

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล ข้อค้นพบและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่องานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 (ภาคเหนือ) จังหวัดพิษณุโลก มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความผูกพันต่องานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 (ภาคเหนือ) จังหวัดพิษณุโลก ซึ่งการศึกษาสามารถสรุปได้ดังนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาโดยใช้แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่องาน มาใช้ในการศึกษาโดยทำการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่องานใน 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านองค์การ (Company) ด้านงาน (Job) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management) และด้านภาวะผู้นำ (Leadership) ซึ่งเชื่อมโยงไปถึงระดับความผูกพันต่องานด้านภาพรวม

ระเบียบวิธีการศึกษาและข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ข้อมูลทุติยภูมิ ได้จากการศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร บทความ หนังสือ งานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลออนไลน์ทางอินเทอร์เน็ต และข้อมูลปฐมภูมิเป็นข้อมูลที่ได้จากการใช้แบบสอบถาม แบบตอบด้วยตนเอง (Self-Administered Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทำการเก็บข้อมูลจากพนักงานที่ปฏิบัติงานที่ การไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 (ภาคเหนือ) จังหวัดพิษณุโลก จำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 250 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

ประชากรที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ ได้แก่ พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 (ภาคเหนือ) จังหวัดพิษณุโลก จำนวน 250 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย ร้อยละ 59.2 อายุระหว่าง 41-50 ปี ร้อยละ 50.4 มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี ร้อยละ 54.0 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 21-30 ปี ร้อยละ 42.4 มีตำแหน่งงานเป็นพนักงานระดับ 4-5 ร้อยละ 43.6 และมีอัตราเงินเดือน 40,000 บาทขึ้นไป ร้อยละ 28.0

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 (ภาคเหนือ) จังหวัดพิจิตร

แบบสอบถามที่ใช้เป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่องานของพนักงาน โดยใช้คำถามในการวัดสเกลทัศนคติ หรือ Likert Scale โดยแบ่งความคิดเห็นต่อปัจจัย ที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่องานออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ และได้ทำการวัดความคิดเห็นต่อความผูกพันในด้านภาพรวมซึ่งจะนำไปสู่ระดับความผูกพันต่องานของพนักงาน โดยเมื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาได้ทำการคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้ง 4 ด้าน โดยใช้วิธีการ Reliability Analysis พบว่าค่าความเชื่อมั่นของความผูกพันต่องานทั้ง 4 ด้าน มี ค่าความเชื่อมั่น (Alpha α) มากกว่า 0.80 ดังนั้นจึงถือว่าคำถามที่ใช้ในการศึกษาแต่ละปัจจัยของความผูกพันและความผูกพันต่องานมีความน่าเชื่อถืออยู่ในระดับสูง ซึ่งแสดงว่าคำถามที่ใช้ในการศึกษาแต่ละด้านมีความสัมพันธ์เป็นไปในแนวทางเดียวกัน

ตอนที่ 2.1 ระดับความคิดเห็นต่อองค์การของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่องานของพนักงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ มีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 ระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานด้านองค์การ

พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์การในระดับเห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ย 3.48 เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า มีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากจำนวน 7 ข้อ และมีระดับความคิดเห็นในระดับปานกลางจำนวน 1 ข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. องค์การมีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ปลอดภัยให้กับพนักงาน
2. องค์การมีระบบมาตรฐานการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับดี
3. องค์การมีการถ่ายทอดนโยบายและกลยุทธ์ให้กับทุกหน่วยงานในองค์การที่ชัดเจน
4. องค์การมีกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่เคร่งครัด และบทลงโทษที่ชัดเจนกรณีที่พนักงานทำผิด
5. องค์การมีการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้ และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์การ
6. องค์การจัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงานได้อย่างเหมาะสม

8. องค์กรมีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรมและเหมาะสมกับกำลังความสามารถที่พนักงานทำลงไป
9. องค์กรมีการจัดการวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้อย่างเหมาะสม
10. องค์กรมีการเชื่อมโยงผลการประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ไปสู่การฝึกอบรม การพัฒนา และการจ่ายผลตอบแทน
11. องค์กรมีการจัดทำวัดความสามารถ (Competency) ขององค์กรและพนักงาน
12. องค์กรมีการจัดทำระบบการให้คำปรึกษาแก่พนักงาน

2.1.4 ระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานด้านภาวะผู้นำ

พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำในระดับเห็นด้วยปานกลาง ค่าเฉลี่ย

3.22 เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่ามีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยปานกลางทุกข้อ สามารถเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้

1. ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมิน (Feedback) ให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
2. ผู้บังคับบัญชามีการให้คำแนะนำและแนวทางในการทำงานแก่พนักงาน
3. ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึงความคาดหวังในการทำงานของพนักงานในแต่ละหน่วยงาน ได้รับทราบ
4. ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างและถ่ายทอดให้พนักงานได้ทราบ
5. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องทรัพยากรมนุษย์
6. ผู้บังคับบัญชา มีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน

2.1.5 ระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงาน ด้านความผูกพันต่องาน

จากการสรุปเปรียบเทียบผลของระดับความคิดเห็นต่อองค์กรในด้านต่างๆ พบว่า

ในด้านภาพรวมพนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ย 4.16 เมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยทั้ง 4 ด้าน อันได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก 2 ด้าน คือด้านองค์กรมีค่าเฉลี่ย 3.48 และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ย 3.45 และพนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยปานกลาง 2 ด้าน คือ ด้านงาน มีค่าเฉลี่ย 3.22 และด้านภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ย 3.21 ตามลำดับ

จากการหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ และด้านภาพรวมความผูกพันต่องาน โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค พบว่ามีค่าความเชื่อมั่นในระดับสูงทุกด้าน โดยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีค่าความเชื่อมั่นมากที่สุดเท่ากับ 0.9347 รองลงมาได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ มีค่าความเชื่อมั่น 0.9287 ด้านองค์กร มีค่าความเชื่อมั่น 0.9001 และด้านงาน มีค่าความเชื่อมั่น 0.8608 ตามลำดับ ส่วนด้านภาพรวมความผูกพันต่องานมีค่าความเชื่อมั่น 0.8239 แสดงว่าคำถามที่ใช้ในการศึกษาในแต่ละด้านมีความสัมพันธ์เป็นไปในแนวทางเดียวกัน โดยมีความน่าเชื่อถือในระดับสูง

ตอนที่ 2.2 ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงาน ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้านข้อมูลทั่วไปตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน และอัตราเงินเดือน กับตัวแปรตาม ซึ่งได้แก่ ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่องาน ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ พบว่า

1. เพศมีผลต่อความคิดเห็นต่อปัจจัยในทุกด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ โดยที่ปัจจัยทั้ง 4 ด้าน เพศชายมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นมากกว่าเพศหญิง
2. อายุมีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่องานในด้านองค์กร โดยกลุ่มพนักงานที่มีอายุ 31 – 40 ปี มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่องานตามปัจจัยด้านองค์กร น้อยกว่ากลุ่มพนักงานที่มีอายุ 20 – 30 ปี และกลุ่มพนักงานที่มีอายุ 41 – 50 ปี กลุ่มพนักงาน ที่มีอายุ 41 – 50 ปี และกลุ่มพนักงานที่มีอายุ 51 – 60 ปี ส่วนด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ พบว่าอายุไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์กร
3. ระดับการศึกษามีผลต่อความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่องานในด้านองค์กร และด้านภาวะผู้นำ โดยกลุ่มพนักงานที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปวช. มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่องานตามปัจจัยด้านภาวะผู้นำน้อยกว่ากลุ่มปวส./อนุปริญญา และ กลุ่มปริญญาตรี ในส่วนของด้านงาน และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่าระดับการศึกษาไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์กร

4. ระยะเวลาในการปฏิบัติงานมีผลต่อความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์การในด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ โดยในด้านองค์การพบว่า กลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงาน 21 - 30 ปี มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่องานตามปัจจัยด้านองค์การมากกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงาน 11 - 20 ปี และกลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงานมากกว่า 30 ปี ในด้านงานพบว่ากลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงาน 21 - 30 ปี มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่องานด้านงานมากกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงาน 11 - 20 ปี และกลุ่มที่ปฏิบัติงานไม่เกิน 10 ปี ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่ากลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงาน 21 - 30 ปี มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่องานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงาน 11 - 20 ปี และกลุ่มที่ปฏิบัติงานมากกว่า 30 ปี และในด้านภาวะผู้นำ พบว่า กลุ่มพนักงานที่ปฏิบัติงาน 21 - 30 ปี มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่องานด้านภาวะผู้นำมากกว่ากลุ่มที่ปฏิบัติงาน 11 - 20 ปี

5. ตำแหน่งงานมีผลต่อความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อองค์การในด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ โดยในด้านองค์การพบว่า กลุ่มพนักงานระดับ 8 - 9 มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่องานด้านองค์การมากกว่ากลุ่มพนักงานระดับ 6 - 7 และในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่า กลุ่มพนักงานสูงกว่าระดับ 9 มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่องานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่ากลุ่มพนักงานระดับ 8 - 9

6. อัตราเงินเดือนไม่มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่องาน

ส่วนที่ 3 ข้อมูลด้านความผูกพันต่องานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 3.1 ระดับความผูกพันต่องานของผู้ตอบแบบสอบถาม

การวัดระดับความผูกพันต่องานในภาพรวมของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 (ภาคเหนือ) จังหวัดพิษณุโลก วิเคราะห์จากค่าเฉลี่ยความผูกพันในด้านภาพรวมขององค์การ ซึ่งประกอบไปด้วยคำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่องาน จำนวน 3 ข้อ ได้แก่

1. มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์การ
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพขององค์การ

ผลการศึกษาระดับความผูกพันต่องานของพนักงานในภาพรวมของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 (ภาคเหนือ) จังหวัดพิษณุโลก พบว่า พนักงานมีความผูกพันต่องานในระดับผูกพัน (Engaged) หมายถึง พนักงานที่มีความผูกพันต่องานเปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์การ”

ทำงานด้วยความมีใจรักและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกรู้ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง และจะหาแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด โดยเมื่อพิจารณาในข้อคำถามย่อยพบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุด ในข้อความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพขององค์กร และมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากในความคิดเห็นที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร และความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ตามลำดับ

ตอนที่ 3.2 ความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่องานของพนักงาน

ผลการเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่องาน ระหว่างตัวแปรอิสระด้านข้อมูลทั่วไปตามลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน และอัตราเงินเดือน กับตัวแปรตาม ซึ่งได้แก่ ความผูกพันต่องานด้านภาพรวม ได้ผลการศึกษาดังนี้

1. พนักงานทั้งสองเพศมีความผูกพันต่องาน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่าเพศไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่องานของพนักงาน
2. พนักงานทุกกลุ่มอายุ โดยรวมมีความผูกพันต่องานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ปัจจัยด้านอายุมีผลต่อระดับความผูกพันต่องานของพนักงาน โดยที่กลุ่มพนักงานที่มีอายุ 31-40 ปี มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่องานน้อยกว่า กลุ่มพนักงานที่มีอายุ 20 – 30 ปี กลุ่มพนักงานที่มีอายุ 41-50 ปี และกลุ่มพนักงานที่มีอายุ 51-60 ปี
3. พนักงานระดับการศึกษาต่ำกว่าปวช. และสูงกว่าปริญญาตรี มีความผูกพันต่องานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ปัจจัยด้านระดับการศึกษามีผลต่อระดับความผูกพันต่องานของพนักงาน
4. พนักงานทุกกลุ่มระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยรวมมีความผูกพันต่องานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ปัจจัยด้านอายุการทำงานมีผลต่อระดับความผูกพันต่องานของพนักงาน โดยที่กลุ่มอายุงาน 21-30 ปี มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่องานมากกว่ากลุ่มที่มีอายุงาน 11-20 ปี และกลุ่มที่มีอายุงานมากกว่า 30 ปี
5. พนักงานทุกกลุ่มตำแหน่งงาน โดยรวมมีความผูกพันต่องานแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ปัจจัยด้านตำแหน่งงานมีผลต่อระดับความผูกพันต่องานของพนักงาน โดยที่กลุ่มพนักงานระดับ 8-9 มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่องานมากกว่ากลุ่มพนักงานระดับ 4-5

กลุ่มพนักงานระดับ 6-7 และพนักงานสูงกว่าระดับ 9 มีค่าเฉลี่ยความผูกพันต่องานมากกว่ากลุ่มพนักงานระดับ 6-7 และกลุ่มพนักงานต่ำกว่าระดับ 4

6. พนักงานทุกกลุ่มอัตราเงินเดือนโดยรวมมีความผูกพันต่องานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ แสดงว่า ปัจจัยด้านอัตราเงินเดือนมีผลต่อระดับความผูกพันต่องานของพนักงาน

ตอนที่ 3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่องานด้านต่างๆ กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวม

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม พบว่า ตัวแปรต้นทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันต่องานในภาพรวม โดยมีค่าความสัมพันธ์ (R) เท่ากับ 0.582 และระดับความผูกพันต่องานในภาพรวมจะผันแปรตามปัจจัยทั้ง 4 ด้านคิดเป็นร้อยละ 33.80 ส่วนที่เหลืออีกร้อยละ 66.20 เป็นผลมาจากปัจจัยในเรื่องอื่น ๆ แสดงว่าค่าที่ได้จากการทำนายด้วยสมการเส้นตรง (Linear regression) จะใกล้เคียงกับระดับความผูกพันในภาพรวมจริงๆ ของพนักงานได้ปานกลาง และเมื่อพิจารณาจากค่านัยสำคัญทางสถิติ (ค่า Sig.) พบว่า ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในภาพรวมต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับต่ำกว่า 0.05 ส่วนปัจจัยด้านองค์กรและด้านงาน ไม่มีผลต่อระดับความผูกพันในภาพรวมต่อองค์กรที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 และจากค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย พบว่า ด้านภาวะผู้นำสามารถทำนายระดับความผูกพันในภาพรวมได้มากที่สุด (Beta = 0.376) รองลงมา คือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Beta = 0.297) ตามลำดับ

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่องานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 (ภาคเหนือ) จังหวัดพิษณุโลก พบว่ามีประเด็นที่สำคัญหลายประเด็นที่สามารถนำมาอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ระดับความผูกพันต่องานของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ในภาพรวมพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 (ภาคเหนือ) จังหวัดพิษณุโลก มีความผูกพันต่องานในระดับผูกพัน (Engaged) โดยเมื่อพิจารณาในข้อคำถามย่อยพบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมากที่สุดต่อ ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพขององค์กร และมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก

ในความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร และความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรซึ่งตรงกับแนวคิดของ Steers (1997) ซึ่งกล่าวถึงลักษณะของพนักงานที่มีความผูกพันต่องานว่า มีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกกับองค์กร มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังงานเพื่อปฏิบัติงานให้แก่องค์กร และมีความเชื่ออย่างแรงกล้าและยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Burke (2003) ซึ่งกล่าวถึงลักษณะของพนักงานที่มีความผูกพันต่องานว่า พนักงานที่มีความผูกพันจะต้องการทำงานอยู่กับองค์กรนั้นๆ เสียสละเพื่อองค์กร สร้างผลผลิตและให้บริการแก่ลูกค้า และช่วยเหลือองค์กรให้ประสบความสำเร็จ และสอดคล้องกับแนวคิดของ Institute of Employment Studies (IES) (2004) ซึ่งระบุว่า พนักงานที่ผูกพันกับองค์กรจะให้ความสำคัญต่อบริบททางธุรกิจ และให้ความร่วมมือกับผู้ร่วมงานเพื่อปรับปรุงผลการปฏิบัติการให้ดีขึ้น ภายใต้ผลประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ และยังสอดคล้องกับการศึกษาของกนกพร ทวีวัฒน์ (2551) ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันต่องานของพนักงาน บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยมีความคิดเห็นต่อความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่การทำงานเพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าขององค์กรและมีความคิดเห็นต่อความจงรักภักดี บรรณาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ความรู้สึกผูกพันเป็นอย่างมากกับองค์กร และความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กรมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของ ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคลของพนักงานกับความผูกพันต่องาน พบว่าปัจจัยด้านอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน และอัตราเงินเดือน มีผลต่อระดับความผูกพันต่องานของพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ประภาพร คำฟู (2551) ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันต่องานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดลำปาง ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่องานของพนักงาน ได้แก่ อายุ อายุการทำงาน และระดับตำแหน่ง

2. ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่องานของพนักงาน

จากการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่องานโดยรวมของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 (ภาคเหนือ) จังหวัดพิษณุโลก อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เนื่องมาจากการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจที่มีความมั่นคงในหน้าที่การงานและรายได้ที่ดี ทำให้พนักงานมีความพอใจในการทำงานและผลตอบแทนที่ได้รับ จึงมีความผูกพันและอยากจะทำงานในองค์กร

2.1 ระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานด้านองค์การ

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่องานด้านองค์การของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 (ภาคเหนือ) จังหวัดพิษณุโลก อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งแสดงว่าปัจจัยย่อยต่างๆ ในด้านองค์การ ได้แก่ นโยบายและกลยุทธ์ การจัดช่องทางสื่อสาร มาตรฐานการทำงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน กฎระเบียบข้อบังคับ และการส่งเสริมการเรียนรู้ มีส่วนในการส่งเสริมให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของวุฒิรัตน์ อุณจิตติ (2551) ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่องานของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่ ที่ผลการศึกษาพบว่าพนักงานมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันต่องานในด้านองค์การในระดับเห็นด้วยมาก แสดงให้เห็นว่าความคิดเห็นเกี่ยวกับการถ่ายทอดนโยบายและกลยุทธ์ขององค์การ การสื่อสารให้พนักงานได้ทราบอย่างทั่วถึง การเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น และมีการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สามารถส่งผลให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีและก่อให้เกิดความผูกพันต่องานได้ แต่ไม่สอดคล้องกับแนวคิดของของ Institute of Employment Studies (IES) (2004) ที่กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานเกิดจากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และโอกาสที่ได้แสดงความคิดเห็น

2.2 ระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานด้านงาน

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่องานด้านงานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 (ภาคเหนือ) จังหวัดพิษณุโลกนั้น อยู่ในระดับปานกลาง ซึ่งแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยย่อยต่างๆ ได้แก่ การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้อง การจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่เพียงพอต่อการทำงาน การมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ และรูปแบบการทำงานที่สอดคล้องกับองค์การ ทำให้พนักงานมีทัศนคติที่ไม่ค่อยดีกับองค์การในด้านงานมากนัก เนื่องจากงานบางงานที่พนักงานรับผิดชอบไม่สอดคล้องความรู้ที่มีแต่ต้องปฏิบัติเพราะขาดแคลนพนักงานที่มีความรู้ในด้านนั้นๆ และการขาดแคลนและการชำรุดของอุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน เนื่องจากมีการจำกัดงบประมาณในการจัดสรรการจัดซื้ออุปกรณ์ในการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของนิริวัติ ไต่วัลย์ (2551) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่องานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กลุ่มแผนงานจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่องานในด้านงานอยู่ในระดับเฉยๆ และไม่สามารถทำนายถึงความผูกพันต่องานในภาพรวมได้

2.3 ระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่องานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 (ภาคเหนือ) จังหวัดพิษณุโลกนั้นอยู่ในระดับมาก ปัจจัยย่อยที่มีผลต่อทัศนคติได้แก่ การที่องค์การสามารถทำให้พนักงานมีความรู้สึกมั่นคงในการทำงาน การมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้แก่พนักงานอย่างชัดเจน การส่งเสริมให้พนักงานมีโอกาสเรียนรู้และเติบโตในที่ทำงาน การจัดทำแผนการฝึกอบรมให้กับพนักงาน การจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์การอื่นๆได้ การดูแลสุขภาพอนามัยของพนักงาน การส่งเสริมและจัดกิจกรรมการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างพนักงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Institute of Employment Studies (IES) (2004) ซึ่งพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานเกิดจากการมีโอกาสในการพัฒนาในงาน และการที่องค์การให้ความสนใจความเป็นอยู่ของพนักงาน แต่มีบางข้อที่พนักงานมีระดับความคิดเห็นปานกลาง ได้แก่ การจัดการวางแผนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเหมาะสม การจัดทำขีดความสามารถ (Competency) ของพนักงาน การเชื่อมโยงผลการประเมินการปฏิบัติงาน ไปสู่การฝึกอบรม การพัฒนาและการจ่ายค่าตอบแทน การจัดทำระบบการให้คำปรึกษาแก่พนักงาน และการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม ซึ่งเหล่านี้ เป็นปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีระดับความผูกพันต่องานลดลง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาการศึกษาของกนกพร ทวีวัฒน์ (2551) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่องานของพนักงาน บริษัทแอดวานซ์ อินโฟร์ เซอร์วิส จำกัด (มหาชน) และการศึกษาของประภาพร คำฟู (2551) ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันต่องานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดลำปาง ผลการศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่องาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับเฉยๆ ในปัจจัยด้านการจัดการระบบการให้คำปรึกษาแก่พนักงาน

2.4 ระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงานด้านภาวะผู้นำ

จากการศึกษาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่องานด้านภาวะผู้นำของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 (ภาคเหนือ) จังหวัดพิษณุโลกนั้นอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความเห็นต่อปัจจัยย่อยทุกข้ออยู่ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยต่างๆ อันได้แก่ การที่ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ การให้ความสำคัญเรื่องทรัพยากรมนุษย์ ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึงความคาดหวังในการทำงานของพนักงานให้ได้รับทราบ มีการให้คำแนะนำและแนวทาง การรับฟังความ

คิดเห็นแก่พนักงาน และการที่ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และถ่ายทอดให้พนักงานได้รับทราบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Burke (2003) ซึ่งกล่าวถึงส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน ได้แก่ ด้านผู้จัดการ และสอดคล้องกับการศึกษาของ นิธิวดี ไต้วัลย์ (2551) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่องานของพนักงานธนาคารกรุงเทพ จำกัด (มหาชน) กลุ่มแผนงานจังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่องานด้านภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับเฉย ๆ

3. ความสัมพันธ์ของความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่องานกับระดับความผูกพันต่องานในภาพรวม

จากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านภาวะผู้นำ และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และตัวแปรตาม ได้แก่ ความผูกพันต่องานในภาพรวม มีการแปรผันตามกันในเชิงบวก โดยพบว่าตัวแปรต้นนั้นสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่องานได้ ร้อยละ 33.80 โดยปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่องานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 (ภาคเหนือ) จังหวัดพิษณุโลก อย่างมีนัยสำคัญ ได้แก่ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ แสดงว่าความรู้สึกของพนักงานต่อปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ ส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Burke (2003) ซึ่งกล่าวถึงส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน โดยเรียกว่า EEI : Employee Engagement Index ซึ่งประกอบไปด้วย ปัจจัยต่างๆ 6 ปัจจัย ได้แก่ องค์กร กลุ่มงาน สายอาชีพ ลูกจ้าง งานที่ทำ และผู้จัดการ และสอดคล้องกับแนวคิดของ ของ Institute of Employment Studies (IES) (2004) ซึ่งพบว่าปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงาน เกิดจากการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โอกาสได้แสดงความคิดเห็น โอกาสในการพัฒนาในงาน องค์กรให้ความสนใจความเป็นอยู่ของพนักงาน ซึ่งความผูกพันของพนักงานสามารถแปรผันไปตามปัจจัยดังกล่าว

5.3 ข้อค้นพบ

จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่องานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 (ภาคเหนือ) จังหวัดพิษณุโลก ผู้ศึกษาได้ค้นพบประเด็น ดังต่อไปนี้

1. ความผูกพันต่องานในภาพรวมของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 (ภาคเหนือ) จังหวัดพิษณุโลก ในภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก พบว่าในข้อคำถามย่อความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกภาพขององค์กร มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ส่วนข้อคำถามย่อความเต็มใจที่

จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร และความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีค่าเฉลี่ยรองลงมาตามลำดับ

2. พนักงานส่วนใหญ่มีความผูกพันต่องาน ในระดับผูกพัน (Engaged) หมายถึงพนักงานที่มีความผูกพันต่องานเปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” ทำงานด้วยความมีใจรักและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง และจะหาแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่องานด้านงาน เป็นปัจจัยที่พนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 (ภาคเหนือ) จังหวัดพิษณุโลก มีความคิดเห็นอยู่ในระดับต่ำที่สุดคือมีค่าเฉลี่ย 3.21 โดยเมื่อพิจารณาในปัจจัยย่อยด้านงาน พบว่าปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นต่ำที่สุดอันดับสุดท้าย คือ องค์กรมีการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับพนักงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.10 ในขณะที่ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่องานด้านองค์กร เป็นปัจจัยที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับสูงที่สุดโดยมีค่าเฉลี่ย 3.48 โดยเมื่อพิจารณาในปัจจัยด้านย่อยด้านองค์กร พบว่าปัจจัยย่อยด้านที่ค่าเฉลี่ยของความคิดเห็นสูงที่สุดคือ องค์กรมีการสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ปลอดภัยให้กับพนักงาน โดยมีค่าเฉลี่ย 3.79

4. ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่องานในภาพรวมของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 (ภาคเหนือ) จังหวัดพิษณุโลก ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และ ตำแหน่งงาน

5. ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่องานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ สามารถทำนายความผูกพันในภาพรวมต่อองค์กร ของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 (ภาคเหนือ) จังหวัดพิษณุโลกได้ โดยความคิดเห็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในภาพรวมต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับน้อยกว่า 0.05 ซึ่งด้านภาวะผู้นำสามารถทำนายระดับความผูกพันในภาพรวมได้มากที่สุด (Beta = 0.376) รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Beta = 0.297) ส่วนปัจจัยด้านองค์กรและด้านงาน ไม่มีผลต่อระดับความผูกพันในภาพรวมที่ระดับนัยสำคัญ 0.05

5.4 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่องานของพนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 (ภาคเหนือ) จังหวัดพิษณุโลก พบว่าในภาพรวมพนักงานมีความผูกพันต่องาน และเพื่อที่จะให้พนักงานมีความผูกพันต่องานมากยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาจึงใคร่ขอเสนอแนะความคิดเห็น ซึ่งอาจจะเป็น

ประโยชน์ต่อการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคเขต 2 (ภาคเหนือ) จังหวัดพิษณุโลกในการสร้างความผูกพันต่อ
งานของพนักงาน โดยเรียงลำดับตามความสำคัญที่จะทำให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรมาก
ขึ้นในแต่ละประเด็นดังต่อไปนี้

1. ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่องานของพนักงาน ได้มากที่สุด
โดยพนักงานมีความคิดเห็นต่อยุทธศาสตร์ด้านภาวะผู้นำในระดับเห็นด้วยปานกลาง โดยเมื่อพิจารณา
ปัจจัยย่อยพบว่า ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความเห็นของพนักงาน เป็นปัจจัยที่มีค่าความคิดเห็นน้อย
ที่สุด ดังนั้นองค์กรควรตระหนักถึงความสำคัญของพนักงาน โดยเฉพาะความคิดเห็นของ
พนักงานทุกคน ซึ่งมีความสำคัญต่อองค์กร การที่ผู้บริหารละเลยที่จะรับฟังความคิดเห็นของ
พนักงาน ทำให้พนักงานคิดว่าตนเองไม่มีความสำคัญสำหรับองค์กร และนอกจากนั้นควรมีการ
แจ้งผลการประเมินให้พนักงานรับทราบผลการทำงานของตนอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานได้
ทราบถึงความสามารถในการทำงานของตนเอง ซึ่งต้องเป็นการประเมินผลพนักงานโดยใช้
ความสามารถเป็นฐาน (Competency Base Management : CBM) เช่น การจัดทำดัชนีชี้วัด KPI
(Key Performance Indicator) เพื่อเป็นตัวชี้วัดที่ชัดเจนในการประเมินผลการทำงานของพนักงาน
โดยพิจารณาจากความสามารถหลักที่ทุกคนในองค์กรต้องมีไม่ว่าจะทำงานตำแหน่งหรือหน้าที่ใด
ก็ตาม พิจารณาจากความสามารถเฉพาะตัวของพนักงาน เป็นต้น ในขณะที่เดียวกันต้องมีการชี้แจง
ให้พนักงานทราบว่าควรมีการปรับปรุงการทำงานอย่างไร รวมถึงการสื่อสารถึงเป้าหมายในการ
ทำงาน และการให้คำแนะนำแนวทางในการทำงานให้แก่พนักงาน

นอกจากนี้ ผู้บังคับบัญชาควรที่จะเพิ่มความสำคัญในเรื่องของทรัพยากรมนุษย์ให้มาก
ยิ่งขึ้น เพราะพนักงานเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญที่สุดในองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญที่จะทำให้
องค์กรขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพได้ การให้ความสำคัญกับเรื่องทรัพยากรมนุษย์นั้น ยัง
รวมถึงเรื่องของการที่ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในด้านของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
และต้องสื่อสารและถ่ายทอดเป้าหมายในการทำงานให้พนักงานได้รับทราบโดยทั่วถึง เพื่อให้
พนักงานสามารถได้รับทราบและปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกับวิสัยทัศน์ขององค์กร และ
นอกจากนี้ การให้คำแนะนำและแนวทางในการทำงานให้แก่พนักงานก็เป็นเรื่องสำคัญเช่นกัน
เพราะการแจ้งให้ทราบถึงวิสัยทัศน์นั้นอาจยังไม่เข้าถึงพนักงานทุกตำแหน่งงานได้ เมื่อพนักงานมี
ปัญหาที่ไม่ทราบว่าจะต้องทำอะไร การได้รับคำแนะนำจากผู้บังคับบัญชานั้น นอกจากจะทำให้
พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่และเต็มความสามารถแล้ว ยังสร้างขวัญและกำลังใจ
ให้กับพนักงาน เพราะพนักงานจะคิดว่าผู้บังคับบัญชาได้ให้ความสำคัญในตัวของพวกเขา และใส่
ใจในเรื่องการทำงานของพวกเขา สร้างความเป็นกันเองให้กับพนักงานเพิ่มขึ้น เป็นการสร้าง
ประสิทธิภาพในการทำงานให้กับองค์กร

2. ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่องานของพนักงานได้รองจากด้านภาวะผู้นำ โดยพนักงานมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับเห็นด้วยมาก โดยเมื่อพิจารณาปัจจัยย่อยพบว่า องค์กรมีการจัดทำระบบการให้คำปรึกษาแก่พนักงาน เป็นปัจจัยที่มีค่าความคิดเห็นน้อยที่สุด เนื่องจากเมื่อมีปัญหา พนักงานไม่สามารถที่จะปรึกษาผู้บังคับบัญชาได้ ทำให้พนักงานรู้สึกไม่มีที่พึ่ง ไม่มีคนช่วยแก้ไขปัญหา และเกิดความท้อแท้ในการปฏิบัติงาน ดังนั้น เพื่อเพิ่มระดับความผูกพันต่องานของพนักงาน องค์กรจึงควรให้ความใส่ใจในเรื่องจัดระบบการให้คำปรึกษาแก่พนักงาน โดยเฉพาะผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้พนักงานได้ปรึกษา โดยเริ่มจากการให้ความเป็นกันเองกับพนักงาน ให้ความเป็นเพื่อนร่วมงานมากกว่าการเป็นผู้บังคับบัญชา เพื่อให้พนักงานมีความกล้าที่จะปรึกษาปัญหาไม่ว่าจะเป็นเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว รวมถึงการที่องค์กรมีการทบทวนเกี่ยวกับลักษณะงานของพนักงานให้มีความเหมาะสมกับค่าตอบแทน มีการกำหนดการจ่ายค่าตอบแทนให้ชัดเจนและเป็นธรรม ควรพิจารณาการจ่ายค่าตอบแทนให้เหมาะสมกับผลงานและการปฏิบัติงานของพนักงานเพื่อไม่ให้เกิดความลำเอียง ความไม่เป็นธรรม ซึ่งจะทำให้พนักงานที่มีความสามารถแต่ไม่ได้รับผลตอบแทนอย่างสมเหตุสมผลนั้นมีหมดกำลังใจ ซึ่งจะทำให้ประสิทธิภาพในการทำงานลดน้อยลง เพราะคิดไม่ถึงทำงานเต็มที่อย่างไร ก็ไม่ได้รับผลตอบแทนที่เหมาะสม ทำงานเรื่อยๆ ไปวัน ถึงเวลาก็ได้รับเงินเดือนเอง ซึ่งเป็นความคิดที่ไม่ควรเกิดขึ้นในองค์กร เพราะจะนำไปสู่การไม่มีความผูกพันต่องาน ในที่สุดก็จะกลายเป็น “ผีดิบในองค์กร” และนำไปสู่การเป็น “แอปเปิ้ลเน่า” ซึ่งจะส่งผลเสียหายต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ถ้ามีพนักงานประเภทนี้อยู่เป็นจำนวนมากขึ้น

นอกจากนี้ ควรมีการจัดเสริมความรู้และส่งเสริมให้พนักงานได้รับการอบรมตามหน้าที่อย่างถ้วนหน้าและทั่วถึง โดยการให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถหรือบุคคลภายนอกมาให้ความรู้ โดยมีการสอบถามถึงความต้องการของพนักงานว่าต้องการการอบรมในตำแหน่งงานที่รับผิดชอบหรือการสร้างเสริมทักษะในด้านใด หรือการทดสอบความสามารถที่เกี่ยวข้องกับหน้าที่ตำแหน่งงาน เพื่อดูว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่นั้นมีความเชี่ยวชาญหรือขาดทักษะในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องหรือไม่ โดยผู้บังคับบัญชาสามารถเลือกการฝึกอบรมที่เหมาะสมเพื่อเป็นการพัฒนาทั้งเรื่องงานและเรื่องทัศนคติที่พนักงานควรมีต่อองค์กร การมีกิจกรรมเสริมต่างๆ เพื่อให้พนักงานได้มีส่วนร่วม ก็เป็นการเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรและพนักงาน ทำให้พนักงานมีความภาคภูมิใจและมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร ส่งผลให้มีความภักดี องค์กรที่มีการจัดการทรัพยากรมนุษย์ที่ดีจะสามารถสร้างทัศนคติในแง่บวกต่อพนักงาน ซึ่งส่งผลต่อระดับความผูกพันขององค์กรที่เพิ่มขึ้น

นอกจากนี้ ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้ดียิ่งขึ้นไปนั้น องค์กรต้องมีการจัดการวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสม เพื่อเป็นการวางแผนทั้งในเรื่องการพัฒนาฝีมือ ศักยภาพ และการให้การสนับสนุนในเรื่องการเลื่อนตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับการทำงานในแต่ละตำแหน่งงาน เพื่อไม่ให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่า ตนเองทำงานหนักแต่ไม่ได้รับการสนับสนุนจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้พนักงานเกิดความเบื่อหน่าย ท้อแท้ในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะนำไปสู่การไม่มีความผูกพันต่องานได้ โดยเฉพาะกับกลุ่มพนักงานเพศหญิง กลุ่มที่มีระยะเวลาในการปฏิบัติงานมากกว่า 30 ปี และกลุ่มพนักงานระดับ 6-7 เนื่องจากเป็นกลุ่มที่มีทัศนคติต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต่ำกว่ากลุ่มอื่น

3. จากการศึกษา พบว่าปัจจัยด้านองค์กรและด้านงานไม่สามารถพยากรณ์ระดับความผูกพันในภาพรวม ของพนักงานต่อองค์กรได้ รวมทั้งพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันทั้ง 4 ด้านกับระดับความผูกพันในภาพรวม มีค่าความสัมพันธ์ในระดับปานกลาง แสดงให้เห็นว่ามีปัจจัยย่อยในด้านอื่นๆ ที่นอกเหนือจากการศึกษาในครั้งนี้ ที่มีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ดังนั้นองค์กรควรทำการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับปัจจัยย่อยอื่นๆ เพื่อสามารถอธิบายถึงระดับความผูกพันต่องาน และสามารถใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาระดับความผูกพันของพนักงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น