

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ การศึกษาครั้งนี้ สามารถสรุปได้ดังนี้

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

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

ระเบียบวิธีการศึกษาและข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ข้อมูลทุติยภูมิ ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร บทความ หนังสือ งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลออนไลน์ทาง อินเทอร์เน็ต และข้อมูลปฐมภูมิเป็นข้อมูลที่ได้จากการใช้แบบสอบถาม แบบตอบด้วยตนเอง (Self-Administered Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทำการเก็บข้อมูลจาก พนักงานที่ปฏิบัติงานที่ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 219 คน ข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์ โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าแจกแจงแบบที (T-Test) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance : ANOVA) และการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยใช้ Linear Regression โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS 16.0 for Windows ในการวิเคราะห์

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

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 219 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 75.34 อายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 51.60 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 53.42 มีอายุงาน 21-30 ปี ร้อยละ 55.25 มีระดับหรือตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับ 4-5 ร้อยละ 51.60 และมีรายได้หรือเงินเดือน 30,001-40,000 บาท ร้อยละ 29.22

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่

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

### ตอนที่ 2.1 ระดับความคิดเห็นต่อองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ มีรายละเอียดดังนี้

#### 2.1.1 ระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานด้านองค์การ

พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การในระดับเห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ย 3.86 เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่ามีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากทุกข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

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

### 2.1.2 ระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานด้านงาน

พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านงานในระดับเห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ย 3.73 เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า มีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากทุกข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. องค์กรมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของพนักงาน
2. พนักงานในองค์กรมีรูปแบบการทำงานที่สอดคล้องกับองค์กร
3. องค์กรมีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน
4. องค์กรมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงาน of พนักงานอย่างเพียงพอ

### 2.1.3 ระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับเห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ย 3.86 เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า มีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากทุกข้อสามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. องค์กรมีการดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยของพนักงานอย่างเพียงพอ
2. องค์กรสามารถทำให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน
3. องค์กรมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่พนักงานอย่างชัดเจน

4. องค์กรมีระบบจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรมและเหมาะสมกับกำลังความสามารถที่พนักงานทำลงไป
5. องค์กรส่งเสริมและจัดทำกิจกรรมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างพนักงาน
6. องค์กรให้พนักงานมีโอกาสที่จะเรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน
7. องค์กรมีการจัดทำแผนการฝึกอบรมให้พนักงานและมีการปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสม
8. องค์กรมีระบบจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกันได้
9. องค์กรมีการเชื่อมโยงการประเมินผลการปฏิบัติงานไปสู่การฝึกอบรม การพัฒนา และการจ่ายผลตอบแทน
10. องค์กรมีการจัดการวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างเหมาะสม
11. องค์กรมีการจัดทำขีดความสามารถ (Competency) ขององค์กรและพนักงาน
12. องค์กรมีการจัดทำระบบการให้คำปรึกษาแก่พนักงาน

#### 2.1.4 ระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานด้านภาวะผู้นำ

พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำในระดับเห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ย 3.81 เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่าระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากทุกข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

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

### 2.1.5 ระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงาน ด้านความผูกพันต่อองค์การ

จากการสรุปเปรียบเทียบผลของระดับความคิดเห็นต่อองค์การในด้านต่างๆ พบว่า ในด้านภาพรวมพนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ย 4.13 เมื่อพิจารณา ปัจจัยย่อยทั้ง 4 ด้าน อันได้แก่ ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้าน ภาวะผู้นำ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากในทุกด้าน โดยพนักงานมี ค่าเฉลี่ยความคิดเห็นต่อองค์การด้านองค์การ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากที่สุด ค่าเฉลี่ย 3.86 รองลงมาคือ ด้านภาวะผู้นำ ค่าเฉลี่ย 3.81 และด้านงาน ค่าเฉลี่ย 3.73 ตามลำดับ

จากการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ และด้านภาพรวม ความผูกพันต่อองค์การ โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค พบว่ามีค่าความ เชื่อมั่นในระดับสูงทุกด้าน โดยด้านภาวะผู้นำมีค่าความเชื่อมั่นมากที่สุดเท่ากับ 0.9073 รองลงมา ได้แก่ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ค่าความเชื่อมั่น 0.8896 ด้านองค์การ ค่าความเชื่อมั่น 0.8582 และด้านงาน ค่าความเชื่อมั่น 0.8471 ตามลำดับ ส่วนด้านภาพรวมความผูกพันต่อองค์การมีค่า ความเชื่อมั่น 0.8860 แสดงว่าคำถามที่ใช้ในการศึกษาในแต่ละด้านมีความสัมพันธ์เป็นไปใน แนวทางเดียวกัน โดยมีความน่าเชื่อถือในระดับสูง

### ตอนที่ 2.2 ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงาน ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้านข้อมูลทั่วไปตามลักษณะส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน หน้าที่การทำงาน ตำแหน่งงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน กับตัวแปรตาม ซึ่งได้แก่ ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การ ด้าน องค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ พบว่า

1. เพศมีผลต่อความคิดเห็นต่อปัจจัยในทุกด้าน ได้แก่ ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการ พัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ โดยที่ปัจจัยทั้ง 4 ด้าน เพศชายมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็น มากกว่าเพศหญิง
2. อายุไม่มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ
3. ระดับการศึกษามีผลต่อความคิดเห็นต่อปัจจัยในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และ ด้านงาน โดยกลุ่มพนักงาน ปวช. มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์การในด้านงานมากกว่ากลุ่ม ปวส./ อนุปริญญา และ กลุ่มปริญญาตรี และพนักงานกลุ่ม ปวช. มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์การตามปัจจัย

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่ากลุ่ม ปวส./อนุปริญญา และกลุ่มปริญญาตรี ส่วนด้านองค์การ และด้านภาวะผู้นำ พบว่าระดับการศึกษาไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์การ

4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีผลต่อความคิดเห็นต่อปัจจัยในด้านภาวะผู้นำ โดยกลุ่มพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ณ ระดับ 0.05 มีจำนวน 5 คู่ ได้แก่ กลุ่มที่ปฏิบัติงานไม่เกิน 10 ปี มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์การตามปัจจัยด้านภาวะผู้นำ น้อยกว่ากลุ่มปฏิบัติงาน 11 – 20 ปี กลุ่มปฏิบัติงาน 21– 30 ปี และกลุ่มปฏิบัติงานมากกว่า 30 ปี กลุ่มปฏิบัติงาน 11 – 20 ปี มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์การตามปัจจัยด้านภาวะผู้นำน้อยกว่ากลุ่มปฏิบัติงานมากกว่า 30 ปี และกลุ่มปฏิบัติงาน 21 – 30 ปี มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์การตามปัจจัยด้านภาวะผู้นำน้อยกว่ากลุ่มปฏิบัติงานมากกว่า 30 ปี ส่วนด้านองค์การ ด้านงาน และ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่าระยะเวลาในการปฏิบัติงานไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์การ

5. ตำแหน่งงานมีผลต่อความคิดเห็นต่อปัจจัยในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านองค์การ โดยกลุ่มพนักงานสูงกว่าระดับ 7 มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์การด้านองค์การมากกว่ากลุ่มพนักงานระดับ 6 – 7 และกลุ่มพนักงานระดับ 4 – 5 ส่วนด้านงาน และด้านภาวะผู้นำ พบว่าตำแหน่งงานไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์การ

6. อัตราเงินเดือนมีผลต่อความคิดเห็นต่อปัจจัยในด้านงาน และด้านภาวะผู้นำ โดยกลุ่มพนักงานเงินเดือน 30,001 – 40,000 บาท มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์การด้านงานมากกว่ากลุ่มพนักงานเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาท และกลุ่มพนักงานเงินเดือน 10,001 – 20,000 บาท และกลุ่มพนักงานเงินเดือนมากกว่า 50,000 บาท มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์การด้านภาวะผู้นำมากกว่ากลุ่มพนักงานเงินเดือน 40,001 – 50,000 บาท ส่วนด้านองค์การ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่าอัตราเงินเดือนไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์การ

### ส่วนที่ 3 ข้อมูลด้านความผูกพันต่อองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม

#### ตอนที่ 3.1 ระดับความผูกพันต่อองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวัดระดับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัด เชียงใหม่ วิเคราะห์จากค่าเฉลี่ยความผูกพันในด้านภาพรวมขององค์การ ซึ่งประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ จำนวน 3 ข้อ ได้แก่

1. มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์การ
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพขององค์การ

ผลการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวมของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับผูกพัน (Engaged) หมายถึง พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรเปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” ทำงานด้วยความมีใจรักและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง และจะหาแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อทำให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด โดยเมื่อพิจารณาในข้อคำถามย่อยพบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ในข้อ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร และมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากในข้อความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพขององค์กร และความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ตามลำดับ

### ตอนที่ 3.2 ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

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

1. เพศมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยพบว่าเพศชายมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าเพศหญิง
2. พนักงานแต่ละกลุ่มอายุโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ปัจจัยด้านอายุไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน
3. พนักงานทุกกลุ่มระดับการศึกษาโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ปัจจัยด้านระดับการศึกษามีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยที่กลุ่ม ปวช. มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรมากกว่ากลุ่ม ปวส./อนุปริญญา
4. พนักงานทุกกลุ่มอายุการทำงานโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ปัจจัยด้านอายุการทำงานมีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยที่พนักงานกลุ่มอายุงานมากกว่า 30 ปี มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่อองค์กรมากกว่ากลุ่มที่มีอายุงานไม่เกิน 10 ปี

5. พนักงานทุกกลุ่มระดับ / ตำแหน่งงานโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ปัจจัยด้านระดับ / ตำแหน่งงาน ไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

6. พนักงานทุกกลุ่มอัตราเงินเดือนโดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ปัจจัยด้านอัตราเงินเดือน ไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

### ตอนที่ 3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านต่างๆ กับความผูกพัน ต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวม

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม พบว่า ตัวแปรต้นทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม โดยมีค่าความสัมพันธ์ (R) เท่ากับ 0.829 และระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมจะผันแปรตามปัจจัยทั้ง 4 ด้านคิดเป็นร้อยละ 68.80 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 31.20 เป็นผลมาจากปัจจัยในเรื่องอื่น ๆ แสดงว่าค่าที่ได้จากการทำนายด้วยสมการเส้นตรง (Linear regression) จะใกล้เคียงกับระดับความผูกพันในภาพรวมจริงๆ ของพนักงานได้ปานกลาง และเมื่อพิจารณาจากค่านัยสำคัญทางสถิติ (ค่า Sig.) พบว่า ปัจจัยด้านองค์กร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในภาพรวมต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับต่ำกว่า 0.05 ส่วนปัจจัยด้านงาน ไม่มีผลต่อระดับความผูกพันในภาพรวมต่อองค์กรที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และจากค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย พบว่า ด้านภาวะผู้นำสามารถทำนายระดับความผูกพันในภาพรวมได้มากที่สุด (Beta = 0.362) รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Beta = 0.274) และด้านองค์กร (Beta = 0.180) ตามลำดับ

## 5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ พบว่ามีประเด็นที่สำคัญหลายประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

### 1. ระดับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ในภาพรวมพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับผูกพัน (Engaged) โดยเมื่อพิจารณาในข้อคำถามย่อยพบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุดต่อ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อ



ประโยชน์ขององค์กร และมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากต่อ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพขององค์กร และความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ซึ่งตรงกับแนวคิดของ Steers (1997) ซึ่งกล่าวถึงลักษณะของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรว่า มีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกกับองค์กร มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังงานเพื่อปฏิบัติงานให้แก่องค์กร และมีความเชื่ออย่างแรงกล้าและยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Burke (2003) ซึ่งกล่าวถึงลักษณะของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรว่า พนักงานที่มีความผูกพันจะต้องการทำงานอยู่กับองค์กรนั้นๆ เสียสละเพื่อองค์กร สร้างผลผลิตและให้บริการแก่ลูกค้า และช่วยเหลือองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Institute of employment studies (IES) (2004) ซึ่งระบุว่า พนักงานที่ผูกพันกับองค์กรจะให้ความสำคัญต่อบริบททางธุรกิจและให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงานเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติการให้ดีขึ้น ภายใต้อิทธิพลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ โดยผลการศึกษาสอดคล้องกับการศึกษาของพิชญากุล ศิริปัญญา (2545) ซึ่งทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค : กรณีศึกษาพนักงานของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 1 (เชียงใหม่) ภาคเหนือ ซึ่งพบว่า โดยรวมพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง แต่เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นในด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง และมีความคิดเห็นในระดับปานกลาง ในด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของ ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่าปัจจัยด้านเพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน และอัตราเงินเดือน มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของนิวัติ ไตวัลย์ (2551) ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กลุ่มแผนงานจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า ตำแหน่งงานมีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

## 2. ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

### 2.1 ระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานด้านองค์กร

จากการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านองค์กรโดยรวมของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และเมื่อพิจารณาถึงความคิดเห็นต่อปัจจัยย่อยพบว่า ในทุกปัจจัยพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ

เห็นด้วยมาก แสดงให้เห็นว่าปัจจัยย่อยต่างๆ ในด้านองค์การอันได้แก่ นโยบาย กลยุทธ์ ภาวะเบียบ  
 ข้อบังคับ มาตรฐานการทำงาน การจัดช่องทางการสื่อสาร การส่งเสริมการเรียนรู้ การรับฟังความ  
 คิดเห็นของพนักงาน และการสร้างสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เหมาะสมภายในองค์การ มีส่วนในการ  
 ส่งเสริมให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การ และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของความผูกพันต่อ  
 องค์การโดยรวม กับปัจจัยด้านองค์การของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ พบว่า  
 มีความสัมพันธ์เชิงบวกต่อกัน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของนิวัติ ไตวัลย์ (2551) ทำการศึกษา  
 เรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กลุ่มแผนงานจังหวัด  
 เชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การในด้าน  
 องค์การอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และปัจจัยด้านองค์การสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์การ  
 โดยรวมได้อย่างมีนัยสำคัญ อีกทั้งยังสอดคล้องกับทฤษฎีของ Porter และ Steers (1991) ซึ่งกล่าวว่า  
 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของพนักงานในองค์การว่ายังคงมีส่วนร่วมต่อไปในองค์การหรือจะ  
 ออกจากองค์การ ได้แก่ ปัจจัยด้านองค์การ และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน และ  
 สอดคล้องกับแนวคิดของ Institute of Employment Studies :IES (2004) ซึ่งพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้  
 เกิดความผูกพันของพนักงานเกิดจากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และโอกาสที่ได้แสดงความคิด  
 คิดเห็น

## 2.2 ระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานด้านงาน

จากการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ  
 ด้านงาน โดยรวมของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก  
 แต่ไม่สามารถทำนายถึงระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การในภาพรวมได้ แสดงให้เห็น  
 ว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การด้านงาน อันได้แก่ การจัดเตรียมอุปกรณ์เครื่องมือในการ  
 ทำงาน การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับพนักงาน  
 และรูปแบบการทำงานของพนักงานที่สอดคล้องกับองค์การ ยังไม่สามารถส่งเสริมให้พนักงานมี  
 ทัศนคติที่ดีเพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของนิวัติ ไตวัลย์ (2551) ที่ได้ทำการศึกษา  
 เรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กลุ่มแผนงานจังหวัด  
 เชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การในด้าน  
 งานอยู่ในระดับเฉยๆ และไม่สามารถทำนายถึงความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมได้ แต่ไม่สอดคล้อง  
 สอดคล้องกับการศึกษาของ การศึกษาของ รัชนิดา ตุงคสวัสดิ์ (2545) ทำการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์  
 ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงศรีอยุธยา จำกัด

(มหาชน) ในจังหวัดเชียงใหม่ ซึ่งพบว่าความพึงพอใจในงานด้านคุณค่าของงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ

### 2.3 ระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และสามารถทำนายถึงระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การในภาพรวมได้ โดยมีความคิดเห็นต่อปัจจัยย่อยในทุกปัจจัยอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แสดงให้เห็นถึงระบบการจ่ายค่าตอบแทน ระบบการให้คำปรึกษา การส่งเสริมกิจกรรมการสร้างความสัมพันธ์ เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ การดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยของพนักงาน การวางแผนงานด้านทรัพยากรมนุษย์ และปัจจัยต่างๆ ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่นั้น สามารถส่งเสริมให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับตรงกับแนวคิดของ The Gallup Organization (2007) ที่กล่าวถึงองค์การต้องรู้จักงูใจและรักษาพนักงานที่มีความสามารถไว้ เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันนั้นจะช่วยเพิ่มและรักษาลูกค้าที่สร้างผลกำไรให้แก่องค์การได้ ตลอดจนเพิ่มความจงรักภักดีของลูกค้า และส่งผลให้องค์การเกิดการเติบโตของยอดขายและผลกำไรอย่างยั่งยืน และสอดคล้องกับการศึกษาของ กุลชยา เต็มชวลา ที่ได้ทำการศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาค ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์การ ได้แก่ ผลประโยชน์ตอบแทนและสวัสดิการ แต่ไม่สอดคล้องกับการศึกษาการศึกษาของนิธวีดี ไต้วัลย์ (2551) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กลุ่มแผนงานจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับเฉยๆ และไม่สามารถทำนายถึงความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมได้

### 2.4 ระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานด้านภาวะผู้นำ

จากการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์การในด้านภาวะผู้นำโดยรวมของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และสามารถทำนายถึงระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การในภาพรวมได้สูง โดยมีความคิดเห็นต่อปัจจัยย่อยในทุกปัจจัยอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แสดงให้เห็นว่าการรับฟังความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา การให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของผู้บังคับบัญชา การแจ้งผลการประเมินอย่างสม่ำเสมอของผู้บังคับบัญชา วิสัยทัศน์ที่กว้างและถ่ายทอดให้พนักงาน

ได้ทราบของผู้บังคับบัญชา และการสื่อถึงความคาดหวังในการทำงานจากผู้บังคับบัญชานั้น มีส่วนในการส่งเสริมให้เกิดทัศนคติที่ดีของพนักงานต่อองค์กรโดยรวมได้ ผู้บังคับบัญชาที่ดีนั้นจะสามารถส่งเสริมให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สอดคล้องกับทฤษฎี The Gallup Organization (2002) ซึ่งได้อธิบายไว้ในแผนภาพ Gallup Path to Business Performance ว่าผู้จัดการที่ดีจะทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ Burke (2003) ซึ่งกล่าวถึงส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน ได้แก่ ด้านผู้จัดการ และสอดคล้องกับการศึกษาการศึกษาของ นิธิวิดิ ไต้วัลย์ (2551) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กลุ่มแผนงานจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับเฉย ๆ และสามารถทำนายถึงความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมได้

### 3. ความสัมพันธ์ของความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรกับระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม

จากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านภาวะผู้นำ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และตัวแปรตาม ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม มีการแปรผันตามกันในเชิงบวก โดยพบว่าตัวแปรต้นนั้นสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรได้ ร้อยละ 68.80 โดยปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ อย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ แสดงว่าความรู้สึกของพนักงานต่อปัจจัยด้านองค์กร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ ส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม สอดคล้องกับแนวคิดของ Institute of Employment Studies :IES (2004) ซึ่งพบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน เกิดจากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โอกาสได้แสดงความคิดเห็น โอกาสในการพัฒนาในงาน องค์กรให้ความสนใจความเป็นอยู่ของพนักงาน ซึ่งความผูกพันของพนักงานสามารถแปรผันไปตามปัจจัยดังกล่าว และสอดคล้องกับแนวคิดของ Burke (2003) ซึ่งกล่าวถึงส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน โดยเรียกว่า EEI : Employee Engagement Index ซึ่งประกอบไปด้วย ปัจจัยต่างๆ 6 ปัจจัย ได้แก่ องค์กร กลุ่มงาน สายอาชีพ ลูกจ้างงานที่ทำ และผู้จัดการ

### 5.3 ข้อค้นพบ

จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ ผู้ศึกษาได้ค้นพบประเด็น ดังต่อไปนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก พบว่าในข้อคำถามย่อยความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนข้อคำถามย่อยความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพขององค์กร และความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีค่าเฉลี่ยรองลงมาตามลำดับ

2. พนักงานส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับผูกพัน (Engaged) หมายถึงพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรเปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” ทำงานด้วยความมีใจรัก และทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง และจะหาแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้้องค์การก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านงาน เป็นปัจจัยที่พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ มีความคิดเห็นอยู่ในระดับต่ำที่สุดคือมีค่าเฉลี่ย 3.78 โดยเมื่อพิจารณาในปัจจัยย่อยด้านงาน พบว่าปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นต่ำที่สุดอันดับสุดท้าย คือ องค์กรมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.59 ในขณะที่ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านองค์กร และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงที่สุดคือ มีค่าเฉลี่ย 3.86 โดยเมื่อพิจารณาในปัจจัยด้านย่อยด้านองค์กร และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่าปัจจัยย่อยด้านที่ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นสูงที่สุดคือ ปัจจัยด้านย่อยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ องค์กรมีการดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยของพนักงานอย่างเพียงพอ โดยมีค่าเฉลี่ย 4.29

4. ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ ได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา และระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน

5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านองค์กร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ สามารถทำนายความผูกพันในภาพรวมต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ได้ โดยความคิดเห็นต่อด้านองค์กร ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในภาพรวมต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า 0.05 ด้านภาวะผู้นำสามารถทำนายระดับความผูกพันในภาพรวมได้มากที่สุด

(Beta = 0.362) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Beta = 0.274) และด้านองค์กร (Beta = 0.180) ส่วนปัจจัยด้านงาน ไม่มีผลต่อระดับความผูกพันในภาพรวมต่อองค์กรที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

#### 5.4 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ พบว่าในภาพรวมพนักงานมีความผูกพันกับองค์กร แต่เพื่อให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรมากยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาจึงใคร่ขอเสนอแนะความคิดเห็น ซึ่งอาจจะเป็นประโยชน์ต่อการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดเชียงใหม่ ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยเรียงลำดับตามความสำคัญที่จะทำให้พนักงานมีความผูกพันกับบริษัทมากขึ้นในแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้มากที่สุด โดยพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำในระดับเห็นด้วยมาก โดยเมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องทรัพยากรมนุษย์ เป็นปัจจัยที่มีค่าความคิดเห็นน้อยที่สุด ดังนั้นเพื่อเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน องค์กรจึงควรตระหนักถึงความสำคัญของการสร้างความเข้าใจให้แก่ผู้บังคับบัญชาทราบถึงความสำคัญของการจัดการด้านทรัพยากรบุคคล และตระหนักว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นส่วนหนึ่งของระบบการบริหารขององค์กร ผู้บังคับบัญชาต้องรู้จักรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน มีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานรับทราบผลการทำงานของตนอย่างสม่ำเสมอ จะต้องเป็นการประเมินผลพนักงานโดยใช้ความสามารถเป็นฐาน (Competency Base Management : CBM) เช่น การจัดทำดัชนีชี้วัด KPI (Key Performance Indicator) เพื่อเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการประเมินผลการทำงานของพนักงาน โดยพิจารณาจากความสามารถหลักที่ทุกคนในองค์กรต้องมีไม่ว่าจะทำงานตำแหน่งหรือหน้าที่ใดก็ตาม พิจารณาจากความสามารถเฉพาะตัวของพนักงาน เป็นต้น ในขณะเดียวกันต้องมีการชี้แจงให้พนักงานทราบว่าควรมีการปรับปรุงการทำงานอย่างไร และควรมีการสื่อสารเป้าหมายในการทำงานให้พนักงานได้รับทราบ เพื่อที่พนักงานจะได้ปฏิบัติงานถูกต้อง และมีการให้คำแนะนำแนวทางในการทำงานแก่พนักงาน

2. ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้รองจากด้านภาวะผู้นำ โดยพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับเห็นด้วยมาก โดยเมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า องค์กรมีการจัดทำระบบการให้คำปรึกษาแก่พนักงาน เป็นปัจจัยที่มีค่าความคิดเห็นน้อยที่สุด ดังนั้น เพื่อเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน องค์กรจึงควรให้ความใส่ใจในเรื่องจัดระบบการให้คำปรึกษาแก่พนักงาน

เป็นอันดับแรก รวมถึงมีการทบทวนเกี่ยวกับลักษณะงานของพนักงานแต่ละตำแหน่งงานให้มีความเหมาะสมกับค่าตอบแทนที่ให้ มีการกำหนดระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่นในธุรกิจเดียวกัน ควรมีการทบทวนเกี่ยวกับลักษณะงานของพนักงานแต่ละตำแหน่งงานว่าให้มีความเหมาะสมกับค่าตอบแทนองค์กร มีการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนให้ชัดเจนและเป็นธรรม มีการปรับปรุงสวัสดิการให้เหมาะสมกับสภาพการณ์ในปัจจุบัน มีการจัดเสริมความรู้และส่งเสริมให้พนักงานได้รับการอบรมตามหน้าที่อย่างถ้วนหน้า โดยการให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถหรือบุคคลภายนอกมาให้ความรู้ มีกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้พนักงานและครอบครัวของพนักงานได้มีส่วนร่วม อาทิเช่น การจัดเลี้ยงตามเทศกาลต่างๆ เพื่อเป็นการเสริมสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงาน ทำให้พนักงานมีความภาคภูมิใจรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร ส่งผลให้มีความภักดีต่อองค์กร องค์กรที่มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะสามารถสร้างทัศนคติในแง่บวกต่อพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อระดับความผูกพัน องค์กรควรมีการดูแลอย่างทั่วถึงในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยเฉพาะกับกลุ่มพนักงานที่เป็นเพศหญิง ระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และเป็นพนักงานระดับ 6-7 เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีทัศนคติต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่ำกว่ากลุ่มอื่น

3. ปัจจัยด้านองค์กร พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านองค์กรในระดับเห็นด้วยมาก และสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ โดยเมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า องค์กรมีการเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน เป็นปัจจัยที่มีค่าความคิดเห็นน้อยที่สุด ดังนั้น เพื่อเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน องค์กรจึงควรมีการเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน เช่น มีการจัดทำกล่องรับฟังความคิดเห็นพนักงานและจะต้องนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาดำเนินการตอบคำถาม หรือแสดงให้เห็นว่าองค์กรได้รับทราบความคิดเห็นของพนักงาน โดยการนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาทำการจัดบอร์ดเพื่อตอบปัญหา เป็นต้น อีกทั้งองค์กรควรมีการจัดวางนโยบายและกลยุทธ์ของแต่ละหน่วยงานให้สอดคล้องกับนโยบายและกลยุทธ์ขององค์กร เพื่อให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันและมีประสิทธิภาพที่ดี พนักงานควรได้รับการส่งเสริมความรู้ใหม่เพื่อให้เกิดการพัฒนาและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ แก่องค์กร การได้รับความรู้ที่ทันสมัยและพนักงานสามารถนำไปปฏิบัติได้จริงจะช่วยสร้างความมั่นใจในการทำงานที่ทำทนายให้แก่พนักงาน และองค์กรควรให้ความรู้อย่างต่อเนื่อง เพราะจะทำให้พนักงานรู้สึกว่าได้มีการดูแลเอาใจใส่จากองค์กร การเสริมสร้างความรู้ให้แก่พนักงานนอกจากการจัดการฝึกอบรม องค์กรสามารถจัดเตรียมแหล่งความรู้ให้พนักงานสามารถเข้าไปศึกษาจากแหล่งความรู้ขององค์กรที่รวบรวมจากหน่วยงานต่างๆ ในองค์กร และองค์กร

ควรมีการวางแผน ระเบียบ ข้อบังคับ และบทลงโทษที่ชัดเจน เพื่อให้องค์กรมีมาตรฐานในการปฏิบัติต่อพนักงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน

4. จากการศึกษา พบว่าปัจจัยด้านงานไม่สามารถพยากรณ์ระดับความผูกพันในภาพรวมของพนักงานต่อองค์กรได้ รวมทั้งพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันทั้ง 4 ด้านกับระดับความผูกพันในภาพรวม มีค่าความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่ามีปัจจัยย่อยในด้านอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการศึกษาในครั้งนี้ ที่มีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ดังนั้นองค์กรควรทำการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยย่อยอื่นๆ เพื่อสามารถอธิบายถึงระดับความผูกพันต่อองค์กร และสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระดับความผูกพันของพนักงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น