

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เอส ยู เอส (ประเทศไทย) จำกัด มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เอส ยู เอส (ประเทศไทย) จำกัด ผู้ศึกษาสามารถสรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาโดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร มาใช้ในการศึกษาโดยทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรใน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านองค์กร (Company) ด้านงาน (Job) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งเชื่อมโยงไปถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านภาพรวม

ระเบียบวิธีการศึกษาและข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ข้อมูลทุติยภูมิ ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร บทความ หนังสือ งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลออนไลน์ทางอินเทอร์เน็ต และข้อมูลปฐมภูมิเป็นข้อมูลที่ได้จากการใช้แบบสอบถาม แบบตอบด้วยตนเอง (Self-Administered Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทำการเก็บข้อมูลจากพนักงานที่ปฏิบัติงานที่บริษัท เอส ยู เอส (ประเทศไทย) จำกัด จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 160 คน ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) การแจกแจงแบบที (T-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) และการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้ Linear Regression โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปในการวิเคราะห์

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัท เอส ยู เอส (ประเทศไทย) จำกัด ที่ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 72.50 มีอายุระหว่าง 25 - 31 ปี ร้อยละ 56.88 จบการศึกษาระดับ ม.6/ปวช. ร้อยละ 41.25 มีอายุการทำงาน 1 - 5 ปี ร้อยละ 58.13 มีตำแหน่งเป็นพนักงานปฏิบัติการ (Operator) ร้อยละ 59.38 และปฏิบัติงานอยู่ในฝ่ายงาน Die Cast ร้อยละ 39.38

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานบริษัท เอส ยู เอส (ประเทศไทย) จำกัด

แบบสอบถามที่ใช้เป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน โดยใช้คำถามในการวัดสเกลทัศนคติ หรือ Likert Scale โดยแบ่งความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ และได้ทำการวัดความคิดเห็นต่อความผูกพันในด้านภาพรวม ซึ่งจะนำไปสู่ระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน โดยเมื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาได้ทำการคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้ง 5 ด้าน โดยใช้วิธีการ Reliability Analysis พบว่าข้อคำถามด้านงาน มีค่าแอลฟาน้อยกว่า 0.80 ด้านองค์การ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ มีค่าแอลฟามากกว่า 0.80 และข้อคำถามความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมมีค่าแอลฟา (Alpha  $\alpha$ ) มากกว่า 0.80 ดังนั้นจึงถือว่าคำถามที่ใช้ในการศึกษาแต่ละองค์ประกอบของความผูกพันและความผูกพันต่อองค์การมีความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับสูง

### ตอนที่ 2.1 ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ ในภาพรวม

ผลการศึกษาพบว่า ระดับของความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมของพนักงานบริษัท เอส ยู เอส (ประเทศไทย) จำกัด ใช้วิธีการวัดจากความผูกพันในด้านภาพรวมขององค์การ ซึ่งประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ จำนวน 5 ข้อ ได้แก่

1. ท่านมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และยอมรับต่อเป้าหมาย และค่านิยมของบริษัทฯ
2. ท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ เป็นหลัก
3. ท่านมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัทฯ
4. ท่านมีความพร้อมที่จะรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นไม่ว่าต่อองค์การ หรือต่อหน้าที่การทำงาน
5. บริษัทฯ เป็นองค์การที่ดีที่สุด ที่ท่านเลือกทำงานด้วย

จากการวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในด้านภาพรวม พบว่าความคิดเห็นของพนักงานโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และจากปัจจัยย่อยด้านความผูกพันภาพรวมแต่ละปัจจัยผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุดจำนวน 3 ปัจจัย คือมีความ

เต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ เป็นหลัก มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัทฯ บริษัทฯ เป็นองค์กรที่ดีที่สุด ที่ท่านเลือกทำงานด้วย ส่วนปัจจัยที่เหลือผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นในระดับเห็นด้วยมาก คือ มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และยอมรับต่อเป้าหมาย และค่านิยมของบริษัทฯ มีความพร้อมที่จะรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นไม่ว่าต่อองค์กร หรือต่อหน้าที่การทำงาน

จากผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า พนักงานผู้ตอบแบบสอบถามโดยรวมเป็นพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged Employee) ซึ่งหมายถึง พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรเปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” ทำงานด้วยความมีใจรักและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง และจะหาแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อทำให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด

## ตอนที่ 2.2 ระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงาน ในแต่ละองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร

ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ โดยมีรายละเอียดดังนี้

### 1. ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรในด้านองค์กร

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรในด้านองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยเมื่อพิจารณาจากปัจจัยย่อยด้านองค์กรแต่ละปัจจัย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นในระดับเห็นด้วยมากจำนวน 7 ปัจจัยคือ บริษัทฯมีการถ่ายทอดนโยบาย และกลยุทธ์ให้กับทุกแผนกอย่างชัดเจน บริษัทฯ จัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสาร กับพนักงานได้อย่างสะดวก และเข้าถึงทุกระดับ บริษัทฯ มีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน นโยบาย และกลยุทธ์ของแต่ละแผนกมีความสอดคล้อง และเชื่อมโยงมาจากนโยบาย และกลยุทธ์ของบริษัทฯ บริษัทฯ มีการจัดระบบวิธีการทำงานอย่างเป็นมาตรฐาน และมีเกณฑ์โดยรวมอยู่ในระดับดี บริษัทฯ มีการกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นกรอบการทำงานอย่างชัดเจน และเป็นธรรมแก่พนักงาน และบริษัทฯ มีการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กรส่วนปัจจัยที่เหลือผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นในระดับเฉยๆ คือ บริษัทฯ มีการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานอย่างเหมาะสมและปลอดภัยให้กับพนักงาน

## 2. ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การในด้านงาน

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การในด้านงาน โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีความคิดเห็นต่อปัจจัยย่อยด้านงานแต่ละปัจจัย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นในระดับเห็นด้วยมากจำนวน 3 ปัจจัยคือ บริษัทฯ มีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง บริษัทฯ มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน พนักงานมีรูปแบบการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์การ ส่วนปัจจัยที่เหลือผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นในระดับเฉยๆ คือ บริษัทฯ มีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ

## 3. ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีความคิดเห็นต่อปัจจัยย่อยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในทุกปัจจัยอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่ บริษัทฯ มีการจัดการวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้สำหรับแต่ละตำแหน่งงานอย่างครบถ้วน และครอบคลุมทุกหน้าที่ บริษัทฯ มีการกำหนดกรอบ และแนวทางในการวัดความสามารถ (Competency) ทั้งด้านองค์การและพนักงาน บริษัทฯ มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ของพนักงานแต่ละคน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณากำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม / การพัฒนา และการจ่ายค่าตอบแทน บริษัทฯ สามารถทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน บริษัทฯ มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานที่ชัดเจน บริษัทฯ ส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้ และก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งงานที่ดีขึ้นในที่ทำงาน บริษัทฯ มีการจัดทำแผนการฝึกอบรมให้กับพนักงานตามความเหมาะสมของหน้าที่ความรับผิดชอบ บริษัทฯ มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรม และเหมาะสมกับกำลังความสามารถของพนักงานที่ทำลงไปในงาน บริษัทฯ มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์การอื่นในธุรกิจเดียวกันได้ บริษัทฯ มีการดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยของพนักงานอย่างเพียงพอ บริษัทฯ มีการส่งเสริม และจัดทำกิจกรรมการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างพนักงาน และบริษัทฯ มีการจัดการระบบการให้คำปรึกษาด้านการทำงานและการพัฒนาความรู้แก่พนักงาน

#### 4. ความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาวะผู้นำ

ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีความคิดเห็นต่อปัจจัยย่อยในด้านภาวะผู้นำในทุกปัจจัยอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่ผู้บังคับบัญชาที่มีการแจ้งผลการประเมิน (Feedback) ให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่พนักงานทุกคน ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึงความคาดหวังในการทำงานของพนักงานให้แก่แต่ละแผนกได้รับทราบ ผู้บังคับบัญชามีการให้คำแนะนำและแนวทางด้านความก้าวหน้าและการพัฒนาการทำงานให้แก่พนักงาน ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคนอย่างมีเหตุผล และเป็นธรรม และผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างและนำมาถ่ายทอดให้พนักงานได้รับทราบ

#### ตอนที่ 2.3 ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

ผลการเปรียบเทียบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้านข้อมูลทั่วไปตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่ง และฝ่ายงาน กับตัวแปรตาม ซึ่งได้แก่ องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ เพื่อต้องการทราบว่าตัวแปรอิสระแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันหรือไม่พบว่า

1. ผู้ตอบแบบสอบถามเพศชาย และเพศหญิงมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน ส่วนในด้านองค์กร ด้านงาน และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยผู้ตอบแบบสอบถามเพศชายมีระดับความคิดเห็นเห็นด้วยมากกว่าผู้ตอบแบบสอบถามเพศหญิง

2. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุต่ำกว่า 31 ปีและอายุ 31 ปีขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรในด้านองค์กร ด้านงาน และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่แตกต่างกัน ส่วนในด้านภาวะผู้นำ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่อายุต่ำกว่า 31 ปี มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วยมากกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่อายุ 31 ปีขึ้นไป

3. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและมีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน ส่วนในด้านองค์กร ด้านงาน และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีความ

คิดเห็นแตกต่างกัน โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่ระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วยมากกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

4. ผู้ตอบแบบสอบถามทุกกลุ่มอายุการทำงาน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันองค์กร ในด้านองค์การ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน ส่วนในด้านงาน มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยพนักงานที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 1 ปี มีความคิดเห็นต่อองค์การในด้านงาน น้อยกว่ากลุ่มงานที่มีอายุการทำงาน 5 ปีขึ้นไป

5. ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งงานในระดับพนักงาน และระดับหัวหน้างานขึ้นไป มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันองค์กรในด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน ส่วนในด้านองค์การ มีความคิดเห็นแตกต่างกัน โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่ตำแหน่งงานในระดับพนักงาน มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วยมากกว่าผู้ตอบแบบสอบถามที่ตำแหน่งงานในระดับหัวหน้างานขึ้นไป

6. ผู้ตอบแบบสอบถามทุกกลุ่มฝ่ายงาน มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันองค์กร ทั้ง 4 ด้านคือ ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ ไม่แตกต่างกัน

#### ตอนที่ 2.4 ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์การระหว่างตัวแปรอิสระด้านข้อมูลทั่วไปตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่ง และฝ่ายงาน กับตัวแปรตาม ซึ่งได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การด้านภาพรวม ได้ผลการศึกษาดังนี้

1. พนักงานเพศชาย และเพศหญิง โดยรวมมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานเพศชาย มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วยมากกว่าพนักงานเพศหญิง

2. พนักงานแต่ละกลุ่มอายุ โดยรวมมีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ปัจจัยด้านอายุไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

3. พนักงานทุกกลุ่มระดับการศึกษา โดยรวมมีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ปัจจัยด้านระดับการศึกษาไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

4. พนักงานทุกกลุ่มอายุการทำงาน โดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กร ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ปัจจัยด้านอายุการทำงาน ไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

5. พนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับพนักงาน และระดับหัวหน้างานขึ้นไป โดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับหัวหน้างานขึ้นไป มีระดับความคิดเห็นเห็นด้วยมากกว่าพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับพนักงาน

6. พนักงานทุกฝ่ายงาน โดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กร ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ปัจจัยด้านฝ่ายงาน ไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

### ส่วนที่ 3 ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวม

ผลการหาความสัมพันธ์พบว่า องค์ประกอบความผูกพันทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม โดยมีค่าความสัมพันธ์ (R) เท่ากับ 0.504 และระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมจะผันแปรตามองค์ประกอบทั้ง 4 ด้านคิดเป็นร้อยละ 25.40 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 74.60 เป็นผลมาจากปัจจัยในเรื่องอื่นๆ แสดงว่าค่าที่ได้จากการทำนายด้วยสมการเส้นตรง (Linear regression) จะใกล้เคียงกับระดับความผูกพันในภาพรวมจริง ๆ ของพนักงานได้ไม่สูงมากนัก และพบว่าองค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในภาพรวมต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า 0.05 ส่วนองค์ประกอบด้านองค์กร และด้านงาน ไม่มีผลต่อระดับความผูกพันในภาพรวมต่อองค์กรที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และพบว่าด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำนายระดับความผูกพันในภาพรวมได้มากที่สุด (Beta = .396) รองลงมาคือ ด้านภาวะผู้นำ (Beta = .181) สามารถทำนายระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมได้ตามลำดับ

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เอส ยู เอส (ประเทศไทย) จำกัด พบว่ามีประเด็นที่สำคัญหลายประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

### 1. ระดับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาพบว่า ในภาพรวมของพนักงานบริษัท เอส ยู เอส (ประเทศไทย) จำกัด มีความผูกพันในระดับที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged Employee) โดยพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในระดับเห็นด้วยมากที่สุด 3 ปัจจัย ได้แก่ มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ เป็นหลัก มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัทฯ บริษัทฯ เป็นองค์กรที่ดีที่สุดในที่ท่านเลือกทำงานด้วย ส่วนปัจจัยที่เหลือผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นในระดับเห็นด้วยมาก คือ มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และยอมรับต่อเป้าหมาย และค่านิยมของบริษัทฯ มีความพร้อมที่จะรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นไม่ว่าต่อองค์กร หรือต่อหน้าที่การทำงาน ซึ่งตรงกับแนวคิดของ **The Gallup Organization (2002)** สถาบันวิจัยและองค์กรที่ปรึกษา ที่ได้แบ่งประเภทของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรไว้หมายถึง พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรเปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” ทำงานด้วยความมีใจรักและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง และจะหาแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้ห้องกิจการก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด โดยผลการศึกษาครั้งนี้สอดคล้องกับการศึกษาของ จิระชัย ชมเกิด (2549) ที่ทำการศึกษารื่อง “ความผูกพันของพนักงานต่อบริษัทลานนาเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด” ซึ่งพบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับสูง และธรรมศักดิ์ ดีสมศักดิ์ (2546) ที่ทำการศึกษารื่อง “ปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงงานสยามไซเคิล อินดัสตรี” ซึ่งพบว่าพนักงานของบริษัทสยามไซเคิล อินดัสตรี มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรสูง ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ได้แก่ อายุ อายุในการทำงานในโรงงาน และประสบการณ์ในการทำงานในโรงงาน และนอกจากนี้ **Burke Institute (2003)** ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้ทำการศึกษพบว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะอยู่กับองค์กรนานขึ้น ให้ความร่วมมือกับองค์กร และช่วยสร้างความสำเร็จให้กับบริษัท โดยความผูกพันของพนักงานนี้มีความเชื่อมโยงกับความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer loyalty) และก่อให้เกิดผลประโยชน์ (Profitability) ต่อองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับผลการศึกษาครั้งนี้ที่พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในระดับที่มีความผูกพัน จากผลการศึกษาครั้งนี้พบว่า โรงงานการผลิตขององค์กรประเภทเอกชน มีผลของ



การศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก ทั้งนี้เป็นเพราะองค์กรที่ศึกษาเป็นโรงงานการผลิตขององค์กรธุรกิจประเภทเอกชน ก็น่าจะมีรูปแบบของลักษณะการจัดการ และการดำเนินงานที่คล้ายคลึงกัน

เมื่อพิจารณาปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน ตำแหน่ง และฝ่ายงาน พบว่าเพศ และตำแหน่งงานมีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เอส ยู เอส (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งไม่สอดคล้องกับการศึกษาของพัชราภรณ์ สุขมั่งมี (2548) ที่ทำการศึกษารื่อง “ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท สหพัฒน์ พินุล จำกัด (มหาชน) ศูนย์กระจายสินค้า จังหวัดเชียงใหม่” โดยพบว่าในส่วนปัจจัยส่วนบุคคล อายุงานของพนักงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนรายได้ของพนักงานไม่มีความสัมพันธ์กับความรู้สึผูกพันกับบริษัทฯ พิชญากุล ศิริปัญญา (2545) ที่ทำการศึกษารื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค : กรณีศึกษา พนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค เขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ” โดยพบว่าปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร ระดับตำแหน่ง และอัตราเงินเดือน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนเพศไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเหตุผลสำคัญที่ทำให้ผลการศึกษาไม่สอดคล้องกันน่าจะเกิดจาก ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามในแต่ละองค์กรมีความแตกต่างกัน ลักษณะของงานที่ปฏิบัติแตกต่างกัน การแบ่งกลุ่มปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกัน รวมถึงลักษณะการประกอบกิจการขององค์กรแตกต่างกัน ส่งผลให้การศึกษาด้านปัจจัยส่วนบุคคลที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรมีความแตกต่างกัน

## 2. ระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

### 1. ด้านองค์กร

จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัท เอส ยู เอส (ประเทศไทย) จำกัด มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรในด้านองค์กร อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรในด้านองค์กรไม่สามารถบ่งบอกถึงระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรในภาพรวมได้ โดยองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรในด้านองค์กรประกอบไปด้วย บริษัทฯมีการถ่ายทอดนโยบาย และกลยุทธ์ให้กับทุกแผนกอย่างชัดเจน บริษัทฯ จัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสาร กับพนักงานได้อย่างสะดวก และเข้าถึงทุกระดับ บริษัทฯ มีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น และรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน นโยบาย และกลยุทธ์ของแต่ละแผนกมีความสอดคล้อง และเชื่อมโยงมาจากนโยบาย และกลยุทธ์ของบริษัทฯ บริษัทฯ มีการจัดระบบวิธีการทำงานอย่างเป็นมาตรฐาน และมีเกณฑ์โดยรวมอยู่ในระดับดี บริษัทฯ มีการสร้าง

สภาพแวดล้อมในที่ทำงานอย่างเหมาะสมและปลอดภัยให้กับพนักงาน บริษัทฯ มีการกำหนดกฎระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นกรอบการทำงานอย่างชัดเจน และเป็นธรรมแก่พนักงาน และบริษัทฯ มีการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของจิระชัย ชมเกิด (2549) ที่ทำการศึกษารื่อง “ความผูกพันของพนักงานต่อบริษัทลานนาเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด” โดยพบว่าปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ความมีอิสระ ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ ผลป้อนกลับ และปฏิสัมพันธ์ในที่ทำงานมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

## 2. ด้านงาน

จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัท เอส ยู เอส (ประเทศไทย) จำกัด มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรในด้านงาน อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรในด้านงาน ไม่สามารถบ่งบอกถึงระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรในภาพรวมได้ โดยองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรในด้านงานประกอบไปด้วย บริษัทฯ มีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง บริษัทฯ มีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ บริษัทฯ มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน และพนักงานมีรูปแบบการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของรัชนิดา ตุงคสวัสดิ์ (2545) ที่ทำการศึกษารื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด (มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่” โดยพบว่า ความพึงพอใจในงานด้านต่างๆ ได้แก่ด้านสภาพในการปฏิบัติงาน ด้านคุณค่าของงาน ด้านสัมพันธภาพในงาน และด้านผลประโยชน์ตอบแทนมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

## 3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัท เอส ยู เอส (ประเทศไทย) จำกัด มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำนายถึงระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรในภาพรวมได้ โดยองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบไปด้วย บริษัทฯ มีการจัดการวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้สำหรับแต่ละตำแหน่งงานอย่างครบถ้วน และครอบคลุมทุกหน้าที่ บริษัทฯ มีการกำหนดกรอบ และแนวทางในการวัดความสามารถ (Competency) ทั้งด้านองค์กรและพนักงาน บริษัทฯ มีการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ของ

พนักงานแต่ละคน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณากำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม / การพัฒนา และการจ่ายค่าตอบแทน บริษัทฯ สามารถทำให้พนักงานรู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน บริษัทฯ มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานที่ชัดเจน บริษัทฯ ส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้ และก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งงานที่ดีขึ้นในที่ทำงาน บริษัทฯ มีการจัดทำแผนการฝึกอบรมให้กับพนักงานตามความเหมาะสมของหน้าที่ความรับผิดชอบ บริษัทฯ มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรม และเหมาะสมกับกำลังความสามารถของพนักงานที่ทำงานไปในงาน บริษัทฯ มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกันได้ บริษัทฯ มีการดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยของพนักงานอย่างเพียงพอ บริษัทฯ มีการส่งเสริม และจัดทำกิจกรรมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างพนักงาน และบริษัทฯ มีการจัดการระบบการให้คำปรึกษาด้านการทำงาน และการพัฒนาความรู้แก่พนักงาน สิ่งเหล่านี้แสดงถึงความเอาใจใส่ต่อพนักงานขององค์กร ส่งผลให้เกิดความรู้สึกที่ดี และเกิดเป็นความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน ตรงกับแนวคิดของ The Gallup Organization (2002) ที่กล่าวถึง ความก้าวหน้าในงาน ประกอบไปด้วยความก้าวหน้า การเรียนรู้ และพัฒนา ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับการศึกษาของจิระชัย ยมเกิด (2549) ที่ทำการศึกษารื่อง “ความผูกพันของพนักงานต่อบริษัทลานนาเกษตรอุตสาหกรรม จำกัด” โดยพบว่าปัจจัยด้านประสบการณ์ในงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร องค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ ความคาดหวังที่จะได้รับผลตอบแทนจากองค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

#### 4. ด้านภาวะผู้นำ

จากผลการศึกษาพบว่า พนักงานบริษัท เอส ยู เอส (ประเทศไทย) จำกัด มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาวะผู้นำ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาวะผู้นำ สามารถทำนายถึงระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรในภาพรวมได้ โดยองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาวะผู้นำ ประกอบไปด้วย ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมิน (Feedback) ให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่พนักงานทุกคน ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึงความคาดหวังในการทำงานของพนักงานให้แต่ละแผนกได้รับทราบ ผู้บังคับบัญชามีการให้คำแนะนำและแนวทางด้านความก้าวหน้าและการพัฒนาการทำงานให้แก่พนักงาน ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคนอย่างมีเหตุผล และเป็นธรรม และผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้าง และนำมาถ่ายทอดให้พนักงานได้รับทราบ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ The Gallup Organization (2002) ที่ได้กล่าวถึงแรงจูงใจที่ทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ซึ่งประกอบด้วยพนักงาน และความรู้สึกในจิตใจของพนักงาน และ

ความสามารถของหัวหน้างานในการสร้างเงื่อนไขที่สามารถสนับสนุนให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร

### 3. ความสัมพันธ์ของความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันกับระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม

จากการศึกษาพบว่า โดยรวมพนักงานบริษัท เอส ยู เอส (ประเทศไทย) จำกัด มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ อยู่ในระดับเห็นด้วยมากทุกด้าน โดยพนักงานมีความคิดเห็นต่อด้านภาวะผู้นำมากที่สุด รองลงมาคือด้านองค์กร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านงาน ตามลำดับ ส่วนความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวมก็อยู่ในระดับเห็นด้วยมากเช่นเดียวกัน และเมื่อทำการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น คือ องค์ประกอบความผูกพันทั้ง 4 ด้าน กับตัวแปรตาม คือ ความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม พบว่ามีความสัมพันธ์ในเชิงบวกต่อกัน โดยองค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ สามารถทำนายระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เอส ยู เอส (ประเทศไทย) จำกัด ได้ ซึ่งสอดคล้องตามแนวคิดของบริษัทที่ปรึกษางานทางด้านการพัฒนาบุคลากร และงานวิจัย **The Institute for Employment Studies (2004)** ที่ได้ระบุถึงพฤติกรรมของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร โดยพบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เกิดจากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีโอกาสได้แสดงความคิดเห็น และได้รับการสนับสนุนจากหัวหน้างาน โอกาสได้พัฒนางานที่ตนทำอยู่ รวมถึงการที่องค์กรให้ความสำคัญต่อสุขภาพ และความเป็นอยู่ของพนักงาน ซึ่งแสดงว่าความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานจะส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน และสอดคล้องกับแนวคิดของ **Burke Institute (2003)** ที่ได้กล่าวถึงส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน ซึ่งประกอบด้วยปัจจัย 6 ปัจจัย ได้แก่ องค์กร (Company) ผู้บริหาร (Manager) กลุ่มคนที่ร่วมงาน (Work Group) งาน (Job) อาชีพ (Career/Profession) และลูกค้า (Customer/Client) รวมทั้งยังเป็นไปตามแนวความคิดของ Steers (1977) ที่ได้เสนอแบบจำลองเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยได้แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย 1. ลักษณะส่วนบุคคล 2. ลักษณะของงาน โดยลักษณะงานที่แตกต่างกัน จะมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน และ 3. ประสบการณ์ที่ได้รับระหว่างการปฏิบัติงาน โดยประสบการณ์ที่ได้รับเป็นคุณหรือโทษ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อองค์กร องค์กรฟังพาได้ ความคาดหวังได้รับการตอบสนอง ทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร

### 5.3 ข้อค้นพบ

จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เอส ยู เอส (ประเทศไทย) จำกัด ผลการทดสอบที่เกี่ยวข้องกับระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร และข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ผู้ศึกษาได้ค้นพบว่า มีประเด็นที่สำคัญหลายประเด็นดังต่อไปนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาพรวม โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และเมื่อพิจารณาจากปัจจัยย่อยด้านภาพรวมแต่ละปัจจัย พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุดจำนวน 3 ปัจจัยคือ มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ เป็นหลัก มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัทฯ บริษัทฯ เป็นองค์กรที่ดีที่สุด ที่ท่านเลือกทำงานด้วย ส่วนปัจจัยที่เหลือผู้ตอบแบบสอบถามมีความเห็นในระดับเห็นด้วยมาก คือ มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และยอมรับต่อเป้าหมาย และค่านิยมของบริษัทฯ มีความพร้อมที่จะรับความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นไม่ว่าต่อองค์กร หรือต่อหน้าที่การทำงาน

2. องค์กรประกอบความผูกพันต่อองค์กรในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เอส ยู เอส (ประเทศไทย) จำกัด ในภาพรวมได้ โดยความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในภาพรวมต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า 0.05 โดยองค์ประกอบด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำนายระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมได้มากที่สุด (Beta = 0.396) รองลงมาคือ ด้านภาวะผู้นำ (Beta = 0.181) ตามลำดับ ส่วนองค์ประกอบด้านองค์กร และด้านงาน ไม่สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวมได้

3. องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรด้านงาน เป็นองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรที่พนักงานของบริษัท เอส ยู เอส (ประเทศไทย) จำกัด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับต่ำที่สุดคือ มีค่าเฉลี่ย 3.59 โดยเมื่อพิจารณาในปัจจัยย่อยด้านงานพบว่า ปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นต่ำที่สุดคือ บริษัทฯ มีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.19 แสดงว่าบริษัทฯ ควรพิจารณาปรับปรุงปัจจัยย่อยนี้เป็นอันดับแรก ในขณะที่องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรด้านภาวะผู้นำ เป็นองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรที่พนักงานของบริษัท เอส ยู เอส (ประเทศไทย) จำกัด มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงที่สุดคือ มีค่าเฉลี่ย 3.74 โดยเมื่อพิจารณาในปัจจัยย่อยด้านภาวะผู้นำพบว่า ปัจจัยย่อยที่มี

ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นสูงสุดคือ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่พนักงานทุกคน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.83

4. ปัจจัยด้านฝ่ายงาน เป็นปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลที่ไม่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร และไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมของพนักงานบริษัท เอส ยู เอส (ประเทศไทย) จำกัด อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

5. ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ยกเว้นปัจจัยด้านอายุ ไม่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เอส ยู เอส (ประเทศไทย) จำกัด ด้านภาวะผู้นำ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

6. พนักงานบริษัท เอส ยู เอส (ประเทศไทย) จำกัด เพศชาย ที่มีอายุต่ำกว่า 31 ปี มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และมีตำแหน่งงานในระดับพนักงาน จะมีระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ มากกว่ากลุ่มอื่น

7. พนักงานบริษัท เอส ยู เอส (ประเทศไทย) จำกัด เพศชาย และพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับหัวหน้างานขึ้นไป จะมีระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม เห็นด้วยมากกว่าพนักงานเพศหญิง และพนักงานที่มีตำแหน่งงานในระดับพนักงานตามลำดับ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

8. ปัจจัยด้านเพศ และระดับการศึกษา เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านองค์กร ด้านงาน และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในทางตรงกันข้ามปัจจัยด้านอายุ และฝ่ายงาน เป็นปัจจัยที่ไม่มีอิทธิพลต่อระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านองค์กร ด้านงาน และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

## 5.4 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เอส ยู เอส (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าในภาพรวมพนักงานของบริษัทมีความผูกพันกับบริษัท แต่อย่างไรก็ตามทางบริษัทควรทำการดำเนินการเพื่อรักษา และปรับปรุงองค์ประกอบของความผูกพันในด้านต่างๆ เพื่อให้พนักงานของบริษัทคงมีความผูกพันกับบริษัท หรือมีความผูกพันกับบริษัทเพิ่มมากยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาจึงได้นำเสนอความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ ซึ่งอาจเป็นประโยชน์ต่อบริษัท เอส ยู เอส (ประเทศไทย) จำกัด ในการรักษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

### 1. ด้านองค์การ

พนักงานมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การด้านองค์การโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แต่เมื่อทำการพิจารณาในปัจจุบันพบว่าสภาพแวดล้อมในที่ทำงานที่เหมาะสม และมีความปลอดภัยในการทำงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพนักงานน้อยที่สุด ดังนั้นทางองค์การจึงควรคำนึงถึงประเด็นนี้เป็นสำคัญ โดยควรจัดให้มีการปรับปรุงสภาพแวดล้อมให้การทำงานให้มีความเหมาะสมต่อสภาพการทำงานในแต่ละฝ่ายงาน รวมทั้งจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือที่มีความสมบูรณ์ให้กับพนักงานสามารถทำงานได้สะดวก รวดเร็ว และไม่เกิดอันตรายต่อตัวพนักงาน เพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานมีความรู้สึกที่จะทำงานอยู่กับองค์การต่อไปอย่างยั่งยืน แต่อย่างไรก็ตามในส่วนปัจจัยย่อยอื่นๆ ทางองค์การก็ควรให้ความสำคัญเช่นเดียวกัน ถึงแม้ว่าในปัจจุบันทางองค์การจะสามารถตอบสนองให้กับพนักงานได้เป็นอย่างดีแล้วก็ตาม นอกจากนี้องค์การควรให้ความสำคัญเป็นพิเศษกับพนักงานพิเศษสูง ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และมีตำแหน่งงานระดับหัวหน้างานขึ้นไป เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีความคิดเห็นด้านองค์การในระดับต่ำกว่าทุกกลุ่ม องค์การต้องเร่งสร้างความผูกพันมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ

### 2. ด้านงาน

พนักงานมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การด้านงาน โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แต่เมื่อทำการพิจารณาในปัจจุบันพบว่าการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพนักงานน้อยที่สุด ดังนั้นทางองค์การจึงควรคำนึงถึงประเด็นนี้เป็นสำคัญ โดยควรจัดหาอุปกรณ์ เครื่องมือที่มีความสมบูรณ์ เพียงพอ และมีประสิทธิภาพมาช่วยสนับสนุนการทำงานของพนักงานในแต่ละฝ่ายงาน เพื่อเป็นการจูงใจให้พนักงานมีความรู้สึกที่จะทำงานอยู่กับองค์การต่อไปอย่างยั่งยืน แต่อย่างไรก็ตามในส่วนปัจจัยย่อยอื่นๆ ถึงแม้ว่าในปัจจุบันทางองค์การจะสามารถตอบสนองให้กับพนักงานได้เป็นอย่างดีแล้วก็ตาม ทางองค์การก็ควรมีการจัดให้มีการทบทวนในเรื่องการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของพนักงาน และมีความสอดคล้องกับนโยบายขององค์การ

รวมทั้งให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เพื่อเป็นการพัฒนาความรู้สึกของพนักงานให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนี้องค์การควรมีการดูแลการพัฒนาด้านงานกับกลุ่มพนักงานพิเศษ ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และมีอายุงานต่ำกว่า 1 ปีเป็นพิเศษ เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีทัศนคติต่อด้านงานต่ำกว่ากลุ่มอื่น

### 3. ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานได้มากที่สุด และพนักงานมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งส่งผลให้ความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมของพนักงานอยู่ในระดับเห็นด้วยมากเช่นกัน แต่อย่างไรก็ตามเมื่อทำการพิจารณาในปัจจัยย่อย พบว่าการจัดวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้สำหรับแต่ละตำแหน่งงานให้ครบถ้วน และครอบคลุมทุกหน้าที่ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพนักงานน้อยที่สุด ถึงแม้ว่าจะยังอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุดก็ตาม แต่ถ้าทางองค์การต้องการที่จะพัฒนาให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การมากยิ่งขึ้น ก็ควรมีการปรับปรุงจัดทำแผนในการให้ความรู้ และพัฒนาพนักงานในทุกๆ ตำแหน่ง และฝ่ายงาน เพื่อให้พนักงานมีความรู้ความสามารถในการทำงานมากยิ่งขึ้น และเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงานว่าองค์การเห็นความสำคัญของพนักงานในทุกๆ ตำแหน่ง และฝ่ายงาน ส่วนปัจจัยด้านอื่นๆ ทางองค์การก็ควรทำการทบทวน และปรับปรุงตามความเหมาะสม เพื่อให้องค์การสามารถพัฒนาต่อไปได้อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะกับกลุ่มพนักงานพิเศษ ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีทัศนคติต่อด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่ำกว่ากลุ่มอื่น

### 4. ด้านภาวะผู้นำ

องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การด้านภาวะผู้นำสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานได้ รองจากด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และพนักงานมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การด้านภาวะผู้นำ โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แต่อย่างไรก็ตามเมื่อทำการพิจารณาในปัจจัยย่อย พบว่าการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคนอย่างมีเหตุผล และเป็นธรรม มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับพนักงานน้อยที่สุด ถึงแม้ว่าจะยังอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุดก็ตาม แต่ถ้าทางองค์การต้องการที่จะพัฒนาให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การมากยิ่งขึ้น ก็ควรมีการปรับปรุงให้พนักงานมีความรู้สึกว่าหัวหน้างาน และผู้บริหารให้ความสำคัญในการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานอย่างมีเหตุผล โดยอาจหาช่องทางในการให้พนักงานมีการสื่อสารปัญหา หรือข้อขัดข้องที่เกิดจากการทำงาน รวมทั้งข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการทำงานที่พนักงานปฏิบัติงานอยู่ และมีการนำข้อเสนอแนะต่างๆ มาดำเนินการพิจารณาเพื่อดำเนินการปรับปรุง



กระบวนการทำงาน ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงานมากยิ่งขึ้น และเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้พนักงาน ส่วนปัจจัยด้านอื่นๆ ทางองค์กรก็ควรทำการทบทวน และปรับปรุงตามความเหมาะสม เพื่อให้องค์กรสามารถพัฒนาต่อไปได้อย่างยั่งยืน โดยเฉพาะกับกลุ่มพนักงานที่มีอายุ 31 ปีขึ้นไป เนื่องจากการศึกษาพบว่า เป็นกลุ่มที่มีทัศนคติต่อด้านภาวะผู้นำต่ำกว่ากลุ่มอื่น

5. จากการศึกษาระดับความคิดเห็นต่อองค์การจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่ากลุ่มพนักงานเพศหญิง ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี อายุ 31 ปีขึ้นไป มีตำแหน่งงานระดับหัวหน้างานขึ้นไป และมีอายุงานต่ำกว่า 1 ปี มีระดับความคิดเห็นต่อองค์การต่ำกว่ากลุ่มอื่น โดยอาจมีพฤติกรรม การแสดงออก ความเต็มใจในการทำงาน มีส่วนร่วมในองค์การลดลง ซึ่งส่งผลกระทบต่อโดยตรงต่อองค์การ ดังนั้นองค์การต้องให้ความสำคัญเป็นพิเศษต่อกลุ่มพนักงานดังกล่าวในการรักษาและปรับเปลี่ยนความรู้สึกให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น โดยธนาคารจะต้องมีการวางแผนปรับปรุงองค์ประกอบความผูกพันทั้ง 4 ด้าน ให้เหมาะสมกับพนักงานกลุ่มนี้ โดยองค์การจะต้องทำการศึกษาถึงพฤติกรรมและทำความเข้าใจในตัวพนักงานในกลุ่มนี้มากเป็นพิเศษ หากองค์การสามารถปรับปรุงแก้ไขได้ถูกวิธี ก็จะเป็นการช่วยปรับเปลี่ยนความรู้สึกของพนักงานให้มีทัศนคติต่อองค์การดีขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยรวมที่เพิ่มขึ้นตามไปด้วย