

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา การอภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

บทนี้จะกล่าวถึงสรุปผลการศึกษา การอภิปรายผล ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ ในการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ลีอกซ์เลย์ จำกัด (มหาชน) มีดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ลีอกซ์เลย์ จำกัด (มหาชน) เป็นการศึกษาเชิงสำรวจโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ลีอกซ์เลย์ จำกัด(มหาชน) โดยได้ศึกษาจากความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงาน 4 ด้าน คือ ด้านองค์กร (Organization) ด้านงาน (Job) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource) และด้านภาวะผู้นำ (Leader) ซึ่งเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร และศึกษาถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวม ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันในภาพรวมกับความคิดเห็นต่อองค์กรทั้ง 4 ด้านของพนักงาน

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาจากพนักงานของบริษัท ลีอกซ์เลย์ จำกัด (มหาชน) โดยทำการสุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการสุ่มโดยสะดวกจำนวนทั้งสิ้น 269 คน ซึ่งข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากการค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือ วารสาร สิ่งพิมพ์ เอกสารอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องและการค้นคว้าข้อมูลผ่านระบบอินเทอร์เน็ต และข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของพนักงานขององค์กรทั้งหมด 269 ราย โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์จะนำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนำไปประมวลผล สามารถสรุปผลการศึกษาดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของพนักงานบริษัท ลีอกซ์เลย์ จำกัด (มหาชน) ผู้ตอบแบบสอบถาม

พนักงานของบริษัท ลีอกซ์เลย์ จำกัด (มหาชน) ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย มีอายุอยู่ในช่วงระหว่าง 26 – 30 ปี มากที่สุด สถานภาพโสด ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาจบระดับชั้นปริญญาตรี รายได้ต่อเดือนเท่ากับ 10,000 – 20,000 บาท ระดับตำแหน่งเป็นพนักงานระดับ 4 – 5 สัดส่วนของพนักงานในกลุ่มงานโทรคมนาคม กลุ่มโครงสร้างพื้นฐาน และกลุ่มบริหารการเงิน เป็นจำนวนมากที่สุด เรียงตามลำดับ และส่วนใหญ่ปฏิบัติงานในองค์กรมาแล้วอยู่ในช่วง 1 – 5 ปี

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ลีอกซ์เลย์ จำกัด (มหาชน)
ผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2.1 ระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงาน ในแต่ละองค์ประกอบของความผูกพันต่อ
องค์กร

พบว่าพนักงานของบริษัท ลีอกซ์เลย์ จำกัด (มหาชน) มีความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบ
ของความผูกพัน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ
โดยรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรด้านองค์กร พบว่าพนักงานมีระดับความ
คิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีความคิดเห็นว่างค์การมีการสร้างสภาพแวดล้อมที่
เหมาะสม ปลอดภัยให้กับพนักงานมากเป็นอันดับแรก และเห็นว่างค์การมีระบบมาตรฐานการ
ทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับดี มากเป็นลำดับถัดมา ส่วนปัจจัยย่อยในด้านองค์กรที่เหลืออยู่ในระดับ
เห็นด้วยมากทุกปัจจัย

2. องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรด้านงาน พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็น
โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีความคิดเห็นว่างค์การมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับ
ความรู้ความสามารถของพนักงานมากเป็นอันดับแรก และพนักงานในองค์กรมีรูปแบบการทำงาน
ที่สอดคล้องกับองค์กรมากเป็นอันดับแรก มีความคิดเห็นว่างค์การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการ
ตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับพนักงานเห็นด้วยมากเป็นลำดับถัดมา และมีความคิดเห็นว่างค์การมี
การจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุน การทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอเห็นด้วยมากเป็น
ลำดับสุดท้าย

3. องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า
พนักงานมีระดับความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีความคิดเห็นในเรื่ององค์การมี
การดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยของพนักงานอย่างเพียงพอมากเป็นอันดับแรก และเรื่ององค์การมีการ
ส่งเสริม และจัดทำกิจกรรมการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างพนักงานเห็นด้วยมากเป็นลำดับถัดมา
ส่วนปัจจัยย่อยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เหลือพนักงานมีระดับความคิดเห็น เห็นด้วยมาก
ทุกปัจจัย

4. องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรด้านภาวะผู้นำ พบว่าพนักงานมีระดับความ
คิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีความคิดเห็นว่างู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึงความ
คาดหวังในการทำงานของพนักงานให้แต่ละหน่วยงานทราบมากเป็นอันดับแรก และความคิดเห็น

ว่าผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มากเป็นลำดับถัดมา ส่วนปัจจัยย่อยด้านภาวะผู้นำที่เหลือนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากทุกปัจจัย

ตอนที่ 2.2 ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงาน

ผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานบริษัท ลีอกซ์เลย์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

1. พบว่าพนักงานเพศชายและเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อองค์การไม่แตกต่างกันในทุกด้าน แสดงว่าเพศไม่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานบริษัท ลีอกซ์เลย์ จำกัด (มหาชน)

2. พบว่าพนักงานที่ระดับอายุต่างกันมีระดับความคิดเห็นในด้านองค์การแตกต่างกัน โดยกลุ่มอายุมากกว่า 40 ปีขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นด้านองค์การเห็นด้วยมากกว่ากลุ่มอายุต่ำกว่า 31 ปี ส่วนในด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ อายุไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นในด้านดังกล่าว

3. พบว่าพนักงานที่มีสถานภาพโสด หรือสมรสแล้ว มีระดับความคิดเห็นต่อองค์การในด้านองค์การ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน โดยผู้ที่มีสถานภาพสมรสแล้วจะมีระดับความคิดเห็นต่อด้านดังกล่าวมากกว่าผู้ที่ยังโสด

4. พบว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษา มีระดับความคิดเห็นต่อองค์การในด้านภาวะผู้นำแตกต่างกัน โดยผู้ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีระดับความคิดเห็นมากกว่าผู้ที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับการศึกษาไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นในด้านองค์การ ด้านงาน และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

5. พบว่าปัจจัยด้านระดับรายได้มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์การทั้ง 4 ด้าน โดยผู้ที่มีระดับรายได้มากกว่า 20,000 บาท มีระดับความคิดเห็นต่อองค์การในด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำมากกว่าผู้ที่มีรายได้ต่ำกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท

6. พบว่าพนักงานที่มีระดับตำแหน่งงานแตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อองค์การในองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านแตกต่างกัน โดยผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่าระดับ 5 หรือระดับหัวหน้างานขึ้นไป จะมีระดับความคิดเห็นต่อองค์การสูงกว่าพนักงานระดับ 4 – 5 และต่ำกว่าระดับ 4 ซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ

7. พบว่าพนักงานที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อองค์กรในด้านองค์กร ด้านงานและด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน โดยแตกต่างกันทั้งหมดทุกกลุ่ม โดยกลุ่มที่ทำงานมาเป็นเวลานานจะมีความคิดเห็นต่อองค์กรในด้านดังกล่าวมากกว่าผู้ที่ทำงานมาเป็นระแยะเวลาน้อยกว่า

ส่วนที่ 3 ข้อมูลด้านความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 3.1 ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามในภาพรวม

ผลการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมของพนักงานบริษัท ลีอกซ์เลย์ จำกัด (มหาชน) โดยการวัดความผูกพันต่อองค์กรวัดมาจากความผูกพันในด้านภาพรวมขององค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร จำนวน 4 ข้อ ได้แก่

- 1) มีความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร
- 2) มีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร
- 3) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป
- 4) ท่านรู้สึกผูกพันเป็นอย่างมากกับองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานด้านภาพรวม พบว่า มีระดับความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีความคิดเห็นต่อความรู้สึกผูกพันเป็นอย่างมากกับองค์กรในระดับเห็นด้วยมากที่สุด และ มีความคิดเห็นต่อความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าขององค์กร ในระดับเห็นด้วยมาก เป็นลำดับถัดมา ส่วนความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร และความจงรักภักดี ปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป พนักงานก็มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แสดงว่าพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) ซึ่งหมายถึง พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรเปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” ทำงานด้วยความมีใจรักและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง และจะหาแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อทำให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด

จากการสรุปเปรียบเทียบผลของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ พบว่าการรับรู้ของพนักงานต่อปัจจัยทั้ง 4 ด้าน มีระดับความคิดเห็นโดยรวมในระดับเห็นด้วยมาก และสอดคล้องกับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานด้านภาพรวม ซึ่งอยู่ในระดับเห็นด้วยมากเช่นเดียวกัน

จากการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ ได้ค่าความเชื่อมั่นของคำถามในด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำมากกว่า 0.90 ในทุกๆ ด้าน และคำถามในด้านภาพรวมของความผูกพันต่อองค์การ ได้ค่าความเชื่อมั่นมากกว่า 0.80 แสดงว่าข้อคำถามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้มีความน่าเชื่อถือในระดับสูง

ตอนที่ 3.2 ความสัมพันธ์ของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์การจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้ผลการศึกษาดังนี้

1. พนักงานทั้งเพศชายและเพศหญิงโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์การ (Engaged) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นปัจจัยด้านเพศไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน
2. พนักงานแต่ละกลุ่มอายุโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์การ (Engaged) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ โดยพนักงานกลุ่มอายุมากกว่า 40 ปี มีระดับความผูกพันมากกว่ากลุ่มอายุ 31 – 40 ปี และกลุ่มอายุ 31 – 40 ปีมีระดับความผูกพันมากกว่ากลุ่มอายุต่ำกว่า 31 ปี ดังนั้นปัจจัยด้านอายุมีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน
3. พนักงานทั้งโสดและสมรสแล้วโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์การ (Engaged) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นปัจจัยด้านสถานภาพไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน
4. พนักงานทุกกลุ่มระดับการศึกษาโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์การ (Engaged) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นปัจจัยด้านระดับการศึกษาไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน
5. พนักงานทุกกลุ่มรายได้โดยรวมมีความผูกพันต่อองค์การ (Engaged) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานกลุ่มระดับรายได้ มากกว่า 40,000 บาท มีระดับความผูกพันมากกว่ากลุ่มที่มีรายได้ต่ำกว่า 20,000 บาท ดังนั้นปัจจัยด้านระดับรายได้มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน
6. พนักงานทุกระดับตำแหน่งโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์การ (Engaged) แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานกลุ่มที่ตำแหน่งระดับ 4 – 5 และพนักงานกลุ่มที่ตำแหน่ง

สูงกว่าระดับ 5 มีระดับความผูกพันสูงกว่าพนักงานตำแหน่งต่ำกว่าระดับ 4 ดังนั้นปัจจัยด้านระดับตำแหน่งงานมีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

7. พนักงานทุกกลุ่มที่มีระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกัน โดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นปัจจัยด้านระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กร ไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ตอนที่ 3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ และภาพรวมความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ผลการหาความสัมพันธ์ พบว่า องค์ประกอบความผูกพันทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม โดยมีค่าความสัมพันธ์ (R) เท่ากับ 0.525 โดยระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมจะผันแปรตามปัจจัยทั้ง 4 ด้านคิดเป็นร้อยละ 27.50 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 73.50 เป็นผลมาจากปัจจัยในเรื่องอื่น ๆ แสดงว่าค่าที่ได้จากการทำนายด้วยสมการเส้นตรงจะใกล้เคียงกับระดับความผูกพันในภาพรวมจริง ๆ ของพนักงาน ได้ไม่สูงมากนัก และพบว่าปัจจัยของความผูกพันด้านองค์กร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ สามารถทำนายระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านภาพรวมของพนักงานได้ แต่ปัจจัยด้านงานพบว่าไม่มีผลกับความผูกพันด้านภาพรวมอย่างมีระดับนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 โดยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายระดับความผูกพันในภาพรวมได้มากที่สุด ($B = 0.413$) รองลงมาคือ ด้านองค์กร ($B = -0.154$) และด้านภาวะผู้นำ ($B = 0.121$) ตามลำดับ

5.2 การอภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท สื่อกชเลย์ จำกัด (มหาชน) พบว่ามีประเด็นที่สำคัญหลายประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า โดยรวมพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับผูกพัน (Engaged) โดยมีความคิดเห็นต่อการมีความเชื่อมั่นและยอมรับในคำนิยามเป้าหมายขององค์กร มีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการทำงานเพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าขององค์กร มีความจงรักภักดี และปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งการเป็น

สมาชิกขององค์กรต่อไป อยู่ในระดับเห็นด้วยมากทั้งหมด ซึ่งตรงกับแนวคิดของสถาบันวิจัยและองค์กรที่ปรึกษา the Gallup Organization ที่ได้แบ่งประเภทของพนักงานไว้ว่า พนักงานที่มีความผูกพัน (Engaged employee) คือพนักงานที่เปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” ทำงานด้วยความมีใจรักและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง และจะหาแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด และสถาบันด้านการวิจัยและที่ปรึกษางานด้านพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (The Institute for Employment Studies) ได้ระบุถึงพฤติกรรมของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ มีความเชื่อในองค์กร มีความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้น เข้าใจลักษณะของธุรกิจและมองในภาพใหญ่ มีความตั้งใจและมุ่งมั่น และมีการพัฒนาอยู่เสมอ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับการศึกษาของพัชรภรณ์ ศุภมั่งมี (2548) ที่ได้ศึกษา ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน) ศูนย์กระจายสินค้าจังหวัดเชียงใหม่(2548) และการศึกษาของจิระชัย ยมเกิด (2549) ที่ได้ศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อบริษัทลานนาเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด ซึ่งทั้งหมดพบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะองค์กรที่ศึกษาเป็นองค์กรธุรกิจเอกชนเหมือนกัน ซึ่งน่าจะมีรูปแบบของลักษณะการจัดการต่อองค์กรที่คล้ายคลึงกัน

ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ลีอกชเล็ย จำกัด (มหาชน) ได้แก่ ปัจจัยด้านอายุ ระดับตำแหน่งงาน และระดับรายได้ของพนักงานซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของพิชญากุล ศิริปัญญา (2545) ได้ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค: กรณีศึกษา พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ และงาน การศึกษาของเบญจมาภรณ์ นวลิมปี (2546) ได้ทำการศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงครามและสาขาสุมทราสาร และการศึกษาของสุรารักษ์ ศักดิ์ธรรมเจริญ (2549) ที่ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ ที่ถึงแม้ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจต่างประเภทกันแต่ก็พบว่าปัจจัยด้านอายุ ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือนมีความสัมพันธ์ต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเหมือนกัน

ระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

1. ด้านองค์การ

จากการศึกษาซึ่งพบว่า ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันในด้านองค์การโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และสามารถทำนายถึงระดับความผูกพันต่อองค์การด้านภาพรวมได้ แสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบาย กลยุทธ์ โดยรวมขององค์การ สภาพแวดล้อมหรือระบบมาตรฐานที่องค์การมีอยู่ กฎระเบียบ และข้อบังคับต่างๆขององค์การ ช่องทางการสื่อสารกับพนักงาน การส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์การ มีส่วนที่จะส่งเสริมให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การได้ เพราะองค์การเป็นเหมือนสถานที่ที่พนักงานทั้งหมดต้องอยู่ร่วมกัน เพื่อสร้างสรรค์การทำงานในองค์การขับเคลื่อนไปข้างหน้า ซึ่งก็สอดคล้องกับการศึกษาของพัชรภรณ์ สุขมั่งมี (2548) ที่ได้ทำการศึกษา ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ: กรณีศึกษา บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน) ศูนย์กระจายสินค้าจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งพบว่าความพึงพอใจในสิ่งแวดล้อมต่างๆขององค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ การศึกษาของ Nancy R. Rockwood (2007) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานกับข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน พบว่าความผูกพันในองค์การมีผลมาจากหลายปัจจัย ทั้งจากวัฒนธรรมในองค์การ ลักษณะการติดต่อสื่อสารและการบริหารภายในองค์การที่จะสร้างความเคารพและเชื่อมั่นต่อกัน และสอดคล้องกับการศึกษาของ Richard MacBain (2007) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์การ พบว่า ด้านองค์การ(Organization) หมายถึง วัฒนธรรม ค่านิยม และวิสัยทัศน์ขององค์กร ตราสัญลักษณ์ขององค์กรเป็นตัวขับเคลื่อนอันหนึ่งให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ

2. ด้านงาน

จากการศึกษาซึ่งพบว่า ความคิดเห็นขององค์ประกอบความผูกพันในด้านงานโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แต่ไม่สามารถทำนายถึงระดับความผูกพันโดยรวมขององค์การได้ แสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน การจัดเตรียมเครื่องมือที่สนับสนุน การทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ การมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและพนักงานมีรูปแบบการทำงานที่สอดคล้องกับองค์การ มีส่วนที่จะส่งเสริมให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การโดยรวมได้ เพราะการให้พนักงานได้มีส่วนร่วมกับการทำงานของตนเอง และการได้รับการสนับสนุนที่เพียงพอ จะช่วยเสริมให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน มีทัศนคติต่องานที่ทำ ซึ่งส่งผลต่อระดับความผูกพัน แต่อาจมีปัจจัยย่อยของงานในเรื่องอื่นที่ไม่ทราบได้ ที่จะสามารถส่งผลต่อระดับความผูกพันในภาพรวมได้ สอดคล้องกับการศึกษาของพิชญากุล ศิริปัญญา (2545) ได้ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์การของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค: กรณีศึกษา พนักงาน

ของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ และงาน และการศึกษาของเบญจมาภรณ์ นวลิมป์ (2546) ได้ทำการศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงครามและสาขาสมุทรสาคร พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน ผลป้อนกลับของงาน และงานที่มีโอกาสปฏิบัติสัมพันธ์กับบุคคลอื่น มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของ Richard MacBain (2007) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับวิธีปฏิบัติเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร พบว่าปัจจัยด้านชีวิตการทำงาน หมายถึง การสนับสนุนของเพื่อนร่วมงาน การพัฒนางานอย่างมีประสิทธิภาพ ความคาดหวังจากการทำงานถูกระบุอย่างชัดเจน การตัดสินใจในงาน และสภาพแวดล้อมของการทำงาน เป็นต้น เป็นตัวขับเคลื่อนอันหนึ่งให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาซึ่งพบว่า ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และสามารถทำนายถึงระดับความผูกพันต่อองค์การด้านภาพรวมได้มากกว่าปัจจัยด้านอื่นๆ แสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการดูแลเอาใจใส่พนักงาน การจ่ายผลตอบแทนที่เป็นธรรม มีการดูแลเรื่องสุขภาพ มีระบบให้คำปรึกษา การส่งเสริมการเรียนรู้ ความก้าวหน้า ความมั่นคงในการทำงานให้แก่พนักงาน มีส่วนที่จะส่งเสริมให้เกิดทัศนคติที่ดีของพนักงานต่อองค์การโดยรวมได้ เพราะการที่องค์การมีการวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้ได้อย่างเหมาะสม จะแสดงถึงว่าองค์การนั้นได้มีการให้ความสำคัญกับพนักงานขององค์การมากน้อยเพียงใด ยิ่งองค์การมีระบบการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ที่ดี สอดคล้องกับทั้งรูปแบบขององค์การและความต้องการของพนักงาน ก็จะส่งผลต่อความรู้สึกในแง่บวกต่อองค์การให้แก่พนักงาน จะช่วยเสริมให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน มีทัศนคติต่องานไปในทางที่ดี ส่งผลต่อระดับความผูกพัน ซึ่งก็สอดคล้องกับการศึกษาของพัชรภรณ์ สุขมั่งมี (2548) ที่ได้ทำการศึกษา ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ: กรณีศึกษา บริษัท สหพัฒนพิบูล จำกัด (มหาชน) ศูนย์กระจายสินค้าจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งพบว่า ความพึงพอใจในผลตอบแทนในงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ แสดงว่าองค์การมีระบบบริหารบุคคลากรที่เป็นที่พึงพอใจของพนักงานเหมือนกัน และสอดคล้องกับการศึกษาของ Nancy R. Rockwood (2007) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานกับข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน พบว่านโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล สามารถจัดการกับระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์การได้

4. ด้านภาวะผู้นำ

จากการศึกษาซึ่งพบว่า ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันในด้านภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และสามารถทำนายถึงระดับความผูกพันต่อองค์การด้านภาพรวมได้ แสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้บังคับบัญชามีส่วนที่จะส่งเสริมให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การโดยรวมได้ เพราะ ผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับพนักงาน เป็นผู้มอบหมายงาน และประเมินผลการทำงานของพนักงาน หากผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึงความคาดหวังในการทำงาน มีการแจ้งผลการประเมินของงาน รับฟังความคิดเห็น ให้คำแนะนำ และแนวทางแก่พนักงาน ตลอดจนเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว จะทำให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา มีความรู้สึกในแง่บวกทั้งกับองค์การ และกับงานของตนที่ได้รับผิดชอบ เพราะผู้นำจะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการชักจูงให้พนักงานมีความรู้สึกเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายขององค์การ ส่งผลต่อระดับความผูกพัน ซึ่งก็สอดคล้องกับการศึกษาของจิระชัย ยมเกิด (2549) ได้ทำการศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อบริษัทลานนาเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด และการศึกษาของรัชดาพร รื่องเสียง (2549) ได้ทำการศึกษาความผูกพันของพนักงานต่อองค์การ: กรณีศึกษา บริษัท ชันยางอุตสาหกรรมอาหาร จำกัด พบว่าปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติคือ ผลป้อนกลับ และปฏิสัมพันธ์ในที่ทำงาน และปัจจัยในด้านประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ คือ ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพัน ทั้งนี้เนื่องจากเป็นธุรกิจเอกชนเหมือนกัน จึงอาจมีโครงสร้างการจัดองค์การที่คล้ายคลึงกัน และสอดคล้องกับการศึกษาของ Nancy R. Rockwood (2007) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานกับข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน พบว่าความผูกพันในองค์การมีผลมาจากลักษณะของผู้นำ และสอดคล้องกับการศึกษาของ Richard MacBain (2007) ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับ วิธีปฏิบัติเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์การ พบว่า ด้านการจัดการและด้านผู้นำ หมายถึง ความเป็นผู้นำของหัวหน้างาน การติดต่อสื่อสาร ข้อผูกมัดของหัวหน้าสายงานเป็นตัวขับเคลื่อนอันหนึ่งให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ

ความสัมพันธ์ของความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันกับระดับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม

จากการศึกษาพบว่า โดยรวมพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ ในระดับเห็นด้วยมากทุกด้าน โดยพนักงานมีความคิดเห็นในด้านองค์การเห็นด้วยมาก มากที่สุด รองลงมาคือความคิดเห็นต่อด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ ด้านภาวะผู้นำ ตามลำดับ ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในภาพรวมก็

อยู่ในระดับเห็นด้วยมากเช่นเดียวกัน และเมื่อทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น คือ ความคิดเห็นต่อองค์การทั้ง 4 ด้าน กับตัวแปรตาม คือ ความผูกพันต่อองค์การ โดยรวมของพนักงาน ก็พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกต่อกัน โดยปัจจัยด้านองค์การ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และด้านภาวะผู้นำ สามารถทำนายระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามได้ ซึ่งก็เป็นไปตามแนวคิดของ Steer R.M. ที่ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ลักษณะงาน และประสบการณ์ในงาน ที่พนักงานรับรู้ได้จากการทำงานในองค์การนั้น ๆ แนวคิดของ Burke ที่กล่าวถึงส่วนประกอบที่ทำให้เกิดความผูกพัน 6 ปัจจัย ได้แก่ องค์การ กลุ่มงาน สายอาชีพ ลูกจ้าง งานที่ทำ และผู้จัดการ แนวคิดของบริษัทที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนากลยุทธ์และงานวิจัย (IES) ที่ว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โอกาสที่ได้แสดงความคิดเห็น โอกาสในการพัฒนางาน และองค์การให้ความสนใจในความเป็นอยู่ของพนักงาน แสดงว่าความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานจะส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

5.3 ข้อค้นพบ

จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท ลีอกซเลย์ จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาได้ค้นพบในประเด็นดังต่อไปนี้

1. ระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท ลีอกซเลย์ จำกัด (มหาชน) โดยรวมอยู่ในระดับผูกพัน (Engaged) ซึ่งเมื่อพิจารณาในส่วนประกอบแต่ละด้าน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันในด้านองค์การเห็นด้วยมากเป็นอันดับแรก รองลงมาคือด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านงาน และด้านภาวะผู้นำตามลำดับ โดยทุกด้านอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก สอดคล้องกับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในภาพรวมที่อยู่ในระดับเห็นด้วยมากเช่นเดียวกัน

2. จากผลการศึกษา เมื่อเรียงลำดับความคิดเห็นต่อปัจจัยย่อยของความผูกพันในด้านต่างๆ ของพนักงานจากมากไปน้อย พบว่า ลำดับแรก และลำดับสุดท้าย ดังนี้

ตารางที่ 41 แสดงระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยย่อยลำดับแรกและลำดับสุดท้ายในแต่ละองค์ประกอบ
ความผูกพัน

องค์ประกอบ ความผูกพัน	ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยย่อย	
	ลำดับแรก (ระดับความคิดเห็น)	ลำดับสุดท้าย (ระดับความคิดเห็น)
ด้านองค์การ	องค์การมีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ปลอดภัยให้กับพนักงาน (เห็นด้วยมาก)	องค์การมีการเปิดโอกาส และรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน (เห็นด้วยมาก)
ด้านงาน	องค์การมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของพนักงาน และพนักงานในองค์การมีรูปแบบการทำงานที่สอดคล้องกับองค์การ (เห็นด้วยมาก)	องค์การมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุน การทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ (เห็นด้วยมาก)
ด้านการพัฒนา ทรัพยากรมนุษย์	องค์การมีการดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยของพนักงานอย่างเพียงพอ (เห็นด้วยมาก)	องค์การมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานที่ชัดเจน (เห็นด้วยมาก)
ด้านภาวะผู้นำ	ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึงความคาดหวังในการทำงานของพนักงานให้แต่ละหน่วยงานได้รับทราบ (เห็นด้วยมาก)	ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมิน(Feedback)ให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ (เห็นด้วยมาก)

3. จากผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานบริษัท ล็อกซเล่ย์ จำกัด (มหาชน) จำแนกตามปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล พบว่า
- ปัจจัยด้านอายุ มีผลต่อระดับความคิดเห็นด้านองค์การ โดยกลุ่มอายุ มากกว่า 40 ปีมีความคิดเห็นระดับเห็นด้วยมาก มากกว่ากลุ่มอายุต่ำกว่า 31 ปี
 - ปัจจัยด้านสถานภาพสมรส มีผลต่อระดับความคิดเห็นด้านองค์การ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยพนักงานที่สมรสแล้วจะรู้สึกผูกพันในด้านดังกล่าวมากกว่า

- ปัจจัยด้านระดับการศึกษา มีผลต่อระดับความคิดเห็นด้านภาวะผู้นำ โดยกลุ่มที่ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีระดับความคิดเห็นมากกว่า กลุ่มที่การศึกษาต่ำกว่าระดับปริญญาตรี
- ปัจจัยด้านระดับรายได้ มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์การทุกด้าน โดยกลุ่มที่รายได้มากกว่าหรือเท่ากับ 20,000 บาท มีระดับความคิดเห็นต่อองค์การสูงกว่ากลุ่มที่รายได้ต่ำกว่า 20,000 บาท ทุกด้าน
- ปัจจัยด้านระดับตำแหน่งงาน มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์การทุกด้าน โดยระดับความคิดเห็นด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ พบว่ากลุ่มที่เป็นพนักงานสูงกว่าระดับ 5 หรือหัวหน้างานขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นสูงกว่ากลุ่มพนักงานต่ำกว่าระดับ 4 และกลุ่มพนักงานระดับ 4 – 5 ซึ่งเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการ
- ปัจจัยด้านระยะเวลาปฏิบัติงาน มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์การในด้านองค์การ ด้านงาน และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยในด้านองค์การกลุ่มที่ทำงานมาเป็นระยะเวลานานจะมีระดับความคิดเห็นมากกว่ากลุ่มที่ทำงานมาเป็นระยะเวลาน้อยกว่า ในด้านงานกลุ่มที่ทำงานมาตั้งแต่ 6 ปีขึ้นไปจะมีความคิดเห็นในระดับที่มากกว่ากลุ่มที่ทำงานมาแล้ว 1 – 5 ปี และในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มที่ทำงานมามากกว่า 10 ปีจะมีระดับความคิดเห็นมากกว่ากลุ่มที่ทำงานมา 1 – 5 ปี

4. จากผลการศึกษาพบว่าปัจจัยลักษณะบุคคลที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม ได้แก่ ปัจจัยด้านอายุ โดยผู้ที่มีอายุมากกว่า 31 ปีขึ้นไปมีระดับความผูกพันต่อองค์การมากกว่าผู้ที่มีอายุน้อยกว่า ปัจจัยด้านระดับรายได้ โดยผู้ที่มีรายได้มากกว่า 40,000 บาทมีระดับความผูกพันต่อองค์การมากกว่าผู้ที่มีรายได้น้อยกว่า 20,000 บาท และ ปัจจัยด้านระดับตำแหน่ง โดยพนักงานตั้งแต่ระดับ 4 ขึ้นไปมีระดับความผูกพันมากกว่าพนักงานตำแหน่งต่ำกว่าระดับ 4

1. จากผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์ประกอบด้านองค์การ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำสามารถทำนายความสัมพันธ์ของความผูกพันในภาพรวมได้ ส่วนด้านงานไม่สามารถทำนายถึงระดับความผูกพันในภาพรวมได้ โดยระดับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมจะผันแปรตามปัจจัยทั้ง 4 ด้านคิดเป็นร้อยละ 27.50 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 73.50 เป็นผลมาจากปัจจัยในเรื่องอื่น ๆ

5.4 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ลีอกซ์เลย์ จำกัด (มหาชน) ผู้ศึกษาใคร่ขอเสนอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ ซึ่งอาจเป็นประโยชน์ต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ในประเด็นต่อไปนี้

1. จากการวัดระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ลีอกซ์เลย์ จำกัด (มหาชน) พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากเป็นลำดับสุดท้าย ดังนั้นจึงควรทำการปรับปรุงความคิดเห็นของพนักงานในด้านเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ทั้งนี้เนื่องจากผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับพนักงาน เป็นผู้มีหน้าที่สั่งการ มอบหมายงาน และประเมินผลการทำงานของพนักงาน หากผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึงความคาดหวังในการทำงานที่ดี มีการแจ้งผลการประเมินของงานทุกครั้ง มีการรับฟังความคิดเห็น และให้คำแนะนำ หรือแนวทางแก่พนักงาน ตลอดจนเห็นความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว จะทำให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา มีความรู้สึกในแง่บวกทั้งกับองค์กร และกับงานของตนที่ได้รับผิดชอบ ดังนั้นผู้นำจะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญต่อการชักจูงให้พนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น

2. จากการวัดระดับความคิดเห็นต่อองค์กรใน 4 ด้าน ควรปรับปรุงความคิดเห็นต่อปัจจัยย่อยของพนักงานที่มีความคิดเห็นเป็นลำดับสุดท้าย ได้แก่ เรื่องที่เห็นว่าองค์กรมีการเปิดโอกาส และรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน องค์กรมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุน การทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ องค์กรมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานที่ชัดเจน ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมิน (Feedback) ให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ โดยอาจจัดให้มีช่องทางในการสื่อสารถึงพนักงานระดับล่างเพิ่มมากขึ้นเช่น มีกล่องรับความคิดเห็น หรือจัดให้มีหน่วยงานที่คอยรับฟังปัญหา ชี้แจงและให้คำปรึกษาแก่พนักงานเพื่อเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างพนักงานกับองค์กร หรือจัดให้พนักงานได้มีทำการประเมินผลการทำงานของตัวเองที่ผ่านมามีปีละหนึ่งครั้ง และแสดงออกถึงความต้องการ ความคาดหวังในอาชีพการงานในอนาคต หรือมีการสื่อสารให้พนักงานได้รับทราบถึงนโยบาย และวิธีการประเมินผลการทำงาน การปรับตำแหน่งอย่างชัดเจนแก่พนักงาน เป็นต้น เพื่อให้ระดับความคิดเห็นที่มีต่อองค์กรโดยรวมเพิ่มขึ้น และส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมของพนักงาน

3. จากการเปรียบเทียบปัจจัยลักษณะบุคคลที่มีผลต่อระดับความผูกพัน เพื่อที่จะเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม

- บริษัทควรพิจารณาและให้ความสำคัญกับพนักงานกลุ่มที่อายุน้อยกว่า 31 ปี โดยกระตุ้นความคิดเห็นต่อด้านองค์กร เช่น การถ่ายทอดถึงนโยบายและกลยุทธ์ของบริษัทไปยัง

พนักงานกลุ่มนี้มากขึ้น เปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็น มีการส่งเสริมการอบรม การพัฒนาความรู้ใหม่ ๆ ในองค์กรให้พนักงาน เป็นต้น

- พนักงานในกลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี ควรกระตุ้นในความรู้สึกด้านภาวะผู้นำมากขึ้น เนื่องจากมีความคิดเห็นต่ำกว่ากลุ่มอื่น เช่น ผู้นำควรมีการให้คำแนะนำแนวทางในการทำงาน รับฟังความคิดเห็น แจกผลการประเมินอย่างสม่ำเสมอให้พนักงานกลุ่มนี้มากขึ้น มีการจัดระบบให้คำปรึกษา เป็นต้น
- กลุ่มพนักงานระดับตำแหน่งต่ำกว่าระดับ 4 และระดับตำแหน่ง 4 – 5 ก็ควรได้รับการกระตุ้นหรือเพิ่มระดับความคิดเห็นในด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ เช่น ปรับปรุงเรื่องการถ่ายทอดนโยบาย กลยุทธ์ เพื่อให้พนักงานมีการทำงานที่สอดคล้องกับองค์กรมากขึ้น มีการสนับสนุนการเรียนรู้ สร้างความก้าวหน้าในอาชีพของพนักงาน มีระบบการจ่ายผลค่าตอบแทนที่เป็นธรรม การดูแลเรื่องสวัสดิการ เป็นต้น บริษัทอาจทำการสำรวจเพิ่มเติมสำหรับพนักงานกลุ่มนี้ โดยปรับคำถามให้สอดคล้องกับนโยบายที่มีอยู่ขององค์กรมากขึ้น เพื่อจะได้รับข้อมูลที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

4. จากการศึกษา ความคิดเห็นต่อองค์กรทั้ง 4 ด้าน มีความสัมพันธ์ในทางบวกต่อความผูกพันภาพรวมทุกด้าน โดยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายระดับความผูกพันโดยภาพรวมต่อองค์กรของพนักงาน ได้มากที่สุด แสดงว่าองค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญต่อระดับความรู้สึผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญกับฝ่ายบริหารด้านทรัพยากรมนุษย์ เช่น จัดให้มีการทำสำรวจความคิดเห็นประจำปีของพนักงานเกี่ยวกับนโยบายการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ จัดให้มีการสื่อสารและถ่ายทอดนโยบายการดำเนินงานของหน่วยงานอย่างทั่วถึง เป็นต้น เพราะหากมีบริษัทนโยบายการจัดการที่ดูแลพนักงานได้ไม่ทั่วถึง หรือไม่สามารถตอบสนองความต้องการของพนักงานได้ดีพอ จะส่งผลกระทบต่อระดับความผูกพันของพนักงานได้ มากกว่าองค์ประกอบในด้านอื่น ๆ

5. จากผลการศึกษา พบว่าด้านงานไม่สามารถทำนายระดับความผูกพันในภาพรวมของพนักงานต่อองค์กรได้ แสดงว่ามีปัจจัยย่อยในด้านงานเรื่องอื่นที่นอกเหนือจากที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้นบริษัทอาจทำการสำรวจเพิ่มเติม เกี่ยวกับความคิดเห็นในปัจจัยย่อยด้านงานเรื่องอื่น ๆ ของพนักงาน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระดับความผูกพันของพนักงานต่อไป

6. จากการศึกษา พบว่า โดยรวมแล้วพนักงานส่วนใหญ่ของบริษัท ล็อกซเลย์ จำกัด (มหาชน) มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร (Engaged) ซึ่งพนักงานเหล่านี้พร้อมที่จะทำงานในสิ่งที่พวกเขาต้องการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ และจะมีความกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ

ดังนั้นจึงควรมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมให้พนักงาน และเพื่อเป็นการรักษาไว้ซึ่งบุคคลที่มีศักยภาพเหล่านี้ บริษัทควรมีการทบทวนถึงนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ว่าได้มีนโยบายที่สนับสนุนการทำงาน และการสร้างสรรค์ผลงานของพนักงานในกลุ่มนี้หรือไม่ เช่น มีระบบการประเมินผลการทำงานที่สัมพันธ์กับการจ่ายค่าตอบแทน หรือการสนับสนุนในการพัฒนาความรู้ และการเพิ่มศักยภาพของพนักงานอย่างเพียงพอ มีฐานข้อมูลในการฝึกอบรม เป็นต้น เพื่อเป็นการจูงใจและรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่สำคัญของบริษัท



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
Copyright© by Chiang Mai University
All rights reserved