

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ

สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องความผูกพันองค์การของพนักงาน บริษัท แอบบีเครสท์ (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัดลำพูน มีวัตถุประสงค์เพื่อการศึกษาระดับความพึงพอใจในงาน 4 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ ลักษณะผู้นำในองค์การ การสื่อสารในองค์การ สภาพแวดล้อมการทำงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ การศึกษาระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันองค์การ อันได้แก่ ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึก (Affective Commitment) ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน (Continuance Commitment) และความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ (Normative Commitment) และการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานแต่ละกลุ่มปัจจัยกับองค์ประกอบทั้งสามด้านความผูกพันต่อองค์การ

การศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาจากพนักงานที่ทำงานอยู่ใน บริษัท แอบบีเครสท์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 261 คน จากประชากรทั้งหมด 744 คน ใช้วิธีการสำรวจโดยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) แบบตอบด้วยตนเอง (Self-Administered Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล และข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าแจกแจงแบบที (Independent Sample T-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way Anova) และการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของกลุ่มประชากร การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้สมการถดถอย (Linear Regression) ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows 11.5 (Statistical Package for Social Science) ในการวิเคราะห์ ผู้ศึกษาสามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามเรื่อง เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่งงาน และฝ่ายงาน

ประชากรที่ใช้ในการศึกษานี้เป็นพนักงานที่ทำงานอยู่ใน บริษัท แอบบีเครสท์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 261 คน จากประชากรทั้งหมด 744 คน โดยการใช้วิธีการคัดเลือกตัวอย่างแบบทอโรยามานัน ผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 56.3 มีอายุต่ำกว่า 30 ปี คิดเป็นร้อยละ 71.3 จบการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 81.2 มีอายุการทำงานในบริษัทระหว่าง 1-3 ปี คิดเป็นร้อยละ 63.2 ทำงานในตำแหน่งพนักงานระดับปฏิบัติงาน คิดเป็นร้อยละ 73.6 และอยู่ในฝ่ายงานผลิต Gemset Factory คิดเป็นร้อยละ 66.7

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความพึงพอใจในงานแต่ละกลุ่มปัจจัยของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2.1 ระดับความพึงพอใจในงานแต่ละกลุ่มปัจจัยด้านความพึงพอใจในงานของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาระดับความพึงพอใจในงานของพนักงานที่มีต่อองค์การทั้ง 4 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ ลักษณะภาวะผู้นำในองค์การ การสื่อสารในองค์การ สภาพแวดล้อมการทำงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความพึงพอใจในงานด้านลักษณะผู้นำในองค์การ พบว่า พนักงานมีระดับความพึงพอใจในงานในด้านลักษณะภาวะผู้นำในองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.31) เมื่อพิจารณาจากปัจจัยย่อยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง 3 ปัจจัย คือ มีความพึงพอใจต่อหัวหน้างานที่มีความรู้ในงานที่ทำเป็นอย่างดีและมีความพึงพอใจต่อหน้าที่ความรับผิดชอบในงานของตนที่กำหนดไว้อย่างชัดเจนเท่ากัน (ค่าเฉลี่ย = 3.51) รองลงมาคือ มีความพึงพอใจต่อวิธีการที่หัวหน้างานของตนช่วยเหลือกันให้ทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ (ค่าเฉลี่ย = 3.50) ส่วนปัจจัยที่เหลือ ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความพึงพอใจในอยู่ในระดับปานกลางทุกปัจจัย

2. ความพึงพอใจในงานด้านการสื่อสารในองค์การ พบว่า พนักงานมีระดับความพึงพอใจในงานในด้านการสื่อสารในองค์การ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.09) โดยทุกปัจจัยย่อยมีความพึงพอใจในระดับปานกลางทุกปัจจัยเช่นเดียวกัน

3. ความพึงพอใจในงานด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน พบว่า พนักงานมีระดับความพึงพอใจในงานในด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.08) โดยทุกปัจจัยย่อยมีความพึงพอใจในระดับปานกลางทุกปัจจัยเช่นเดียวกัน

4. ความพึงพอใจในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พนักงานมีระดับความพึงพอใจในงานในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 2.99) โดยทุกปัจจัยย่อยมีความพึงพอใจในระดับปานกลางทุกปัจจัยเช่นเดียวกัน

ตอนที่ 2.2 ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจในงานแต่ละกลุ่มปัจจัยของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการเปรียบเทียบระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้านปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่งงาน และฝ่ายงาน กับตัวแปรตามซึ่งได้แก่ ความพึงพอใจในงานทั้ง 4 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ ลักษณะภาวะผู้นำในองค์การ การสื่อสารในองค์การ สภาพแวดล้อมการทำงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อต้องการทราบว่า

ตัวแปรอิสระแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กับระดับความพึงพอใจในงานแต่ละกลุ่มปัจจัยแตกต่างกันหรือไม่ ได้ผลการศึกษาดังนี้

1. พนักงานเพศชายและเพศหญิง โดยรวมมีความพึงพอใจในงานอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีระดับความพึงพอใจไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นปัจจัยด้านเพศไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในงานแต่ละกลุ่มปัจจัยของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

2. พนักงานที่มีอายุแตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจในงานแต่ละกลุ่มปัจจัยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นปัจจัยด้านอายุไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในงานแต่ละกลุ่มปัจจัยของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

3. พนักงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจในงานแต่ละกลุ่มปัจจัยไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นปัจจัยด้านระดับการศึกษาไม่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในงานแต่ละกลุ่มปัจจัยของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

4. พนักงานที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจด้านการสื่อสารในองค์กร ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนความพึงพอใจด้านลักษณะผู้นำในองค์กร พบว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจที่แตกต่างกัน แสดงว่าอายุการทำงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจด้านลักษณะผู้นำในองค์กร โดยพนักงานที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 1 ปี มีค่าเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจมากกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า

5. พนักงานที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจด้านการสื่อสารในองค์กร ด้านสภาพแวดล้อมการทำงาน และด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนความพึงพอใจด้านลักษณะผู้นำในองค์กร พบว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานแตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจที่แตกต่างกัน แสดงว่าตำแหน่งงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจด้านลักษณะผู้นำในองค์กร โดยพนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับหัวหน้างานขึ้นไปมีค่าเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจมากกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ

6. พนักงานในฝ่ายงานที่แตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจด้านลักษณะผู้นำในองค์กร ด้านการสื่อสารในองค์กร และด้านสภาพแวดล้อมการทำงานไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนความพึงพอใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่าพนักงานในฝ่ายงานต่างกันมีระดับความพึงพอใจที่แตกต่างกัน แสดงว่าฝ่ายงานเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยพนักงานในฝ่ายผลิตมีค่าเฉลี่ยของระดับความพึงพอใจมากกว่าพนักงานในฝ่ายสำนักงาน

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

ตอนที่ 3.1 ระดับความคิดเห็นของความผูกพันในภาพรวมและความคิดเห็นในแต่ละองค์ประกอบของความผูกพัน

ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นของความผูกพันในภาพรวมและความคิดเห็นในแต่ละองค์ประกอบของความผูกพันทั้ง 3 องค์ประกอบ อันได้แก่ ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึก (Affective Commitment) ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน (Continuance Commitment) และความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ (Normative Commitment) มีรายละเอียดดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.23) โดยมีระดับความผูกพันต่อองค์การในข้อย่อยอยู่ในระดับสูง 4 ข้อ ได้แก่ โดยทั่วไปพูดได้ว่าฉันชอบงานที่ฉันรับผิดชอบอยู่ (ค่าเฉลี่ย = 3.72) ในระดับความผูกพันสูงเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ โดยรวมแล้วฉันรู้สึกพึงพอใจกับงานที่ฉันรับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย = 3.66) โดยทั่วไปแล้วพูดได้ว่าฉันชอบทำงานที่นี่ (ค่าเฉลี่ย = 3.61) และองค์การที่ฉันทำงานอยู่ในปัจจุบันนี้มีความหมายสำหรับฉันอย่างมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.53) ตามลำดับ ส่วนข้อย่อยที่เหลือ ผู้ตอบแบบสอบถามความคิดเห็นด้านความผูกพันต่อองค์การ อยู่ในระดับปานกลางทุกข้อ ได้แก่ รองลงมาคือ การทำงานอยู่กับองค์การนี้มีความสำคัญกับฉันอย่างมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.39) ฉันมีความสุขมาก หากฉันจะได้ทำงานกับองค์การนี้ตลอดไปจนฉันเกษียณ (ค่าเฉลี่ย = 3.37) ฉันรู้สึกสนุกในการพูดคุยกับคนภายนอกถึงองค์การที่ฉันทำงานอยู่ด้วย (ค่าเฉลี่ย = 3.30) เป็นการยากมากที่ฉันจะลาออกจากองค์การนี้ ถึงแม้ว่าฉันจะอยากจะทำก็ตาม (ค่าเฉลี่ย = 3.29) ฉันรู้สึกว่ามิสาเหตุน้อยมากที่จะทำให้ฉันลาออกจากองค์การนี้ (ค่าเฉลี่ย = 3.27) ฉันรู้สึกว่าปัญหาขององค์การคือปัญหาของฉัน (ค่าเฉลี่ย = 3.24) ฉันทำงานอยู่กับองค์การนี้เพราะฉันไม่มีทางเลือกอื่น (ค่าเฉลี่ย = 3.20) ฉันรู้สึกผิดหวังในชีวิตเป็นอย่างมาก หากฉันตัดสินใจลาออกจากองค์การนี้ขณะนี้ (ค่าเฉลี่ย = 3.11) เหตุผลสำคัญที่ทำให้ฉันทำงานกับองค์การนี้ต่อไป คือองค์การอื่นอาจจะให้ผลประโยชน์หรือผลตอบแทนโดยรวมได้ไม่ดีกว่าองค์การปัจจุบันที่ฉันทำงานอยู่ (ค่าเฉลี่ย = 3.08) ฉันคิดที่จะลาออกจากงานนี้บ่อยๆ (ค่าเฉลี่ย = 3.05) หากเป็นไปได้ ฉันอยากจะเปลี่ยนไปทำงานอื่น (ค่าเฉลี่ย = 3.00) ฉันเชื่อว่าฉันสามารถหางานใหม่ได้ภายใน 1 ปี หากฉันลาออกจากองค์การนี้ (ค่าเฉลี่ย = 2.56) และฉันคิดว่าองค์การอื่นยินดีที่จะรับฉันเท่าๆ กับที่องค์การปัจจุบันที่ฉันทำงานอยู่นี้ยินดีรับฉันเข้าร่วมทำงาน (ค่าเฉลี่ย = 2.46) ตามลำดับ

2. องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึก (Affective Commitment) โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.14) โดยมีระดับความผูกพันย่อยอยู่ใน

ระดับสูง 2 ปัจจัยคือ โดยทั่วไปแล้วพูดได้ว่าพนักงานชอบทำงานที่นี่ (ค่าเฉลี่ย = 3.61) และองค์การที่ทำงานอยู่ในปัจจุบันนี้มีความหมายอย่างมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.53) ส่วนปัจจัยที่เหลือผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความผูกพันอยู่ในระดับปานกลางทุกปัจจัย ได้แก่ พนักงานมีความสุขมากหากได้ทำงานกับองค์การนี้ตลอดไปจนเกษียณ(ค่าเฉลี่ย = 3.37) พนักงานรู้สึกสนุกในการพูดคุยกับคนภายนอกถึงองค์การที่ทำงานอยู่ด้วย (ค่าเฉลี่ย = 3.30) และพนักงานรู้สึกว่าปัญหาขององค์การคือปัญหาของตนเอง (ค่าเฉลี่ย = 3.24) ตามลำดับ

3. องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การอันเนื่องมาจากการลงทุน (Continuance Commitment) โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.22) โดยมีระดับความผูกพันย่อยอยู่ในระดับปานกลางในทุกปัจจัย ได้แก่ การทำงานอยู่กับองค์การนี้มีความสำคัญกับพนักงานอย่างมาก (ค่าเฉลี่ย = 3.39) เป็นการยากมากที่จะลาออกจากองค์การนี้ ถึงแม้ว่าอยากจะทำก็ตาม (ค่าเฉลี่ย = 3.29) พนักงานรู้สึกว่ามิสาเหตุน้อยมากที่จะทำให้ลาออกจากองค์การนี้ (ค่าเฉลี่ย = 3.27) พนักงานทำงานอยู่กับองค์การนี้เพราะไม่มีทางเลือกอื่น (ค่าเฉลี่ย = 3.20) พนักงานจะรู้สึกผิดหวังในชีวิตเป็นอย่างมาก หากตัดสินใจลาออกจากองค์การนี้ขณะนี้ (ค่าเฉลี่ย = 3.11) และเหตุผลสำคัญที่ทำให้พนักงานทำงานกับองค์การนี้ต่อไป คือ องค์การอื่นอาจจะให้ผลประโยชน์หรือผลตอบแทนโดยรวมได้ไม่ดีเท่าองค์การปัจจุบันที่ทำงานอยู่นี้ (ค่าเฉลี่ย = 3.08) ตามลำดับ

4. องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การอันเนื่องมาจากหน้าที่ (Normative Commitment) โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย = 3.07) โดยมีระดับความผูกพันย่อยอยู่ในระดับสูง 2 ปัจจัย คือ โดยทั่วไปพูดได้ว่าพนักงานชอบงานที่รับผิดชอบอยู่ (ค่าเฉลี่ย = 3.72) และโดยรวมแล้วพนักงานรู้สึกพึงพอใจกับงานที่รับผิดชอบ (ค่าเฉลี่ย = 3.66) ส่วนปัจจัยที่เหลือผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความผูกพันอยู่ในระดับปานกลางทุกปัจจัย ได้แก่ พนักงานคิดที่จะลาออกจากงานนี้บ่อยๆ (ค่าเฉลี่ย = 3.05) หากเป็นไปได้พนักงานอยากจะเปลี่ยนไปทำงานอื่น (ค่าเฉลี่ย = 3.00) เชื่อว่าสามารถหางานใหม่ได้ภายใน 1 ปี หากลาออกจากองค์การนี้ (ค่าเฉลี่ย = 2.54) และคิดว่าองค์การอื่นยินดีที่จะรับตนเองเข้าทำงานเท่าๆ กับที่องค์การปัจจุบันที่ทำงานอยู่นี้ยินดีรับตนเองเข้าร่วมทำงาน (ค่าเฉลี่ย = 2.46) ตามลำดับ

ตอนที่ 3.2 ความสัมพันธ์ของข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

ผลการเปรียบเทียบระดับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้านปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่งงาน และฝ่ายงาน กับตัวแปรตามคือ ความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมและองค์ประกอบของความผูกพันทั้ง 3

องค์ประกอบ ซึ่งได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึก (Affective Commitment) ความผูกพันต่อองค์กรอันเนื่องมาจากการลงทุน (Continuance Commitment) และ ความผูกพันต่อองค์กรอันเนื่องมาจากหน้าที่ (Normative Commitment) เพื่อต้องการทราบว่าตัวแปรอิสระแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กับระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมและแต่ละองค์ประกอบแตกต่างกันหรือไม่ ได้ผลการศึกษาดังนี้

1. พนักงานเพศชายและหญิงมีความคิดเห็นต่อความผูกพันในภาพรวมและองค์ประกอบของความผูกพันองค์กรอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึก เนื่องมาจากการลงทุน และเนื่องจากหน้าที่ที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นปัจจัยด้านเพศไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันในภาพรวมและองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

2. พนักงานแต่ละกลุ่มอายุมีความคิดเห็นต่อความผูกพันในภาพรวมและองค์ประกอบของความผูกพันองค์กรอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึก เนื่องมาจากการลงทุน และเนื่องจากหน้าที่ที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นปัจจัยด้านอายุไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันในภาพรวมและองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

3. พนักงานแต่ละกลุ่มระดับการศึกษามีความคิดเห็นต่อความผูกพันในภาพรวมและองค์ประกอบของความผูกพันองค์กรอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึก เนื่องมาจากการลงทุน และเนื่องจากหน้าที่ที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นปัจจัยด้านระดับการศึกษาไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันในภาพรวมและองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

4. พนักงานแต่ละกลุ่มอายุการทำงานมีความคิดเห็นต่อความผูกพันในภาพรวมและองค์ประกอบของความผูกพันองค์กรอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึก เนื่องมาจากการลงทุน และเนื่องจากหน้าที่ที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นปัจจัยด้านอายุการทำงานไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันในภาพรวมและองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

5. พนักงานแต่ละกลุ่มระดับของตำแหน่งงานมีความคิดเห็นต่อความผูกพันในภาพรวมและองค์ประกอบของความผูกพันองค์กรอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึก เนื่องมาจากการลงทุน และเนื่องจากหน้าที่ที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นปัจจัยด้านระดับของตำแหน่งงานไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันในภาพรวมและองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

6. พนักงานแต่ละกลุ่มฝ่ายงานมีความคิดเห็นต่อความผูกพันในภาพรวมและองค์ประกอบของความผูกพันองค์กรอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึก เนื่องมาจากการลงทุน และเนื่องมาจากหน้าที่ไม่แตกต่างกันมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นปัจจัยด้านฝ่ายงานไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันในภาพรวมและองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานแต่ละกลุ่มปัจจัยต่อระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันในภาพรวมและองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น คือ ความพึงพอใจในงาน 4 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ ลักษณะผู้นำในองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ต่อตัวแปรตามคือ ความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมและองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ อันได้แก่ องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึก (Affective Commitment) ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน (Continuance Commitment) และความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ (Normative Commitment) จากผลการศึกษาสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม

ความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม พบว่าตัวแปรต้นทั้ง 4 ปัจจัย ได้แก่ ความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำในองค์กร ความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์กร ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และตัวแปรตาม ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม มีการแปรผันกันในเชิงบวก โดยมีค่าสัมพันธ (R) เท่ากับ 0.606 โดยพบว่าตัวแปรต้นนั้นสามารถพยากรณ์ความผูกพันในภาพรวมได้ร้อยละ 36.80 ส่วนความผูกพันต่อองค์การอีกร้อยละ 61.80 เป็นผลที่เกิดจากปัจจัยอื่นๆ เมื่อพิจารณาจากนัยสำคัญทางสถิติ (Sig.) พบว่า ความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำในองค์กรและความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ส่วนความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์กร และความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานนั้น ไม่มีผลกับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยในแบบคะแนนมาตรฐาน (Beta) พบว่า ความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำนายระดับความผูกพันในภาพรวมของพนักงานได้มากที่สุด ($\beta = 0.500$) รองลงมาคือ ความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำในองค์กร ($\beta = 0.216$)

2. ความผูกพันต่อองค์กรอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึก (Affective Commitment)

ความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม พบว่าตัวแปรต้นทั้ง 4 ปัจจัย ได้แก่ ความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำในองค์กร ความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์กร ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และตัวแปรตาม ได้แก่ ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึก (Affective Commitment) มีการแปรผันตามกันในเชิงบวก โดยมีค่าความสัมพันธ์ (R) เท่ากับ 0.618 โดยพบว่าตัวแปรต้นนั้นสามารถพยากรณ์ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึก ได้ร้อยละ 38.20 ส่วนความผูกพันต่อองค์กรอีกร้อยละ 61.80 เป็นผลที่เกิดจากปัจจัยอื่นๆ เมื่อพิจารณาจากนัยสำคัญทางสถิติ (Sig.) พบว่า ความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำในองค์กร และความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึก อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ส่วนความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์กร และความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึก อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และเมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยในแบบคะแนนมาตรฐาน (Beta) พบว่า ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน สามารถทำนายระดับความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึก ของพนักงานได้มากที่สุด ($\beta = 0.500$) รองลงมาคือ ความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำในองค์กร ($\beta = 0.217$)

3. ความผูกพันต่อองค์กรอันเนื่องมาจากการลงทุน (Continuance Commitment)

ความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม พบว่าตัวแปรต้นทั้ง 4 ปัจจัย ได้แก่ ความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำในองค์กร ความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์กร ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และตัวแปรตาม ได้แก่ ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน มีการแปรผันตามกันในเชิงบวก โดยมีค่าความสัมพันธ์ (R) เท่ากับ 0.631 โดยพบว่าตัวแปรต้นนั้นสามารถพยากรณ์ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน ได้ร้อยละ 39.90 ส่วนความผูกพันต่อองค์กรอีกร้อยละ 60.10 เป็นผลที่เกิดจากปัจจัยอื่นๆ เมื่อพิจารณาจากนัยสำคัญทางสถิติ (Sig.) พบว่า ความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำในองค์กร และความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ส่วนความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์กร และความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และเมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยในแบบคะแนนมาตรฐาน (Beta) พบว่า ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน สามารถทำนาย

ระดับความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน ของพนักงานได้มากที่สุด ($\beta = 0.370$) รองลงมาคือ ความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำในองค์กร ($\beta = 0.308$)

4. ความผูกพันต่อองค์กรอันเนื่องมาจากหน้าที่ (Normative Commitment)

ความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม พบว่าตัวแปรต้นทั้ง 4 ปัจจัย ได้แก่ ความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำในองค์กร ความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์กร ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน และความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ และตัวแปรตาม ได้แก่ ความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ มีการแปรผันตามกันในเชิงบวก โดยมีค่าความสัมพันธ์ (R) เท่ากับ 0.244 โดยพบว่าตัวแปรต้นนั้นสามารถพยากรณ์ความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ ได้ร้อยละ 5.90 ส่วนความผูกพันต่อองค์กรอีกร้อยละ 94.10 เป็นผลที่เกิดจากปัจจัยอื่นๆ เมื่อพิจารณาจากนัยสำคัญทางสถิติ (Sig.) พบว่า ความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์กร และความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 ส่วนความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำในองค์กร และความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และเมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยในแบบคะแนนมาตรฐาน (Beta) พบว่า ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงาน สามารถทำนายระดับความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ ของพนักงานได้มากที่สุด ($\beta = 0.329$) รองลงมาคือ ความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์กร ($\beta = 0.281$)

อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท แอบบีเครสท์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่ามีประเด็นที่สำคัญหลายประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

ระดับความพึงพอใจในงานของพนักงาน

จากผลการศึกษาซึ่งพบว่า พนักงานในบริษัท แอบบีเครสท์ (ประเทศไทย) จำกัด มีความพึงพอใจในงาน โดยรวมแล้วอยู่ในระดับปานกลาง อาจเนื่องจากว่าองค์กรเป็นอุตสาหกรรมการผลิตเครื่องประดับและอัญมณี ซึ่งเป็นกระบวนการผลิตที่ใช้วัตถุดิบที่มีมูลค่าสูง การทำงานของพนักงานส่วนใหญ่จึงต้องอยู่ในกฎระเบียบข้อบังคับที่ค่อนข้างเข้มงวด อีกทั้งพนักงานที่ปฏิบัติงานต้องมีทักษะฝีมือและความชำนาญในการทำงานเฉพาะด้านสูง ทำให้พนักงานต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาฝีมืออย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง ก่อให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองต้องทำงานในสถานะที่มีความ

กตค้น ซึ่งส่งผลให้พนักงานรู้สึกพึงพอใจในงานของตนเฉลี่ยอยู่ที่ระดับปานกลาง ถ้าพิจารณาในรายกลุ่มปัจจัยลงไปจะพบว่า

1. ระดับของความพึงพอใจในด้านลักษณะผู้นำในองค์การ

ระดับของความพึงพอใจในด้านลักษณะผู้นำในองค์การอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การกำหนดเป้าหมายการทำงานจากหัวหน้างาน การแจ้งเป้าหมายและวิธีการทำงานที่ชัดเจน การรับฟังความคิดเห็น การแก้ปัญหาในการทำงานของหัวหน้างาน ระยะเวลาที่ใช้ไปในการทำงานหนึ่งได้อย่างไม่ผิดพลาด การประเมินผลการทำงานโดยหัวหน้างาน ระยะเวลาที่ได้รับเพื่อใช้ในการเรียนรู้งานหนึ่งก่อนที่จะย้ายไปสู่งานอื่น การชมเชยจากหัวหน้างานเมื่อทำงานได้ดี วิธีการที่หัวหน้านำเสนอความคิดของพนักงานต่อบุคคลอื่น ความใส่ใจของหัวหน้ากับความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของพนักงาน ความยุติธรรมคงเส้นคงวากับลูกน้อง และการสนับสนุนส่งเสริมพนักงานกับผู้บริหารระดับสูง อยู่ในระดับปานกลาง แต่ในบางรายข้อพบว่า ค่าเฉลี่ยของความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำในองค์การอยู่ในระดับสูง ได้แก่ หัวหน้างานมีความรู้ในงานที่ทำเป็นอย่างดี มีการกำหนดความรับผิดชอบในงานของพนักงานไว้อย่างชัดเจน และหัวหน้างานช่วยเหลือให้พนักงานได้บรรลุผลสำเร็จ

เมื่อพิจารณาความพึงพอใจในด้านลักษณะผู้นำในองค์การตามแนวคิดของนักวิชาการและนักวิจัย ซึ่งแบ่งเป็น 3 เรื่องหลัก พบว่า ความพึงพอใจในด้านลักษณะผู้นำเรื่องความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมีระดับความพึงพอใจสูงที่สุด อันประกอบด้วยรายข้อย่อย หัวหน้างานมีการรับฟังความคิดเห็นในเรื่องสำคัญจากพนักงานเสมอ เมื่อต้องมีการปรับเปลี่ยนการทำงาน หัวหน้างานจะแจ้งพนักงานก่อนเสมอ ระยะเวลาที่พนักงานได้รับเพื่อใช้ในการเรียนรู้งานหนึ่งก่อนที่จะต้องย้ายไปสู่งานอื่น ระยะเวลาหัวหน้ากำหนดให้สามารถนำไปกับการทำงานหนึ่งได้อย่างไม่ผิดพลาด และหน้าที่ความรับผิดชอบในงานของพนักงานถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าพนักงานสามารถการปฏิบัติงาน โดยอิสระ สามารถใช้ความคิดริเริ่มของตนเอง มีอิสระในการตัดสินใจด้วยตนเองโดยปราศจากการควบคุมอย่างใกล้ชิด ถ้าหัวหน้างานให้ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้พนักงานเกิดความภูมิใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจในการทำงานด้านลักษณะผู้นำในองค์การ รองลงมาคือความพึงพอใจในด้านลักษณะผู้นำเรื่องลักษณะของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาและการควบคุมบังคับบัญชา โดยมีระดับความพึงพอใจใกล้เคียงกัน ซึ่งเรื่องลักษณะของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา ประกอบไปด้วยรายข้อย่อย หัวหน้างานมีความรู้ในงานที่ทำเป็นอย่างดี สามารถเข้าใจปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นในการทำงานได้ดี มีความยุติธรรมที่คงเส้นคงวากับลูกน้องและมีความยุติธรรมในการประเมินผลการทำงาน ส่วนเรื่องการควบคุมบังคับบัญชา ประกอบไปด้วยรายข้อย่อย หัวหน้างานมีการกำหนดเป้าหมายการทำงานไว้อย่างชัดเจน มีการแจ้ง

เป้าหมายและวิธีการทำงานที่ชัดเจนแก่พนักงาน ใส่ใจกับความก้าวหน้าในตำแหน่งงานของพนักงาน สนับสนุนและส่งเสริมพนักงานกับผู้บริหารระดับสูง ชมเชยเมื่อทำงานได้ดี วิธีการที่หัวหน้างานปฏิบัติต่อพนักงานเมื่อทำงานผิดพลาด วิธีการที่ใช้ในการแก้ปัญหาในการทำงาน วิธีการที่ใช้นำเสนอความคิดของพนักงานต่อบุคคลอื่น และวิธีการช่วยเหลือพนักงานให้ทำงานได้บรรลุผลสำเร็จ อาจเนื่องจากว่าหัวหน้างานแต่ละคนมีผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจำนวนมาก เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ความสามารถในการแก้ปัญหาหรือให้คำแนะนำ สนับสนุนให้ความช่วยเหลือ รวมไปถึงเรื่องของการควบคุมและดูแลผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา อาจทำได้ไม่ทั่วถึงหรือทำไม่ได้ดีพอทำให้พนักงานส่วนใหญ่มีระดับความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำในองค์กรในเรื่องลักษณะของหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาและการควบคุมบังคับบัญชาน้อยกว่าความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำในองค์กรในเรื่องความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Robbins (1996) ที่พบว่า พนักงานจะมีความพึงพอใจในงานเพิ่มขึ้นเมื่อหัวหน้างานของเขามีความไว้วางใจ เข้าใจ และมีความเป็นมิตรกับพนักงาน ให้การยกย่องเมื่อทำงานดี ฟังความคิดเห็นของพนักงานและแสดงความสนใจเป็นการส่วนตัว ซึ่งสอดคล้องกับ Locke (1976) ที่กล่าวไว้ว่า หัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา (Leader) มีอิทธิพลอย่างมากต่อความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ลักษณะของหัวหน้าเป็นแบบใดมีทักษะในการบริหารงานมากน้อยเพียงใด รู้หลักจิตวิทยา หลักมนุษยสัมพันธ์เพียงไร และเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นหัวหน้ามีความสามารถในการแก้ปัญหาหรือให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีเพียงไร

2. ระดับของความพึงพอใจในด้านการสื่อสารภายในองค์กร

ความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์กร จากการศึกษาพบว่า พนักงานในบริษัท แอบบีเครสท์ (ประเทศไทย) จำกัด มีความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อศึกษาในรายข้อพบว่า พนักงานมีความพึงพอใจในเรื่องการให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานและการผลิตของโรงงานอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอ การสนับสนุนการทำงานของพนักงานและเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเข้าพบพูดคุยด้วยอย่างสม่ำเสมอ การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างชัดเจน การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางและวิธีการทำงานในส่วนที่ได้รับความพึงพอใจอย่างชัดเจน อยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ อาจเนื่องจากในผู้บริหารระดับสูงที่เป็นชาวต่างชาติอาจมีการใช้ภาษาอังกฤษในการสื่อสาร อีกทั้งพนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานระดับปฏิบัติการในฝ่ายผลิต ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี อันส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกไม่กล้าที่จะสื่อสาร โดยตรงกับผู้บริหาร ทำให้การรับรู้ข้อมูลข่าวสารและการสื่อสารต่างๆ ภายในองค์กรเป็นการสื่อสารทางเดียว โอกาสที่พนักงานจะแสดงความคิดเห็นและสื่อสารไปยังผู้บริหารทำได้ยาก ส่งผลให้พนักงานรู้สึกไม่พึงพอใจต่อการสื่อสารในองค์กร Gilmer (1966) กล่าวไว้ว่าการ

ติดต่อสื่อสารเป็นปัจจัยที่เอื้อต่อความพึงพอใจในงาน การปฏิบัติงานในทุกระดับที่จะได้ผลดีนั้น ต้องอาศัยการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ นอกจากนั้นการจูงใจต่างๆ ก็ต้องใช้การติดต่อสื่อสารที่ดี

3. ระดับของความพึงพอใจในด้านสภาพแวดล้อมการทำงานภายในองค์กร

ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน จากการศึกษาพบว่า พนักงานในบริษัท แอบบีเครสท์ (ประเทศไทย) จำกัด มีความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อศึกษาในรายชื่อพบว่า ความพยายามขององค์กรในการวางแผน การกำหนดเป้าหมาย การประสานงานและการกำหนดวิธีการปฏิบัติงาน การกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินการอย่างชัดเจน วิธีการในการบริหารงานในภาพรวม ความซื่อสัตย์และจริงใจที่องค์กรใส่ใจต่อความกังวลของพนักงาน การทำตามสัญญาต่างๆ ที่มีต่อพนักงาน วิธีการที่ใช้ในการแก้ปัญหาต่างๆ ของพนักงานเพื่อสร้างความเชื่อมั่นแก่พนักงาน ความสนใจขององค์กรในการแก้ปัญหาในการทำงานเมื่อมีปัญหาในการทำงาน วิธีการทำงานในการเน้นการทำงานที่ร่วมมือกัน การจัดสรรงานและตารางการทำงานขององค์กรเป็นไปอย่างยุติธรรม อยู่ในระดับปานกลาง

เมื่อพิจารณาความพึงพอใจในด้านสภาพแวดล้อมการทำงานตามแนวคิดของนักวิชาการ และนักวิจัย ซึ่งแบ่งเป็น 4 เรื่องหลัก โดยพบว่า ความพึงพอใจในด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเรื่อง การจัดการภายในองค์กร มีระดับความพึงพอใจสูงที่สุด อันประกอบด้วยรายชื่อย่อย องค์กรมีความพยายามในการวางแผนการกำหนดเป้าหมาย การประสานงาน และการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้การทำงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น การกำหนดเป้าหมายและทิศทางการดำเนินการขององค์กรนี้อย่างชัดเจน การทำตามสัญญาต่างๆ ที่องค์กรมีต่อพนักงาน วิธีการในการบริหารงานในภาพรวมขององค์กร แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความพึงพอใจต่อองค์กรในด้านการจัดการองค์กร มีความพอใจต่อสถานที่ทำงาน ตลอดจนชื่อเสียงและการดำเนินงานขององค์กร มีความพึงพอใจต่อการทำงานที่เป็นระบบ ซึ่งการมีระบบการจัดการที่ดีย่อมทำให้พนักงานที่ทำงานด้วยเกิดความยอมรับและความพึงพอใจในการทำงาน รองลงมาพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในด้านสภาพแวดล้อมการทำงานในเรื่องสิ่งแวดลอมในองค์กร สัมพันธภาพในงานและคุณค่าของงานตามลำดับ ซึ่งความพึงพอใจในด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเรื่องสิ่งแวดลอมในองค์กร ประกอบไปด้วยรายชื่อย่อย วิธีการทำงานขององค์กรในการเน้นการทำงานที่ร่วมมือกัน และวิธีการที่องค์กรนี้ใช้ในการแก้ปัญหาต่างๆ ของพนักงานเพื่อสร้างความเชื่อมั่น ส่วนความพึงพอใจในด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเรื่องสัมพันธภาพในงาน ประกอบไปด้วยรายชื่อย่อย ความซื่อสัตย์และจริงใจที่องค์กรนี้ใส่ใจต่อความกังวลของพนักงาน และความสนใจขององค์กรในการแก้ปัญหาในการทำงานให้แก่พนักงานเมื่อมีปัญหาในการทำงาน และความพึงพอใจในด้านสภาพแวดล้อมการ

ทำงานเรื่องคุณค่าของงาน ประกอบไปด้วยรายชื่อย่อ การจัดสรรงานและตารางการทำงานขององค์กรเป็นไปอย่างยุติธรรม อาจเนื่องจากว่า นโยบาย เป้าหมายและทิศทางในการทำงานขององค์กรส่วนใหญ่จะมีนโยบายมาจากสำนักงานใหญ่ในต่างประเทศและกระจายไปยังบริษัทในเครือ ดังนั้นโอกาสในการที่พนักงานจะมีส่วนร่วมในการกำหนดหรือแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายในการทำงานหรือนโยบายขององค์กรจึงเป็นไปได้ค่อนข้างน้อย การสร้างวัตถุประสงค์ของหน่วยงานร่วมกับผู้ร่วมงานและทำให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจสามารถทำได้ยากตลอดจนยังมีการสร้างสัมพันธภาพภายในหน่วยงานมีน้อย เนื่องจากลักษณะของการทำงานต้องใช้สมาธิในการทำงานทำให้โอกาสในการพูดคุยและมีปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นน้อยลงไป ส่งผลให้ระดับความพึงพอใจในด้านสภาพแวดล้อมการทำงานในเรื่องสิ่งแวดล้อมในองค์กร สัมพันธภาพในงานและคุณค่าของงานน้อยกว่าความพึงพอใจในด้านสภาพแวดล้อมการทำงานในเรื่องการจัดการองค์กร

4. ระดับของความพึงพอใจในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร

ความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ จากการศึกษาพบว่า พนักงานในบริษัท แอบบีเครสต์ (ประเทศไทย) จำกัด มีความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อศึกษาในรายชื่อพบว่า วิธีการสรรหาและคัดเลือกพนักงานทำให้ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงาน การให้การฝึกอบรมด้านทักษะการทำงานแก่พนักงานทุกคนในองค์กรเพื่อสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ การให้ค่าตอบแทนและรางวัลแก่พนักงานทุกระดับโดยคำนึงถึงคุณภาพของงาน อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาความพึงพอใจในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ตามแนวคิดของนักวิชาการและนักวิจัย ซึ่งแบ่งเป็น 3 เรื่องหลัก โดยพบว่า ความพึงพอใจในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เรื่องของงาน มีระดับความพึงพอใจสูงสุด อันประกอบด้วยรายชื่อย่อ การให้การฝึกอบรมด้านทักษะการทำงานแก่พนักงานทุกคนในองค์กรนี้เพื่อสามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ แสดงว่า ผู้บริหารขององค์กรสามารถตอบสนองความต้องการได้โดยการกำหนดให้พนักงานใหม่มีระยะเวลาการเรียนรู้งานเป็นเวลานาน 1 ปี ซึ่งการทำงานจะอยู่ภายใต้การสอนงานจากหัวหน้างานอย่างใกล้ชิดเพื่อให้เกิดความชำนาญก่อนที่จะให้พนักงานสามารถควบคุมการทำงานด้วยตนเอง รวมทั้งมีการจัดฝึกอบรมในองค์กรและสนับสนุนการศึกษาในระดับปริญญาโทเพิ่มมากขึ้น รองลงมาพบว่าพนักงานมีความพึงพอใจในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องผลประโยชน์ ค่าตอบแทน และเรื่องการยอมรับตามลำดับ อาจเนื่องมาจากพนักงานเข้าใจได้ว่าโอกาสในการได้รับพิจารณาค่าตอบแทนและรางวัลเพิ่มมากขึ้นในช่วงเศรษฐกิจในปัจจุบันนี้อาจเป็นไปได้ยาก ซึ่งไม่เพียงพอและตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานได้ และในเรื่องการสรรหาคัดเลือกพนักงาน พนักงานส่วนใหญ่ที่องค์กรต้องการเป็นพนักงานระดับปฏิบัติการในฝ่ายผลิต

ซึ่งบุคลากรหรือแรงงานที่มีทักษะฝีมือและความชำนาญในการทำงานเฉพาะด้านการออกแบบและผลิตเครื่องประดับและอัญมณีมีจำนวนค่อนข้างน้อย ในการสรรหาคัดเลือกบุคลากรที่มีประสบการณ์ทำงานในด้านนี้สามารถทำได้ยาก ทำให้โอกาสที่จะได้บุคลากรที่เหมาะสมกับงานมาทำงานมีน้อย ส่งผลให้ระดับความพึงพอใจในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องผลประโยชน์ ค่าตอบแทน และการยอมรับ มีระดับต่ำกว่าความพึงพอใจในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในเรื่องของตัวงาน

5. ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจในงานแต่ละกลุ่มปัจจัย

เมื่อพิจารณาปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่งงาน และฝ่ายงาน พบว่า อายุงานและตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำในองค์กรต่างกัน ส่วนฝ่ายงานที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความพึงพอใจต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามที่ พงษ์จันทร์ (2547) กล่าวไว้ว่าปัจจัยส่วนบุคคลเป็นตัวกำหนดความพึงพอใจในงาน ได้แก่ อายุ เพศ วัฒนธรรมและเชื้อชาติ ระดับสติปัญญา ประสบการณ์ทำงาน บุคลิกภาพ และระดับอาชีพ พบว่ามีผลต่อความพึงพอใจในงานแม้ว่าองค์กรจะไม่สามารถเปลี่ยนแปลงปัจจัยเหล่านี้ได้ แต่ก็ยังเป็นปัจจัยที่ใช้ทำนายความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานได้

ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ผลการศึกษาคิดเห็นต่อองค์กรในแต่ละองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 องค์ประกอบพนักงาน บริษัท แอบบีเคเอสที (ประเทศไทย) จำกัด ได้ผลการศึกษาดังนี้

1. ระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึก (Affective Commitment)

ระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึกโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การที่ได้ทำงานกับองค์กรนี้ตลอดไปจนเกษียรทำให้มีความสุขมาก พนักงานรู้สึกสนุกในการพูดคุยกับคนภายนอกถึงองค์กรที่ทำงานอยู่ด้วย และรู้สึกว่าปัญหาขององค์กรคือปัญหาของตนเอง ยังอยู่ในระดับปานกลางอาจเนื่องจากว่าพนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรมีอายุการทำงานเฉลี่ยค่อนข้างน้อย ซึ่งส่งผลให้ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรไม่มากนัก แต่ในบางรายข้อพบว่าค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึกอยู่ในระดับสูง ได้แก่ พนักงานชอบทำงานที่นี่และมีความคิดเห็นว่างค์กรที่ทำงานอยู่ในปัจจุบันนี้มีความหมายต่อตนเองอย่างมาก แสดงให้เห็นว่า

พนักงานมีความตั้งใจที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมุ่งมั่นที่จะทำงานอยู่ในองค์กรต่อไป พนักงานมีความยึดติดทางด้านจิตใจต่อองค์กร รู้สึกเกี่ยวข้องและเต็มใจที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรและจะอยู่ในองค์กรนั้นต่อไปเพราะว่าเขาต้องการที่จะอยู่

2. ระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน (Continuance Commitment)

ระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุนโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า การทำงานอยู่กับองค์กรนี้มีความสำคัญกับพนักงานอย่างมาก และเป็นกรยากมากที่จะลาออกจากองค์กรนี้ ถึงแม้ว่าอยากจะทำก็ตาม พนักงานรู้สึกว่ามีสาเหตุน้อยมากที่จะทำให้ลาออกจากองค์กรนี้ พนักงานทำงานอยู่กับองค์กรนี้ เพราะไม่มีทางเลือกอื่น พนักงานจะรู้สึกผิดหวังในชีวิตเป็นอย่างมาก หากตัดสินใจลาออกจากองค์กรนี้ขณะนี้ และเหตุผลสำคัญที่ทำให้พนักงานทำงานกับองค์กรนี้ต่อไปคือองค์กรอื่นอาจจะให้ผลประโยชน์หรือผลตอบแทนโดยรวมได้ไม่ดีเท่าองค์กรปัจจุบันที่ทำงานอยู่ ซึ่งในทุกๆรายข้อ ย่อยยังอยู่ในระดับปานกลางอาจเนื่องจากว่าพนักงานส่วนใหญ่ในองค์กรมีอายุการทำงานน้อย ที่ผ่านมายังขาดการมีส่วนร่วมในองค์กร ความผูกพันที่เกิดจากการร่วมงานกับองค์กรยังมีน้อย ซึ่งกันไปตามที่ Becker (1964) กล่าวว่า การลงทุนเป็นสาเหตุทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพัน โดยสิ่งที่ลงทุนไป ได้แก่ ความรู้ ความสามารถ ทักษะ ระยะเวลา เป็นต้น ทำให้เขาได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากองค์กร เช่น ค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ต่างๆ การเลื่อนตำแหน่ง การลาออกงานจะทำให้เขาสูญเสียผลประโยชน์นั่นเอง

3. ระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ (Normative Commitment)

ระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า พนักงานคิดที่จะลาออกจางานนี้บ่อยๆ และหากเป็นไปได้พนักงานอยากจะเปลี่ยนไปทำงานอื่น พนักงานเชื่อว่าสามารถหางานใหม่ได้ภายใน 1 ปี หากลาออกจากองค์กรนี้ และคิดว่าองค์กรอื่นยินดีที่จะรับตนเองเข้าทำงานเท่าๆ กับที่องค์กรปัจจุบันที่ทำงานอยู่นี้ยินดีรับตนเองเข้าร่วมทำงาน อยู่ในระดับปานกลาง และในบางรายข้อพบว่า ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึกอยู่ในระดับสูง ได้แก่ โดยทั่วไปพูดได้ว่าพนักงานชอบงานที่รับผิดชอบอยู่ และโดยรวมแล้วพนักงานรู้สึกพึงพอใจกับงานที่รับผิดชอบ แสดงให้เห็นว่า พนักงานมีความผูกพันด้านความรู้สึกถึงภาระหน้าที่ที่ควรอยู่ทำงานต่อไปในองค์กร ซึ่งเป็นไปตามที่ Allen and Meyer (1991) กล่าวว่าไว้ว่า ความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่อาจเป็นผลเนื่องมาจากการหล่อหลอมทางสังคม เช่น วัฒนธรรม

ขององค์การเพื่อสร้างคุณค่าและความจงรักภักดี หรือผลที่เกิดจากการแลกเปลี่ยน เช่น การได้รับรางวัล การได้รับการฝึกอบรม การได้ทุน ทำให้บุคคลรู้สึกผูกพันเพื่อตอบสนององค์การ เป็นความรู้สึกรู้สึกว่าควรอยู่

4. ความสัมพันธ์ของข้อมูลทั่วไปต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันขององค์การของพนักงาน

เมื่อพิจารณาปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงาน บริษัท แอบบีเครสท์ (ประเทศไทย) จำกัด ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่งงาน และฝ่ายงาน พบว่า ทุกๆ ปัจจัยไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันขององค์การ ซึ่งไม่เป็นไปตามที่ Steer (1997) กล่าวไว้ว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเกี่ยวข้องกับปัจจัยต่างๆ เช่น ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ลักษณะของงานและประสบการณ์ที่ได้รับระหว่างปฏิบัติงาน ทั้งนี้ยังพบว่าไม่สอดคล้องกับการศึกษาของสุรารักษ์ สักดิ์ธรรมเจริญ (2549) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ นิคมอุตสาหกรรมภาคเหนือ ที่พบว่า อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และอายุการทำงานที่แตกต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน ซึ่งเหตุผลสำคัญที่ทำให้ผลการศึกษานี้ไม่สอดคล้องกันน่าจะเกิดจาก ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละองค์การมีความแตกต่างกัน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติแตกต่างกัน การแบ่งกลุ่มปัจจัยแตกต่างกัน รวมถึงลักษณะการประกอบกิจการขององค์การแตกต่างกัน ซึ่งส่งผลให้การศึกษาด้านปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน

ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานแต่ละกลุ่มปัจจัยต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ

ผลจากการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในงานของผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 4 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ ลักษณะผู้นำในองค์การ การสื่อสารภายในองค์การ สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ทุกกลุ่มปัจจัยมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 ด้าน ซึ่งสอดคล้องกับบริชนิตา ตุงคสวัสดิ์ (2545) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ความพึงพอใจทุกด้าน ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านคุณค่าของงาน ด้านสัมพันธ์ภาพในงาน และด้านผลประโยชน์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ รวมถึงสอดคล้องกับการศึกษาของ Buchanan (1974) ที่พบว่า ปัจจัยที่ทำนายความผูกพันต่อองค์การได้ดีที่สุด คือ ปฏิสัมพันธ์ทาง

สังคมกับเพื่อนร่วมงาน หัวหน้างาน โอกาสในการประสบความสำเร็จในงานและโอกาสก้าวหน้าจากการศึกษาของวัชร จิตต์ภักดี (2536) ศึกษาความพึงพอใจของพยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลที่ปฏิบัติงานในโรงพยาบาลของภาครัฐและโรงพยาบาลเอกชนในจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ความไม่พึงพอใจในงานด้านสภาพแวดล้อมการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นสาเหตุของการลาออกงาน โดยได้ผลการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์อย่างละเอียดดังนี้

1. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานแต่ละกลุ่มปัจจัยต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึก (Affective Commitment)

ผลจากการศึกษาระดับความพึงพอใจในงานของผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 4 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ ลักษณะผู้นำในองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ทุกกลุ่มปัจจัยมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึก (Affective Commitment) แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจในงานมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึกกับองค์กร เมื่อผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในงานมากขึ้นความรู้สึกผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึกที่มีต่อองค์กรจะมากขึ้นตามไปด้วย โดยความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะผู้นำในองค์กร สามารถทำนายระดับความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึกต่อองค์กรของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Steers (1977) กล่าวว่า หากความต้องการหรือความปรารถนาของบุคคลได้รับการตอบสนองอย่างน่าพึงพอใจจากการที่ได้ใช้ทักษะต่างๆ ที่ตนมีในงานแล้ว จะพัฒนาไปสู่ความรู้สึกยึดมั่นและเกิดความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด

2. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานแต่ละกลุ่มปัจจัยต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน (Continuance Commitment)

ผลจากการศึกษาระดับความพึงพอใจในงานของผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 4 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ ลักษณะผู้นำในองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ทุกกลุ่มปัจจัยมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน (Continuance Commitment) แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจในงานมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึกกับองค์กร เมื่อผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในงานมากขึ้นความรู้สึกผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึกที่มีต่อองค์กรจะมากขึ้นตามไปด้วย โดยความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในการทำงานและลักษณะผู้นำในองค์กร สามารถทำนายระดับความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึกต่อองค์กรของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามได้ ซึ่งสอดคล้องกับ

อมร (2548) ได้กล่าวไว้ว่า การส่งเสริมสนับสนุนความก้าวหน้า พัฒนาความสามารถของพนักงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการต่างๆ ตลอดจนการนิเทศติดตามงาน การช่วยเหลือแก้ไขปัญหาต่างๆ เพื่อเสริมสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ไปพร้อมๆ กัน

3. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานแต่ละกลุ่มปัจจัยต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ (Normative Commitment)

ผลจากการศึกษาระดับความพึงพอใจในงานของผู้ตอบแบบสอบถามทั้ง 4 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ ลักษณะผู้นำในองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่า ทุกกลุ่มปัจจัยมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ (Normative Commitment) แสดงให้เห็นว่าความพึงพอใจในงานมีส่วนสำคัญในการส่งเสริมให้เกิดความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ เมื่อผู้ตอบแบบสอบถามมีความพึงพอใจในงานมากขึ้นความรู้สึกผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่จะมากขึ้นตามไปด้วย โดยความพึงพอใจต่อการสื่อสารภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมในการทำงาน สามารถทำนายระดับความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ต่อองค์กรของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถามได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Steers (1977) กล่าวว่า หากความต้องการหรือความปรารถนาของบุคคลได้รับการตอบสนองอย่างน่าพึงพอใจจากการที่ได้ใช้ทักษะต่างๆ ที่ตนมีในงานแล้วจะพัฒนาไปสู่ความรู้สึกยึดมั่นและเกิดความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด

ข้อค้นพบที่ได้จากการศึกษา

จากการศึกษาเรื่องความผูกพันองค์กรของพนักงานบริษัท แอบบีเครสท์ (ประเทศไทย) จำกัด จังหวัดลำพูน ผู้ศึกษาได้ค้นพบประเด็นดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยส่วนบุคคลมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ต่อด้านลักษณะผู้นำในองค์กรและด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ โดยจากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะผู้นำในองค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านอายุการทำงาน และตำแหน่งงาน โดยพนักงานที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 1 ปี มีระดับความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำมากกว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานมากกว่า และปัจจัยด้านตำแหน่งงานพบว่า พนักงานที่มีตำแหน่งงานระดับหัวหน้างานขึ้นไปจะมีระดับความพึงพอใจต่อลักษณะผู้นำมากกว่าพนักงานระดับปฏิบัติการ ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อระดับความพึงพอใจในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ ฝ่ายงาน จากการศึกษาพบว่าพนักงานในฝ่ายงานผลิตมีระดับความพึงพอใจในงานด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์มากกว่าพนักงานในฝ่ายสำนักงาน

2. ความพึงพอใจในงานต่อลักษณะผู้นำในองค์กร โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่าความพึงพอใจในด้านลักษณะผู้นำในปัจจุบันย่อยเรื่องความเป็นอิสระในการปฏิบัติงานมีระดับความพึงพอใจสูงสุด ดังนั้นความมีอิสระในการปฏิบัติงาน ได้แก่ การสามารถแสดงความคิดเห็นในการทำงาน ระยะเวลาในการทำงาน อำนาจการตัดสินใจและขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบในการทำงาน อาจมีผลต่อความผูกพันองค์กรมากกว่าเรื่องลักษณะของหัวหน้างานและการควบคุมบังคับบัญชา เมื่อพิจารณาระดับความพึงพอใจตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ปัจจัยด้านอายุการทำงาน และระดับตำแหน่งงานมีผลต่อระดับความพึงพอใจในงานด้านลักษณะผู้นำ ดังนั้นพนักงานกลุ่มที่มีอายุงาน ต่ำกว่า 1 ปี และตำแหน่งงานระดับหัวหน้างานขึ้นไปอาจมีผลต่อความผูกพันองค์กรมากกว่ากลุ่มอื่น

3. ความพึงพอใจในงานต่อการสื่อสารในองค์กร โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่าปัจจัยย่อยด้านการได้รับข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางและวิธีการทำงานในส่วนงานที่ได้รับผิดชอบอย่างชัดเจนมีระดับความพึงพอใจสูงสุด ดังนั้นการได้รับข้อมูลเกี่ยวกับแนวทางและวิธีการทำงานในส่วนงานที่ได้รับผิดชอบอย่างชัดเจนอาจมีผลต่อความผูกพันองค์กรมากกว่าเรื่องการให้ข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับงานและการผลิตของโรงงานอย่างชัดเจนและสม่ำเสมอแก่พนักงาน การได้รับข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กรอย่างชัดเจน การสนับสนุนการทำงานของพนักงานและเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเข้าพบพูดคุยได้อยู่เสมอ เมื่อพิจารณาระดับความพึงพอใจตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ไม่มีปัจจัยใดเลยที่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในงานต่อการสื่อสารในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4. ความพึงพอใจในงานต่อสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์กร โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่าความพึงพอใจในด้านสภาพแวดล้อมการทำงานในปัจจุบันย่อยเรื่องการจัดการภายในองค์กร มีระดับความพึงพอใจสูงสุด ดังนั้นการจัดการภายในองค์กร ได้แก่ การวางแผน การกำหนดเป้าหมาย ทิศทางการดำเนินการ การประสานงาน การกำหนดวิธีการปฏิบัติงานประจำวัน เพื่อให้การทำงานขององค์กรเป็นไปอย่างราบรื่น การทำตามสัญญาต่างๆที่องค์กรมีต่อพนักงาน และวิธีการในการบริหารงานในภาพรวมขององค์กร อาจมีผลต่อความผูกพันองค์กรมากกว่าเรื่องสิ่งแวดล้อมในองค์กร สัมพันธภาพในงานและคุณค่าของงาน เมื่อพิจารณาระดับความพึงพอใจตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ไม่มีปัจจัยใดเลยที่มีผลต่อระดับความพึงพอใจในงานต่อสภาพแวดล้อมการทำงานในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

5. ความพึงพอใจในงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร โดยเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยพบว่าความพึงพอใจในด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในปัจจุบันย่อยเรื่องของงาน มีระดับความพึงพอใจสูงสุด ดังนั้นในเรื่องของงาน ได้แก่ การที่พนักงานได้รับการฝึกอบรมด้าน

ทักษะการทำงานแก่พนักงานทุกคนในองค์กรนี้ให้สามารถทำงานได้อย่างมีคุณภาพ อาจมีผลต่อความผูกพันองค์กรมากกว่าเรื่องผลประโยชน์ ค่าตอบแทน และเรื่องการยอมรับ เมื่อพิจารณาระดับความพึงพอใจตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ปัจจัยด้านฝ่ายงาน มีผลต่อระดับความพึงพอใจในงานต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นพนักงานกลุ่มที่ปฏิบัติงานในฝ่ายผลิตอาจมีผลต่อความผูกพันองค์กรมากกว่ากลุ่มอื่น

6. ความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมของพนักงานบริษัท แอบบีเครสท์ (ประเทศไทย) จำกัด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งพบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นในงานที่ได้รับผิดชอบอยู่สูงที่สุด และมีระดับความคิดเห็นต่ำที่สุดในเรื่องการคิดว่าองค์กรอื่นอาจยินดีที่จะรับตนเองเข้าทำงานเท่าๆ กับที่องค์กรนี้นี่ยินดี เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ไม่มีปัจจัยใดเลยที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

7. ระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึก (Affective Commitment) โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พบว่าพนักงานมีระดับความเห็นและชอบที่จะทำงานร่วมกับองค์กรนี้สูงสุด และมีระดับความคิดเห็นต่ำที่สุดในเรื่องรู้สึกว่าเป็นปัญหาขององค์กรคือปัญหาของ รองลงมาคือพนักงานรู้สึกสนุกในการพูดคุยกับคนภายนอกถึงองค์กรที่ทำงานอยู่ด้วย เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ไม่มีปัจจัยใดเลยที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึก อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

8. ระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน (Continuance Commitment) โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พบว่าพนักงานมีระดับความเห็นต่อการทำงานในองค์กรนี้มีความมีความสำคัญกับฉันอย่างมากสูงสุด และมีระดับความคิดเห็นด้านเหตุผลสำคัญที่ทำให้พนักงานทำงานกับองค์กรนี้ต่อไปคือองค์กรอื่นอาจจะให้ผลประโยชน์หรือผลตอบแทนโดยรวมได้ไม่ดีเท่าองค์กรปัจจุบันที่ทำงานอยู่เป็นอันดับสุดท้าย รองลงมาได้แก่พนักงานจะรู้สึกผิดหวังในชีวิตเป็นอย่างมาก หากตัดสินใจลาออกจากองค์กรนี้ขณะนี้ เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ไม่มีปัจจัยใดเลยที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

9. ระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ (Normative Commitment) โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พบว่าพนักงานมีระดับความเห็นชอบงานที่รับผิดชอบอยู่ในระดับสูงสุด และมีระดับความคิดเห็นว่าองค์กรอื่นยินดีที่จะรับตนเองเข้าทำงาน

เท่าๆ กับที่องค์กรปัจจุบันที่ทำงานอยู่นี้ยินดีรับตนเองเข้าร่วมทำงานเป็นอันดับสุดท้าย รองลงมาคือพนักงานเชื่อว่าจะสามารถหางานใหม่ได้ภายใน 1 ปี หากลาออกจากองค์กรนี้ เมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า ไม่มีปัจจัยใดเลยที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

10. ความสัมพันธ์ของความผูกพันองค์กรในภาพรวมและองค์ประกอบของความผูกพันองค์กรกับความพึงพอใจในงาน พบว่า ความพึงพอใจในงานทั้ง 4 กลุ่มปัจจัย ได้แก่ ลักษณะผู้นำในองค์กร การสื่อสารภายในองค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมและองค์ประกอบของความผูกพันองค์กรทั้งสามองค์ประกอบ โดยพบว่าความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมเกิดจากปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมการทำงานและลักษณะผู้นำในองค์กร ความผูกพันองค์กรในระดับอารมณ์ ความรู้สึกและการลงทุนจะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมภายในองค์กรและลักษณะผู้นำในองค์กร เช่นเดียวกัน แต่หากเป็นความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่จะขึ้นกับการสื่อสารภายในองค์กรและสภาพแวดล้อมในองค์กร

ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์และเสนอแนะแนวทางให้กับผู้ประกอบการ บริษัท แอบบีเครสท์ (ประเทศไทย) จำกัด ในการวางแผนพัฒนากลยุทธ์ ด้านการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์รวมถึงด้านอื่นๆ ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์กรในการสร้างความผูกพันของพนักงานดังต่อไปนี้

1. ผลการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมของพนักงานบริษัท แอบบีเครสท์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าภาพรวมพนักงานยังมีความผูกพันต่อองค์กรระดับปานกลาง โดยพบว่าพนักงานกลุ่มอายุต่ำกว่า 30 ปี กลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป กลุ่มพนักงานอายุการทำงาน 5 ปีขึ้นไป กลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติงานและกลุ่มพนักงานฝ่ายผลิต มีระดับความผูกพันต่อองค์กรต่ำกว่ากลุ่มอื่น โดยอาจส่งผลให้พนักงานกลุ่มดังกล่าวมีพฤติกรรม การแสดงออก ความเต็มใจในการทำงาน มีส่วนร่วมในองค์กรลดลง ซึ่งอาจส่งผลเสียโดยตรงต่อองค์กร โดยเฉพาะหากองค์กรไม่สามารถรักษานักอุตสาหกรรมที่มีอายุการทำงานมากไว้ได้จะทำให้ขัดแย้งกับแนวคิดของ Steers (1977) ว่าพนักงานยังมีประสบการณ์มากควรจะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมาก ดังนั้นองค์กรควรเพิ่มความสำคัญให้กับพนักงานเพื่อการศึกษาและปรับเปลี่ยนความรู้สึกให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น องค์กรจะต้องมีการวางแผนปรับปรุงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันให้เหมาะสมกับพนักงานแต่ละกลุ่ม โดยองค์กรอาจจะต้องทำการศึกษาถึงพฤติกรรมและทำความเข้าใจ

เข้าใจในตัวพนักงานในกลุ่มนี้มากเป็นพิเศษ หากองค์กรสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ถูกวิธี ก็จะเป็นการช่วยปรับเปลี่ยนความรู้สึกของพนักงานให้มีทัศนคติต่อองค์กรดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย

2. ผลการศึกษาในส่วนของความคิดเห็นของพนักงานต่อองค์ประกอบของความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึก (Affective Commitment) โดยรวมแล้วอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยย่อย พบว่าปัจจัยย่อยด้านพนักงานรู้สึกว่าเป็นปัญหาขององค์กรคือปัญหาของตนเอง และพนักงานรู้สึกสนุกในการพูดคุยกับคนภายนอกถึงองค์กรที่ทำงานอยู่ด้วย เป็นสองปัจจัยย่อยที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในสองอันดับสุดท้าย แสดงว่าพนักงานบางส่วนยังไม่มั่นใจและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความตั้งใจที่จะเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมุ่งมั่นที่จะทำงานอยู่ในองค์กรต่อไปมีน้อย ดังนั้นผู้บริหารควรสร้างความมั่นใจและส่งเสริมให้ค่านิยมส่วนบุคคลสอดคล้องกับค่านิยมองค์กร ส่งเสริมให้พนักงานมีใจรักองค์กร ยอมรับและยึดมั่นในเป้าหมายขององค์กร จัดสภาพงานที่พึงพอใจและโอกาสในการได้พัฒนาทักษะในงาน การได้เข้าไปเกี่ยวข้องกับงาน การสนับสนุนทางสังคม เช่น คู่สมรส พ่อแม่ และเพื่อนภายนอกองค์กร เพื่อให้พนักงานรู้สึกมีความสุข เมื่อพูดถึงองค์กรที่ทำงานอยู่และรู้สึกว่าปัญหาขององค์กรคือปัญหาของตนเอง

3. ผลการศึกษาในส่วนของความคิดเห็นของพนักงานต่อองค์ประกอบของความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน (Continuance Commitment) โดยรวมแล้วอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยย่อย พบว่าปัจจัยย่อยด้านเหตุผลสำคัญที่ทำให้พนักงานทำงานกับองค์กรนี้ต่อไปคือองค์กรอื่นอาจจะให้ผลประโยชน์หรือผลตอบแทนโดยรวมได้ไม่ดีเท่าองค์กรปัจจุบันที่ทำงานอยู่ และพนักงานจะรู้สึกผิดหวังในชีวิตเป็นอย่างมาก หากตัดสินใจลาออกจากองค์กรนี้ขณะนี้ เป็นสองปัจจัยย่อยที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในสองอันดับสุดท้าย แสดงว่ามีพนักงานส่วนหนึ่งถึงเห็นความสำคัญและประโยชน์ของการทำงานร่วมกับองค์กรนี้โดยคิดว่าสิ่งที่ได้สะสมมาและลงทุนไปนั้นอาจจะสูญไปทันทีเมื่อเขาออกจากองค์กรนี้ไป แต่พนักงานบางส่วนยังไม่เล็งเห็นถึงความสำคัญของสิ่งที่ได้สะสมมาและลงทุนไปขณะทำงานร่วมกับองค์กรนี้ ซึ่งจะสูญไปทันทีเมื่อออกจากองค์กรนี้ ดังนั้นผู้บริหารควรดูแลเอาใจใส่และตอบสนองความต้องการของพนักงานในทุกด้าน โดยเฉพาะด้านการจัดระบบจ่ายค่าตอบแทนที่ยุติธรรมและเหมาะสม ตลอดจนด้านอื่นๆ เช่น สวัสดิการ การเลื่อนขั้น การดูงาน หรือผลประโยชน์ด้านอื่นที่ไม่ใช่ตัวเงิน เป็นต้น ซึ่งจะส่งเสริมให้พนักงานมีความตั้งใจในการทำงาน รู้สึกว่าได้รับประโยชน์จากการร่วมอยู่ในองค์กรนี้และไม่คิดที่จะลาออกจากงาน

4. ผลการศึกษาในส่วนของความคิดเห็นของพนักงานต่อองค์ประกอบของความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ (Normative Commitment) โดยรวมแล้วอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาถึง

ปัจจัยย่อย พบว่าปัจจัยย่อยด้านพนักงานคิดว่าองค์กรอื่นยินดีที่จะรับตนเองเข้าทำงานเท่าๆ กับองค์กรนี้รับตนเองเข้าร่วมทำงาน และพนักงานเชื่อว่าจะสามารถหางานใหม่ได้ภายใน 1 ปี หากลาออกจากองค์กรนี้เป็นสองปัจจัยย่อยที่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในสองอันดับสุดท้าย แสดงว่าพนักงานบางส่วนยังขาดความรู้สึกถึงภาระหน้าที่ที่ตนเองควรจะอยู่ทำงานเพื่อตอบแทนองค์กรต่อไป ซึ่งผู้บริหารควรมีการส่งเสริมให้พนักงานรับรู้ว่างานที่ทำอยู่นั้นมีความมั่นคงและมีความก้าวหน้าในสายอาชีพ ตลอดจนการส่งเสริมให้พนักงานมีความจงรักภักดีต่อองค์กรและรู้สึกว่าเป็นพันธะหน้าที่ที่จะต้องทำงานกับองค์กรต่อไป เช่น การให้ทุนการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การส่งไปฝึกฝนอบรมพัฒนาทักษะในการทำงาน เป็นต้น

5. ผลการศึกษาส่วนความพึงพอใจในงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และสามารถพยากรณ์ระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันทั้งสามองค์ประกอบของพนักงานได้มากที่สุด เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยย่อยพบว่าด้านความสนใจขององค์กรในการแก้ปัญหาในการทำงานให้แก่พนักงานเมื่อมีปัญหาในการทำงาน วิธีการที่องค์กรนี้ใช้ในการแก้ปัญหาคือ การให้ทุนการศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น การส่งไปฝึกฝนอบรมพัฒนาทักษะในการทำงาน เป็นต้น การจัดการทำงานขององค์กรเป็นไปอย่างยุติธรรมเท่ากัน เป็นปัจจัยที่มีระดับความพึงพอใจอยู่ในสองอันดับสุดท้าย ดังนั้น องค์กรควรมีการปรับปรุง ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการและลักษณะต่างๆ ของสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะด้านการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายขององค์กรมากขึ้น เปิดโอกาสให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาในการทำงานหรือให้อำนาจในการตัดสินใจโดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อการตัดสินใจนั้นเกี่ยวข้องกับงานของพวกเขาโดยตรง ในด้านการพัฒนาของพนักงาน องค์กรอาจพิจารณาให้พนักงานมีโอกาสเปลี่ยนงานที่รับผิดชอบ เช่น การสลับเปลี่ยนหน้าที่ในสายงานของตนเอง หรือต่างสายงาน หรือจัดการให้มีการพัฒนาความรู้เทคนิคในการทำงานใหม่ๆ อย่างต่อเนื่อง ซึ่งความรู้ดังกล่าวอาจจะเป็นความรู้ที่มาจากประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานเอง โดยการนำมาถ่ายทอดเป็นเทคนิควิธีการทำงานแก่พนักงานด้วยกัน ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานมีโอกาสแสดงบทบาทและความสามารถ และเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง และเป็นการเพิ่มโอกาสที่ดีแก่พนักงานในการได้รับการพัฒนาศักยภาพของตนเองเพื่อได้มีโอกาสก้าวหน้าไปในตำแหน่งงานที่สูงขึ้น

6. ผลการศึกษาส่วนความพึงพอใจในงานที่มีต่อลักษณะผู้นำในองค์กร พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และสามารถพยากรณ์ระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึกและการลงทุนได้ รองจากความพึงพอใจในงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยย่อยพบว่าความยุติธรรมที่คงเส้นคงวาของหัวหน้างานกับลูกน้อง และการสนับสนุนและส่งเสริมการทำงานของพนักงานจากหัวหน้ากับผู้บริหารระดับสูงเป็นปัจจัยที่

มีระดับความพึงพอใจอยู่ในสองอันดับสุดท้าย ดังนั้นองค์กรควรมีระบบการคัดเลือกผู้บังคับบัญชาที่มีความเหมาะสมในแต่ละตำแหน่งงานและผู้บังคับบัญชาที่ได้รับการคัดเลือกนั้นต้องเป็นผู้นำที่ดี ปฏิบัติกับพนักงานทุกคนเท่าเทียมกัน มีความยุติธรรม ควบคุมสั่งการพนักงานผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย รวมถึงส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยเฉพาะในด้านการประเมินผลศักยภาพและผลการปฏิบัติงาน ตลอดจนการรายงานผลดังกล่าวไปยังผู้บริหารเพื่อให้พนักงานได้รับการพิจารณาเลื่อนขั้นต่อไป

7. ผลการศึกษาส่วนความพึงพอใจในงานที่มีต่อการสื่อสารภายในองค์กร พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง และสามารถพยากรณ์ระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าได้ รองจากความพึงพอใจในงานที่มีต่อสภาพแวดล้อมการทำงาน เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยย่อยพบว่า การสนับสนุนการทำงานของพนักงานและเปิดโอกาสให้พนักงานสามารถเข้าพบพูดคุยได้อยู่เสมอ และการได้รับข้อมูลเกี่ยวกับผลการดำเนินงานขององค์กรนี้อย่างชัดเจนเป็นปัจจัยที่มีระดับความพึงพอใจอยู่ในสองอันดับสุดท้าย ดังนั้นองค์กรควรมีการปรับปรุงด้านการสื่อสาร โดยเปิดโอกาสให้พนักงานได้รับทราบข้อมูลการดำเนินงานขององค์กรอย่างต่อเนื่อง เช่น การจัดทำบอร์ดประชาสัมพันธ์ การประชุมย่อยภายในหน่วยงานเพื่อแจ้งผลการดำเนินงานให้พนักงานทราบอย่างต่อเนื่อง เป็นต้น อีกทั้งควรจัดให้มีช่องทางในการรับข้อเสนอแนะเพื่อเปิดโอกาสให้พนักงานได้เสนอความคิดเห็น เช่น การจัดทำกล่องรับความคิดเห็นหรือการสำรวจความคิดเห็นของพนักงาน ซึ่งการรับความคิดเห็นต้องสามารถทำให้พนักงานมั่นใจว่าข้อเสนอแนะของตนเองจะไม่มีผลกระทบต่อการทำงานและในกรณีที่ข้อเสนอแนะของพนักงานเป็นประโยชน์ต่อองค์กร พนักงานก็ควรจะได้รับคำยกย่องชมเชยจากผู้บริหารระดับสูงเพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีแก่พนักงานในองค์กรต่อไป

8. ผลการศึกษาส่วนความพึงพอใจในงานที่มีต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาถึงปัจจัยย่อยพบว่า วิธีการสรรหาและคัดเลือกพนักงานขององค์กรที่ทำให้ได้บุคลากรที่มีความเหมาะสมกับงาน และการให้ค่าตอบแทนและรางวัลแก่พนักงานทุกระดับโดยคำนึงถึงคุณภาพของงาน เป็นปัจจัยที่มีระดับความพึงพอใจอยู่ในสองอันดับสุดท้าย ดังนั้นองค์กรควรมีการปรับปรุงในด้านการกำหนดคุณสมบัติและคุณลักษณะของบุคลากรที่เหมาะสมในแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อให้สามารถคัดเลือกพนักงานที่มีความเหมาะสมกับงาน และในระหว่างการทำงาน องค์กรควรพิจารณาถึงพัฒนาความรู้ความสามารถของพนักงาน ซึ่งควรจัดทำเป็นตารางกำหนดความสามารถของพนักงาน (Competency Map) เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาความรู้พนักงานและองค์กรอาจมีการจัดทำสายอาชีพ (Career Path) ของพนักงาน และแนะนำให้

พนักงานได้รับรู้ถึงแนวทางในการเติบโตภายในองค์กร พนักงานจะได้รู้สึกถึงความมั่นคงและยังคงรักษาสภาพในการเป็นพนักงานของบริษัทฯ ต่อไป ทั้งนี้องค์กรควรพิจารณาถึงระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมเหมาะสมกับกำลังความสามารถของพนักงานและสามารถแข่งขันได้กับบริษัทอื่นในธุรกิจเดียวกัน เนื่องจากบริษัทตั้งอยู่ในเขตสวนอุตสาหกรรมศรีสุราษฎร์ธานี จังหวัดลำพูน บริษัทต่างๆ มีการแข่งขันสูงในเรื่องของค่าจ้างและสวัสดิการ ดังนั้นจึงทำให้การเปรียบเทียบค่าตอบแทนกันภายในและภายนอกบริษัทฯ ดังนั้นองค์กรควรมีการจัดทำโครงสร้างค่าตอบแทนให้ชัดเจนและสอดคล้องกับตำแหน่งในบริษัทฯ ที่อยู่บริเวณใกล้เคียง เพื่อนำมาปรับให้ระบบค่าตอบแทนของบริษัทมีความเหมาะสมและเป็นธรรมกับพนักงาน

9. ในการปรับปรุงพัฒนาระดับความผูกพันต่อองค์กร ในด้านความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ ควรเน้นการปรับปรุงด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและการสื่อสารภายในองค์กรให้มีประสิทธิภาพเพิ่มมากขึ้น และหากต้องการพัฒนาระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับที่สูงขึ้นคือความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึกและความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุนองค์กรต้องเน้นปรับปรุงพัฒนาในเรื่องสภาพแวดล้อมการทำงานและภาวะผู้นำในองค์กร

10. บริษัทฯ หรือฝ่ายพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของบริษัทฯ ควรจัดทำนโยบาย แผนงาน โครงการหรือกิจกรรมต่างๆ ที่จะช่วยเสริมสร้างให้พนักงานมีทัศนคติ เจตคติที่ดีต่อบริษัทฯ เพื่อให้เกิดความผูกพันมากขึ้น โดยเริ่มแรกอาจทำเป็นแผนระยะสั้น เพื่อพิจารณาผลที่ได้รับ หากประสบความสำเร็จเป็นที่น่าพอใจจึงค่อยปรับเป็นแผนระยะยาวต่อไป