับแรก พบว่าเพศชาย มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือด้านงาน ส่วนเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านองค์กร

ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามทุกกลุ่มอายุมีความคิดเห็นต่อองค์กรทั้ง 4 ด้านไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันองค์กร พบว่ากลุ่มอายุ 18-27 ปี และกลุ่มอายุ 38-47 ปี มีความคิดเห็นต่อความผูกพันในองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุดลำดับแรกคือ ด้านงาน ส่วนกลุ่มอายุ 28-37 ปี มีความคิดเห็นต่อความผูกพันในองค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในด้านองค์กร

ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามทุกกลุ่มระดับการศึกษามีความคิดเห็นต่อองค์กรทั้ง 4 ด้านแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 เมื่อพิจารณารายกลุ่มที่มีความคิดเห็นแตกต่างกันพบว่า

ด้านองค์กร ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษา ป.6, ม. 3 และ ม.6/ปวช. อนุปริญญา/ปวส. และปริญญาตรี มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่ระดับการศึกษา ม.6/ปวช. อนุปริญญา/ปวส. มีคะแนนค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมากกว่าการศึกษา ป.6, ม.3 เท่ากับ 3.12 ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามระดับการศึกษา ป.6, ม. 3 เท่ากับ 2.80 และผู้ตอบแบบสอบถามการศึกษาปริญญาตรี เท่ากับ 2.59

ด้านงาน ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษา ป.6, ม. 3 และ ม.6/ปวช. อนุปริญญา/ปวส. และปริญญาตรี มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

โดยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่ระดับการศึกษา ม.6/ปวช. อนุปริญญา/ปวส. มีคะแนนค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมากกว่าการศึกษา ป.6, ม.3 และปริญญาตรี โดยคะแนนค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเท่ากับ 3.28 ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามระดับการศึกษา ป.6, ม. 3 และปริญญาตรี เท่ากับ 2.70

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษา ป.6, ม. 3 และ ม.6/ปวช. อนุปริญญา/ปวส. และปริญญาตรี มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผู้ตอบแบบสอบถามที่ระดับการศึกษา ม.6/ปวช. อนุปริญญา/ปวส. มีคะแนนค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมากกว่าระดับการศึกษาปริญญาตรี โดยคะแนนค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเท่ากับ 2.77 ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามการศึกษาปริญญาตรี เท่ากับ 2.26

ด้านภาวะผู้นำ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษา ม.6/ปวช. อนุปริญญา/ปวส. และปริญญาตรี มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่ระดับการศึกษา ม.6/ปวช. อนุปริญญา/ปวส. มีคะแนนค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นมากกว่าการศึกษาระดับปริญญาตรี โดยคะแนนค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเท่ากับ 2.79 ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามระดับการศึกษาปริญญาตรี เท่ากับ 2.24

ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามทุกกลุ่มอายุการทำงานมีความคิดเห็นต่อองค์การทั้ง 4 ด้านไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันองค์การพบว่า อายุการทำงาน 4-6 ปี มีความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยในระดับเห็นด้วยน้อยใน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และด้านภาวะผู้นำ

ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามทุกตำแหน่งงานมีความคิดเห็นต่อองค์การทั้ง 4 ด้านไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันองค์การพบว่าตำแหน่งหัวหน้างาน มีความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยในระดับเห็นด้วยน้อยใน ด้านภาวะผู้นำ ส่วนกลุ่มตำแหน่งพนักงานและผู้จัดการมีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ

ผลการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามทุกกลุ่มรายได้ต่อเดือนมีความคิดเห็นต่อองค์การทั้ง 4 ด้าน ไม่แตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญ .05 เมื่อพิจารณาค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันองค์การในแต่ละด้านพบว่า กลุ่มรายได้ต่ำกว่า 4,500 บาท มีความคิดเห็นที่มีค่าเฉลี่ยในระดับเห็นด้วยน้อยในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และด้านภาวะผู้นำ ส่วนกลุ่มรายได้สูงกว่า 10,501 บาท มีความคิดเห็นต่อความผูกพันองค์การในระดับเห็นด้วยน้อย ในด้าน องค์การ ด้านงาน และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ส่วนกลุ่มรายได้ 4,500-7,500 บาท และ 7,501-10,500 บาท มีความคิดเห็นต่อความผูกพันองค์การในระดับเฉยๆ ทุกด้าน

และเมื่อพิจารณารายคู่ที่มีความคิดเห็นต่อความผูกพันองค์การแตกต่างกัน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือน 7,501-10,500 บาท และสูงกว่า 10,501 บาท มีความคิดเห็น

ต่อต้านองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้อ่อนเดือน 7,501-10,500 บาท มีคะแนนค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่ารายได้อ่อนเดือนสูงกว่า 10,501 บาท เท่ากับ 3.11 ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้อ่อนเดือนสูงกว่า 10,501 บาท มีคะแนนค่าเฉลี่ย เท่ากับ 2.49

### 3.3 ความสัมพันธ์ของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม กับระดับความผูกพันของพนักงานในภาพรวม

ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้ผลการศึกษาดังนี้

ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อต้านภาพรวมโดยรวมไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับความเชื่อมั่น 95% อยู่ในระดับพนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันต่อบริษัท (Not-engaged) โดยเพศชายมีค่าเฉลี่ยรวม 2.72 ส่วนเพศหญิงมีค่าเฉลี่ยรวม 2.52 และเมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่าแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในเรื่องท่านมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมของ บริษัทซี.อาร์.พี.ฯ

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายมีความคิดเห็นที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การในด้านภาพรวม ในระดับเห็นด้วยมาก เรื่อง ท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของ บริษัทซี.อาร์.พี.ฯ เป็นหลัก และท่านรู้สึกผูกพันเป็นอย่างมากกับ บริษัทซี.อาร์.พี.ฯ

ผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิง มีความคิดเห็นที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การในด้านภาพรวม ในระดับเห็นด้วยมาก เรื่องท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของ บริษัทซี.อาร์.พี.ฯ เป็นหลัก

ผู้ตอบแบบสอบถามทุกกลุ่มอายุ มีความคิดเห็นต่อต้านภาพรวมโดยรวมไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มอายุ 18-27 ปี มีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์การด้านภาพรวม ในระดับพนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันต่อบริษัท (Not-engaged) ส่วนกลุ่มอายุ 28-37 ปี และ 38-47 ปี มีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์การด้านภาพรวม ในระดับพนักงานที่มีความผูกพันต่อบริษัท (Engaged)

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มอายุ 18-27 ปี และ กลุ่มอายุ 28-37 ปี มีความคิดเห็นที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การในด้านภาพรวม ในระดับเห็นด้วยมาก เรื่อง ท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของ บริษัทซี.อาร์.พี.ฯ เป็นหลัก

ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มอายุ 38-47 ปี มีความคิดเห็นที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาพรวม ในระดับเฉยๆ

ผู้ตอบแบบสอบถามทุกกลุ่มระดับการศึกษา มีความคิดเห็นต่อด้านภาพรวมโดยรวมไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยทุกกลุ่มระดับการศึกษามีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านภาพรวม ในระดับพนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันต่อบริษัท (Not-engaged)

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มระดับศึกษาม.6/ปวช. อนุปริญญา/ปวส. มีความคิดเห็นที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาพรวม ในระดับเห็นด้วยมาก ในเรื่อง ท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทซี.อาร์.พี.๑ เป็นหลัก

กลุ่มระดับการศึกษาปริญญาตรี มีความคิดเห็นที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาพรวม ในระดับเห็นด้วยมาก ในเรื่อง ท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทซี.อาร์.พี.๑ เป็นหลัก และท่านรู้สึกผูกพันเป็นอย่างมากกับบริษัทซี.อาร์.พี.๑

กลุ่มระดับการศึกษา ป.6, ม3 มีความคิดเห็นที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาพรวม ในระดับเฉยๆ

ผู้ตอบแบบสอบถามทุกกลุ่มอายุการทำงาน มีความคิดเห็นต่อด้านภาพรวมโดยรวมไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยทุกกลุ่มอายุการทำงาน มีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านภาพรวม ในระดับพนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันต่อบริษัท (Not-engaged)

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มอายุการทำงานไม่เกิน 3 ปี มีความคิดเห็นที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาพรวม ในระดับเห็นด้วยมาก ในเรื่อง ท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทซี.อาร์.พี.๑ เป็นหลัก

ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มอายุการทำงาน 7 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาพรวม ในระดับเห็นด้วยมาก ในเรื่อง ท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทซี.อาร์.พี.๑ เป็นหลัก และท่านรู้สึกผูกพันเป็นอย่างมากกับบริษัทซี.อาร์.พี.๑

ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มอายุการทำงาน 4- 6 ปี มีความคิดเห็นที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาพรวม ในระดับเฉยๆ

ผู้ตอบแบบสอบถามทุกกลุ่มตำแหน่งงาน มีความคิดเห็นต่อด้านภาพรวมโดยรวมไม่ต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยทุกกลุ่มตำแหน่งงาน มีความคิดเห็นต่อความ



ผูกพันต่อองค์กรด้านภาพรวม ในระดับพนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันต่อบริษัท (Not-engaged)

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตำแหน่งงานพนักงาน มีความคิดเห็นที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาพรวม ในระดับเห็นด้วยมาก ในเรื่อง ท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทซี.อาร์.พี.๑ เป็นหลัก

ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มตำแหน่งงานหัวหน้างาน และผู้จัดการ มีความคิดเห็นที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาพรวม ในระดับเห็นด้วยมาก ในเรื่อง ท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทซี.อาร์.พี.๑ เป็นหลัก และท่านรู้สึกผูกพันเป็นอย่างมากกับบริษัทซี.อาร์.พี.๑ และท่านรู้สึกผูกพันเป็นอย่างมากกับบริษัทซี.อาร์.พี.๑

ผู้ตอบแบบสอบถามทุกกลุ่มรายได้ต่อเดือน มีความคิดเห็นต่อด้านภาพรวมโดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยกลุ่มรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 4,500 บาทและ 4,500-7,500 บาท มีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านภาพรวม ในระดับพนักงานที่มีความผูกพันต่อบริษัท (engaged) ส่วนรายได้ต่อเดือน 7,5001-10,500 บาท และสูงกว่า 10,501 บาท มีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านภาพรวม ในระดับพนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันต่อบริษัท (Not-engaged)

เมื่อพิจารณาในรายละเอียดพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 4,500 บาท มีความคิดเห็นที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาพรวม ในระดับเฉยๆ

ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มรายได้ต่อเดือน 4,500-7,500 บาท มีความคิดเห็นที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาพรวม ในระดับเห็นด้วยมาก ในเรื่อง ท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทซี.อาร์.พี.๑ เป็นหลัก และท่านรู้สึกผูกพันเป็นอย่างมากกับบริษัทซี.อาร์.พี.๑

ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มรายได้ต่อเดือน 7,501- 10,500 บาท มีความคิดเห็นที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาพรวม ในระดับเห็นด้วยมาก ในเรื่อง ท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทซี.อาร์.พี.๑ เป็นหลัก ท่านมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัทซี.อาร์.พี. และท่านรู้สึกผูกพันเป็นอย่างมากกับบริษัทซี.อาร์.พี.๑

ผู้ตอบแบบสอบถามกลุ่มรายได้ต่อเดือนสูงกว่า 10,500 บาท มีความคิดเห็นที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาพรวม ในระดับเห็นด้วยมาก ในเรื่อง ท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทซี.อาร์.พี.๑ เป็นหลัก

และเมื่อพิจารณารายคู่ที่มีความคิดเห็นแตกต่างกัน พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่ำกว่า 4,500 บาท 4,500-7,500 บาท และ 7,501-10,500 บาท มีความคิดเห็นต่อด้านภาพรวมในเรื่อง ท่านมีความพร้อมที่จะรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นไม่ว่าต่อองค์กรหรือต่อหน้าที่การทำงาน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยพบว่ารายได้ต่ำกว่า 4,500 บาท มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็น 2.44 รายได้ 4,500-7,500 บาท มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็น 3.04 และรายได้ 7,501-10,500 บาท มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็น 3.42 และผู้ตอบแบบสอบถามรายได้ 7,501-10,500 บาท รายได้ต่ำกว่า 4,500 บาท มีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ในเรื่อง ท่านมีความพร้อมที่จะรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นไม่ว่าต่อองค์กรหรือต่อหน้าที่การทำงาน โดยรายได้ 7,501-10,500 บาท มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็น 2.42 และรายได้ต่ำกว่า 4,500 บาท มีค่าเฉลี่ยความคิดเห็น 2.44

### 3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรในด้านต่างๆ และภาพรวมความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ผลการหาความสัมพันธ์พบว่าองค์ประกอบความผูกพัน 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ของระดับความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม โดยมีค่าความสัมพันธ์  $R = 0.647$  โดยระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมจะผันแปรตามปัจจัยทั้ง 4 ด้านคิดเป็นร้อยละ 41.80 ส่วนที่เหลือเป็นผลมาจากปัจจัยอื่นๆ แสดงว่าค่าที่ได้จากการทำนายด้วยสมการเส้นตรงจะใกล้เคียงกับระดับความผูกพันในภาพรวมจริงๆ ของพนักงานได้ไม่สูงมากนัก และพบว่าปัจจัยของความผูกพันด้านงานและด้านภาวะผู้นำ สามารถทำนายระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านภาพรวมของพนักงานได้ แต่ปัจจัยด้านองค์การและด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยปัจจัยด้านงานมีอำนาจการทำนายระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมเท่ากับ 0.235 และปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีอำนาจทำนาย เท่ากับ 0.214

#### อภิปรายผล

จากการศึกษาเรื่องการศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ซี.อาร์.พี.จีลเวลรี่ (เชียงใหม่) จำกัด ผลการหาความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานและความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

**ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามวัดจากด้านภาพรวม**  
 การศึกษาพบว่าโดยรวมพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับพนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันต่อองค์กร (Not-engaged) ปัจจัยย่อยมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับเห็นด้วยมากคือ มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของ บริษัทซี.อาร์.พี.๑ เป็นหลัก ซึ่งพนักงานในองค์กรเปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” ทำงานด้วยความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัท ซึ่งผลการศึกษาคั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ พัชรภรณ์ สุขมั่งมี (2548) ได้ศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัทสหพัฒน์ปิบล จำกัด (มหาชน) ศูนย์กระจายสินค้าจังหวัดเชียงใหม่ และการศึกษาของรัชดาพร รื่องเสียง (2549) ได้ศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท ชันยางอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด ซึ่งพบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้อาจเป็นเพราะองค์กรที่ศึกษาเป็นองค์กรธุรกิจเอกชน ซึ่งน่าจะมีรูปแบบของลักษณะการจัดการและการดำเนินงานลักษณะที่คล้ายคลึงกัน

**ระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม**  
 จากผลการศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ซี.อาร์.พี. จิลเวลรี่ (เชียงใหม่) จำกัด โดยรวมผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันอันดับแรกคือ ด้านงาน รองลงมา ด้านองค์กร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ ตามลำดับ

1) ด้านองค์กร จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับเฉยๆ (ค่าเฉลี่ย 2.58) โดยองค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกบริษัท ซี.อาร์.พี.๑ มีการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานอย่างเหมาะสมและปลอดภัยให้กับพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 3.16) บริษัท ซี.อาร์.พี.๑ จัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงาน ได้อย่างสะดวกและเข้าถึงทุกระดับ (ค่าเฉลี่ย 3.15) บริษัทซี.อาร์.พี.๑ มีการถ่ายทอดนโยบายและกลยุทธ์ให้กับทุกฝ่ายอย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 2.99) ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ พัชรภรณ์ สุขมั่งมี (2548) ได้ศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัทสหพัฒน์ปิบล จำกัด (มหาชน) ศูนย์กระจายสินค้าจังหวัดเชียงใหม่ และการศึกษาของรัชดาพร รื่องเสียง (2549) ได้ศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท ชันยางอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด ที่พบว่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับความผูกพันด้านองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวก

2) ด้านงาน จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อด้านงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับเฉยๆ (ค่าเฉลี่ย 2.58) โดยองค์ประกอบย่อย

ที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ บริษัท ซี.อาร์.พี.ฯ มีการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานอย่างเหมาะสมและปลอดภัยให้กับพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 3.16) บริษัท ซี.อาร์.พี.ฯ จัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงานได้อย่างสะดวกและเข้าถึงทุกระดับ (ค่าเฉลี่ย 3.15) บริษัทซี.อาร์.พี.ฯมีการถ่ายทอดนโยบายและกลยุทธ์ให้กับทุกฝ่ายอย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 2.99) ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ พัชราภรณ์ สุภมั่งมี (2548) ได้ศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัทสหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน) ศูนย์กระจายสินค้าจังหวัดเชียงใหม่ และการศึกษาของ รัชดาพร รื่องเสียง (2549) ได้ศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท ชันยางอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด ที่พบว่าความผูกพันของพนักงานด้านงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันที่มีต่อบริษัท

3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับเฉยๆ (ค่าเฉลี่ย 2.58) โดยองค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ บริษัทซี.อาร์.พี.ฯมีการส่งเสริมและจัดทำกิจกรรมการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างพนักงาน (ค่าเฉลี่ย 3.20) บริษัทซี.อาร์.พี.ฯมีการดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยของพนักงานอย่างเพียงพอ (ค่าเฉลี่ย 3.06) บริษัทซี.อาร์.พี.ฯมีการจัดการวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้สำหรับแต่ละตำแหน่งงานอย่างครบถ้วนและครอบคลุมทุกหน้าที่ (ค่าเฉลี่ย 2.90) ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ พัชราภรณ์ สุภมั่งมี (2548) ได้ศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัทสหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน) ศูนย์กระจายสินค้าจังหวัดเชียงใหม่ และการศึกษาของ รัชดาพร รื่องเสียง (2549) ได้ศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท ชันยางอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด ที่พบว่าความผูกพันต่อองค์การของพนักงานอยู่ในระดับความสัมพันธ์เชิงบวก

4) ด้านภาวะผู้นำ จากการศึกษาพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อด้าน ภาวะผู้นำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับเฉยๆ (ค่าเฉลี่ย 2.58) โดยองค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 ลำดับแรกคือ ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างและนำมาถ่ายทอดให้พนักงานได้รับทราบ (ค่าเฉลี่ย 2.80) ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึงความคาดหวังในการทำงานของพนักงานให้แต่ละแผนกได้รับทราบ (ค่าเฉลี่ย 2.72) ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่พนักงานทุกคน (ค่าเฉลี่ย 2.55) ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ พัชราภรณ์ สุภมั่งมี (2548) ได้ศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัทสหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน) ศูนย์กระจายสินค้าจังหวัดเชียงใหม่ และการศึกษาของ รัชดาพร รื่องเสียง (2549) ได้ศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท ชันยาง

อุตสาหกรรมอาหาร จำกัด ที่พบว่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับความสัมพันธ์เชิงบวก

### ความสัมพันธ์ของความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันกับระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม

จากการศึกษาพบว่าโดยรวมพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และด้านภาวะผู้นำ ในระดับเฉลี่ย ทุกด้าน โดยพนักงานมีความคิดเห็นมีค่าเฉลี่ยอันดับแรกคือ ด้านงาน รองลงมา ด้านองค์กร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ ตามลำดับ ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวมก็อยู่ในระดับเฉลี่ยเช่นเดียวกัน และเมื่อทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น คือ ความคิดเห็นต่อองค์กรทั้ง 4 ด้าน ตัวแปรตามคือความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมของพนักงานก็พบว่ามีความสัมพันธ์ในระดับทางบวกต่อกัน โดยปัจจัยด้านงานสามารถทำนายระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามได้ ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดของบริษัทที่ปรึกษางานทางด้านการพัฒนากลยุทธ์และงานวิจัยไออีเอส (IES) ที่ได้ระบุถึงพฤติกรรมของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรได้ ว่าต้องมีความศรัทธาต่อองค์กร ต้องการงานเพื่อทำให้สิ่งต่างๆ ดีขึ้น มีความตั้งใจและมุ่งมั่น และคอยแสวงหาความรู้ใหม่ๆ เพื่อการพัฒนางานอยู่เสมอ และปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โอกาสที่ได้แสดงความคิดเห็น และโอกาสที่จะพัฒนางานของตน และองค์การให้ความสนใจในความเป็นอยู่ของพนักงาน

และผลการศึกษาค่าความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม

ด้านเพศ พบว่าพนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิงมีระดับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ รัชดาพร รื่องเสียง (2549) ที่ศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัทชั้นยางอุตสาหกรรมอาหารจำกัด ผลการศึกษา พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งผลการศึกษาพบว่าเพศชายมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศหญิง

ด้านอายุ พบว่าพนักงานอายุแตกต่างกันมีระดับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ รัชดาพร รื่องเสียง (2549) ที่ศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัทชั้นยางอุตสาหกรรมอาหารจำกัด ผลการศึกษา พบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยพบว่าพนักงานที่มีอายุมากจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีอายุน้อย

ด้านระดับการศึกษา พบว่าพนักงานระดับการศึกษาต่างกันมีระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยพบว่าระดับการศึกษา ป. 6, ม.3 มีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าการศึกษาระดับปริญญาตรี ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ รัชดาพร รื่องเสียง (2549) ที่ผลการศึกษาพบว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยพบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำ

ด้านอายุทำงานพบว่า พนักงานอายุการทำงานต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของ รัชดาพร รื่องเสียง (2549) ที่ผลการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรมาก จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรน้อยกว่า

ด้านตำแหน่งงานพบว่าพนักงานตำแหน่งงานต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ รัชดาพร รื่องเสียง (2549) ที่ผลการศึกษาพบว่าด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

ด้านรายได้ต่อเดือน พบว่าพนักงานรายได้ต่อเดือนต่างกันมีความผูกพันแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ รัชดาพร รื่องเสียง (2549) ที่ผลการศึกษาพบว่าพนักงานที่มีรายได้ต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรต่างกัน แต่ไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาของ พัชรภรณ์ ศุภมั่งมี (2548) ที่ผลการศึกษาพบว่ารายได้ของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับความรูสึกผูกพันกับองค์กร

#### ข้อค้นพบ

การศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ซี.อาร์.พี.จิลเวลรี่ (เชียงใหม่) จำกัด มีข้อค้นพบประเด็นที่สำคัญดังนี้

**ด้านภาพรวม** พบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา ม.6./ปวช. อนุปริญญาจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี

**ด้านองค์กร** พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อด้านองค์กรในระดับเฉยๆ โดยพบว่าปัจจัยย่อยด้านบริษัท ซี.อาร์.พีฯ มีการส่งเสริมให้พนักงาน ได้เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร ในระดับต่ำกว่าปัจจัยย่อยอื่นๆ เมื่อจำแนกตามเพศพบว่า ทั้งเพศชายและเพศหญิง มีระดับความคิดเห็นด้านองค์กรในระดับเฉยๆเหมือนกัน

**ด้านงาน** พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อด้านงานในระดับเฉยๆ โดยพบว่า ปัจจัยย่อยด้านบริษัทซี.อาร์.พี. ๗ มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน ในระดับต่ำกว่าปัจจัยย่อยอื่นๆ เมื่อจำแนกตามเพศพบว่าทั้งเพศชายและเพศหญิง มีระดับความคิดเห็นด้านงานในระดับเฉยๆ เหมือนกัน

**ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับเห็นด้วยน้อย คือ บริษัทซี.อาร์.พี.๗มีการประเมิน ผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ของพนักงานแต่ละคน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณากำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม/การพัฒนาและการจ่ายค่าตอบแทน บริษัทซี.อาร์.พี.๗สามารถทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน บริษัทซี.อาร์.พี.๗มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานที่ชัดเจน บริษัทซี.อาร์.พี.๗ส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งงานที่ดีขึ้นในที่ทำงาน บริษัทซี.อาร์.พี.๗มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรมและเหมาะสมกับกำลังความสามารถของพนักงานที่ทำลงไปในงาน บริษัทซี.อาร์.พี.๗มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ในธุรกิจเดียวกันได้ เมื่อจำแนกตามเพศพบว่า มีระดับความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ 0.05 ในเรื่อง บริษัท ซี.อาร์.พี. มีการจัดทำแผนการฝึกอบรมให้กับพนักงานตามความเหมาะสมของหน้าที่ความรับผิดชอบ

**ด้านภาวะผู้นำ** พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อด้านภาวะผู้นำในระดับเห็นด้วยน้อย ปัจจัยย่อย ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมิน (Feedback) ให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เมื่อจำแนกตามเพศพบว่าทั้งเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยน้อยเหมือนกัน

โดยสรุปแล้วยังพบว่าความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำขององค์กร มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด ในขณะที่ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยด้านงาน อาทิเช่น การให้พนักงานมีการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง การจัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ รวมถึง มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด ดังแสดงไว้ในตารางที่ 31

ตารางที่ 31 สรุปค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบความผูกพันต่อการในด้านต่างๆ

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร	ค่าเฉลี่ย
<b>ด้านองค์กร</b>	
บ.ซี.อาร์.พี.๑ มีการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานอย่างเหมาะสม และปลอดภัยให้กับพนักงาน	3.16
บ.ซี.อาร์.พี.๑ จัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงานได้อย่างสะดวกและเข้าถึงทุกระดับ	3.15
บ.ซี.อาร์.พี.๑ มีการถ่ายทอดนโยบายและกลยุทธ์ให้กับทุกฝ่ายอย่างชัดเจน	2.99
นโยบายและกลยุทธ์ของแต่ละแผนกมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงมาจากนโยบายและกลยุทธ์ของบริษัทฯ	2.94
บ.ซี.อาร์.พี.๑ มีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน	2.80
บ.ซี.อาร์.พี.๑ มีการจัดระบบวิธีการทำงานอย่างเป็นมาตรฐาน และมีเกณฑ์โดยรวมอยู่ในระดับดี	2.72
บ.ซี.อาร์.พี.๑ มีการกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับที่ใช้เป็นกรอบการทำงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรมแก่พนักงาน	2.72
บ.ซี.อาร์.พี.๑ มีการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร	2.70
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>2.90</b>
<b>ด้านงาน</b>	
บ.ซี.อาร์.พี.๑ มีการจัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ	3.18
บ.ซี.อาร์.พี.๑ มีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง	2.96
พนักงานมีรูปแบบการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร	2.90
บ.ซี.อาร์.พี.๑ มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน	2.85
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>2.97</b>



ตารางที่ 31 (ต่อ) สรุปค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบความผูกพันต่อการในด้านต่างๆ

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร	ค่าเฉลี่ย
<b>ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์</b>	
บ.ซี.อาร์.พี.๑ มีการส่งเสริมและจัดทำกิจกรรมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างพนักงาน	3.20
บ.ซี.อาร์.พี.๑ มีการดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยของพนักงานอย่างเพียงพอ	3.06
บ.ซี.อาร์.พี.๑ มีการจัดการวางแผนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้สำหรับแต่ละตำแหน่งงานอย่างครบถ้วนและครอบคลุมทุกหน้าที่	2.90
บ.ซี.อาร์.พี.๑ มีการจัดการระบบการให้คำปรึกษาด้านการทำงานและการพัฒนาความรู้แก่พนักงาน	2.85
บ.ซี.อาร์.พี.๑ มีการจัดทำแผนการฝึกอบรมให้กับพนักงานตามความเหมาะสมของหน้าที่ความรับผิดชอบ	2.70
บ.ซี.อาร์.พี.๑ มีการกำหนดกรอบและแนวทางในการวัดความสามารถ (Competency) ทั้งด้านองค์กรและพนักงาน	2.67
บ.ซี.อาร์.พี.๑ มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ของพนักงานแต่ละคน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณากำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม/การพัฒนาและการจ่ายค่าตอบแทน	2.49
บ.ซี.อาร์.พี.๑ ส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งงานที่ดีขึ้นในที่ทำงาน	2.48
บ.ซี.อาร์.พี.๑ มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานที่ชัดเจน	2.41
บ.ซี.อาร์.พี.๑ สามารถทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีคามมั่นคงในการทำงาน	2.31
บ.ซี.อาร์.พี.๑ มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ในธุรกิจเดียวกันได้	2.12
บ.ซี.อาร์.พี.๑ มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรมและเหมาะสมกับกำลังความสามารถของพนักงานที่ทำงาน	2.10
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>2.61</b>

ตารางที่ 31 (ต่อ) สรุปค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นจากมากไปหาน้อยของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบความผูกพันต่อการในด้านต่างๆ

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร	ค่าเฉลี่ย
<b>ด้านภาวะผู้นำ</b>	
ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างและนำมาถ่ายทอดให้พนักงานได้รับทราบ	2.80
ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึงความคาดหวังในการทำงานของพนักงานให้แก่และแผนกได้รับทราบ	2.72
ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่พนักงานทุกคน	2.55
ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคนอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม	2.54
ผู้บังคับบัญชามีการให้คำแนะนำและแนวทางด้านความก้าวหน้าและการพัฒนาการทำงานให้แก่พนักงาน	2.52
ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมิน (Feedback) ให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	2.38
<b>ค่าเฉลี่ยรวม</b>	<b>2.58</b>

#### ข้อเสนอแนะ

จากผลการศึกษาพบว่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ซี.อาร์. พี.จี.เวลรี่ (เชียงใหม่) จำกัด พนักงานมีความผูกพันในระดับเฉยๆ หรือในระดับพนักงานที่ไม่ยึดติดกับความผูกพันต่อองค์กร (Not-engaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำงานโดยไม่ตั้งใจ ผู้ศึกษาจึงมีข้อเสนอแนะที่เรียงลำดับความสำคัญของความต้องการในการแก้ไขปรับปรุงโดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยความคิดเห็นในแต่ละด้านของปัจจัยดังนี้

**ด้านภาวะผู้นำ** จากการศึกษาพบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ และมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยที่สุด 3 ลำดับสุดท้ายที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาวะผู้นำคือ ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคนอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม (2.54,เฉยๆ) ผู้บังคับบัญชามีการให้คำแนะนำและแนวทางด้านความก้าวหน้าและการพัฒนาการทำงานให้แก่พนักงาน (2.52,เฉยๆ) และผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมิน (Feedback) ให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (2.38,เฉยๆ) ดังนั้นบริษัทฯ จึงควรแก้ไขอย่างเร่งด่วนในเรื่องการแจ้งผลการประเมิน (Feedback) ให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งตัวผู้บังคับบัญชาต้องมีการให้คำแนะนำและแนวทางด้านความก้าวหน้าและการพัฒนาการทำงานให้แก่พนักงาน และ

ผู้บังคับบัญชาต้องมีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคนอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม นอกจากนี้ยังควรให้ความสำคัญให้เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่พนักงานทุกคน การสื่อสารถึงความคาดหวังในการทำงานของพนักงานในแต่ละแผนกให้พนักงานได้รับทราบ และผู้บังคับบัญชาควรมีวิสัยทัศน์ที่กว้างและนำมาถ่ายทอดแก่พนักงาน

**ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** จากการศึกษาพบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ และมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยที่สุด 3 ลำดับสุดท้ายที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์คือ บ.ซี.อาร์.พี.๑ สามารถทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีความมั่นคงในการทำงาน (2.31,เห็นด้วยน้อย) บ.ซี.อาร์.พี.๑ มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกันได้ (2.12,เห็นด้วยน้อย) และบ.ซี.อาร์.พี.๑ มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรมและเหมาะสมกับกำลังความสามารถของพนักงานที่ทำลงไปในงาน (2.10,เห็นด้วยน้อย) ดังนั้นบริษัทฯ จึงควรแก้ไขอย่างเร่งด่วนในเรื่องระบบการจ่ายค่าตอบแทน ให้มีความเป็นธรรมและเหมาะสมกับกำลังความสามารถของพนักงานที่ทำลงไปในงาน มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกันได้ และทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีความมั่นคงในการทำงาน นอกจากนี้ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ บริษัทฯ ควรพิจารณาในด้านการวางแผนเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงาน การส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และก้าวไปสู่ตำแหน่งที่ดีขึ้น มีการประเมินการปฏิบัติงาน ของพนักงานแต่ละคนเพื่อใช้ประกอบการพิจารณา กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม/การพัฒนาและการจ่ายค่าตอบแทน มีการกำหนดกรอบและแนวทางในการวัดความสามารถทั้งด้านองค์กรและพนักงาน มีการจัดทำแผนการฝึกอบรมให้กับพนักงานตามความเหมาะสมของหน้าที่ความรับผิดชอบ มีการจัดระบบการให้คำปรึกษาด้านการทำงานและการพัฒนาความรู้แก่พนักงาน มีการจัดการวางแผนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้สำหรับแต่ละตำแหน่งงานอย่างครบถ้วนและครอบคลุมทุกหน้าที่ รวมถึงการจัดการดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยของพนักงานอย่างเพียงพอ และมีการส่งเสริมและจัดทำกิจกรรมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างพนักงาน

**ด้านองค์กร** จากการศึกษาพบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ และมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยที่สุด 3 ลำดับสุดท้ายที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรในด้านองค์กร คือ บ.ซี.อาร์.พี.๑ มีการจัดระบบวิธีการทำงานอย่างเป็นมาตรฐาน และมีเกณฑ์โดยรวมอยู่ในระดับดี ( 2.72 ,เฉยๆ) บ.ซี.อาร์.พี.๑ มีการกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับที่ใช้เป็นกรอบการทำงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรมแก่พนักงาน (2.72,เฉยๆ) และ บ.ซี.อาร์.พี.๑ มีการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นใน

องค์การ (2.70, เลขฯ) ดังนั้นบริษัทฯ จึงควรแก้ไขอย่างเร่งด่วนในเรื่อง การส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์การ มีการกำหนดกฎระเบียบข้อบังคับที่ใช้เป็นกรอบการทำงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรมแก่พนักงาน และการจัดระบบวิธีการทำงานอย่างเป็นมาตรฐานและนอกจากนั้นควรให้ความสำคัญในเรื่องการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน รวมถึงมีการกำหนดนโยบายและกลยุทธ์ของแต่ละแผนกให้มีความสอดคล้องและเชื่อมโยงมาจากนโยบายและกลยุทธ์ของบริษัทฯ และถ่ายทอดให้กับทุกฝ่ายอย่างชัดเจน จัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงานได้อย่างสะดวกและเข้าถึงทุกระดับ และต้องมีการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานอย่างเหมาะสมและปลอดภัยให้กับพนักงานอีกด้วย

**ด้านงาน** จากการศึกษาพบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเลขฯ และมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยที่สุด 3 ลำดับสุดท้ายที่มีต่อปัจจัยองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรในด้านงาน คือ บ.ซี.อาร์.พี.ฯ มีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง (2.96, เลขฯ) พนักงานมีรูปแบบการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบ ที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ (2.90, เลขฯ) และบ.ซี.อาร์.พี.ฯ มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน (2.85, เลขฯ) ดังนั้นบริษัทฯ จึงควรแก้ไขอย่างเร่งด่วนในเรื่อง การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีรูปแบบการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ และการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง นอกจากนี้บริษัทฯ ควร มีการจัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพออีกด้วย