

## บทที่ 5

### สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุปผลการศึกษา

การศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ฟราแมค (ประเทศไทย) จำกัด เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ มีวัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ฟราแมค (ประเทศไทย) จำกัด และเพื่อศึกษาปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทฟราแมค (ประเทศไทย) โดยศึกษาจากระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ ตลอดจนความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันที่มีต่อองค์กรทั้ง 4 ด้านกับความผูกพันที่มีต่อองค์กรในภาพรวม

การศึกษารั้งนี้ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาจากพนักงานบริษัท ฟราแมค (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 158 คน ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ซึ่งได้จากการค้นคว้าจากหนังสือ งานวิจัย สิ่งพิมพ์และเอกสารต่างๆที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งข้อมูลจากอินเทอร์เน็ต และข้อมูลปฐมภูมิ ( Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการเก็บข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามคือพนักงานของบริษัทฯ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สามารถสรุปผลการศึกษาได้ดังนี้

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชายร้อยละ 66.5 และเพศหญิง ร้อยละ 33.5 เป็นผู้ที่มียุทธะหว่าง 28-32 ปีมากที่สุด ร้อยละ 26.6 รองลงมาคือ ผู้ที่มีอายุระหว่าง 23-27 ปี ร้อยละ 25.3 อายุระหว่าง 33-37 ปี ร้อยละ 19.0 อายุมากกว่า 42 ปี ร้อยละ 11.4 อายุระหว่าง 38-42 ปี ร้อยละ 10.8 และอายุระหว่าง 18-22 ปี ร้อยละ 7.0 ตามลำดับ มีสถานภาพสมรส ร้อยละ 58.2 ส่วนคนที่มิสถานภาพโสด มีจำนวนร้อยละ 41.8 มีการศึกษาระดับ ม.3 มากที่สุด ร้อยละ 34.8 รองลงมาคือ ม.6/ปวช ร้อยละ 22.8 อนุปริญญา/ปวส ร้อยละ 15.8 ปริญญาตรีและสูงกว่า ร้อยละ 15.8 และป. 6 ร้อยละ 10.8 ตามลำดับ มีอายุการทำงานในบริษัทฯระหว่าง 2-4 ปี มากที่สุด ร้อยละ 24.7 รองลงมาคือ อายุการทำงานในบริษัทฯ มากกว่า 8 ปี ร้อยละ 19.6 มีอายุการทำงานในบริษัทฯระหว่าง 4-6 ปี ร้อยละ 17.1 มีอายุการทำงานในบริษัทฯระหว่าง 6 เดือน-2 ปี ร้อยละ 15.8 และมีอายุ

การทำงานในบริษัทฯ น้อยกว่า 6 เดือนและระหว่าง 6-8 ปี ร้อยละ 11.4 ตามลำดับ มีรายได้ต่อเดือน 5,001-7,000 บาท มากที่สุด ร้อยละ 38.0 รองลงมาคือ 7,001-9,000 บาท ร้อยละ 21.5 รายได้ต่อเดือน ต่ำกว่า 5,000 บาท ร้อยละ 16.5 รายได้ต่อเดือนมากกว่า 13,000 บาท ร้อยละ 11.4 รายได้ต่อเดือน 9,001-11,000 บาท ร้อยละ 8.2 และ 11,001-13,000 บาท ร้อยละ 4.4 ตามลำดับ และทำงานในบริษัทฯ ในตำแหน่งฝ่ายผลิต ร้อยละ 71.5 รองลงมาคือ คลังสินค้า ร้อยละ 9.5, ฝ่ายซ่อมบำรุงรักษา ร้อยละ 5.1, ฝ่ายการตลาด ร้อยละ 3.8 ฝ่ายบัญชีและการเงินและฝ่ายแม่บ้าน ร้อยละ 3.2, ฝ่ายบุคคลและธุรการและฝ่ายจัดซื้อ ร้อยละ 1.9 ตามลำดับ

## ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของผู้ตอบแบบสอบถาม

### ตอนที่ 2.1.1 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามใน ด้านองค์กร

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับเฉยๆ (ค่าเฉลี่ย 2.97) โดยมีความคิดเห็นเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บริษัทฯ มีการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานอย่างเหมาะสมและปลอดภัยให้กับพนักงาน บริษัทฯ มีการกำหนด กฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นกรอบการทำงานอย่างชัดเจน และเป็นธรรมกับพนักงาน บริษัทฯ มีการจัดระบบวิธีการทำงานอย่างเป็นมาตรฐานและมีเกณฑ์โดยรวมอยู่ในระดับ นโยบายและกลยุทธ์ของแต่ละแผนกและฝ่ายมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบายบริษัทฯ และ บริษัทฯ มีการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร บริษัทฯ มีการถ่ายทอดนโยบายและกลยุทธ์ให้กับทุกแผนกและฝ่ายที่ทำงานอย่างชัดเจน บริษัทฯ จัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงาน ได้อย่างสะดวกและเข้าถึงทุกระดับ และ บริษัทฯ มีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงานตามลำดับ

**ตอนที่ 2.1.2 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร  
ของผู้ตอบแบบสอบถามใน ด้านงาน**

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านงานในภาพรวมอยู่ในระดับเฉยๆ (ค่าเฉลี่ย 3.21 ) โดยมีความคิดเห็นเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บริษัทฯ มีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของพนักงานอย่างเพียงพอ พนักงานมีรูปแบบการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับนโยบายของบริษัทฯ บริษัทฯ มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้และความสามารถของพนักงาน บริษัทฯ มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ตามลำดับ

**ตอนที่ 2.1.3 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร  
ของผู้ตอบแบบสอบถามใน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในภาพรวมอยู่ในระดับเฉยๆ (ค่าเฉลี่ย 2.98 ) โดยมีความคิดเห็นเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ บริษัทฯ มีการดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยของพนักงานอย่างเพียงพอ บริษัทฯ มีการส่งเสริม และจัดกิจกรรมการสร้างสัมพันธ์ระหว่างพนักงาน บริษัทฯ สามารถทำให้พนักงานรู้สึกมีความมั่นคงในการทำงาน บริษัทฯ มีการจัดการระบบการให้คำปรึกษาด้านการทำงานและการพัฒนาความรู้แก่พนักงาน บริษัทฯ มีการจัดทำแผนการฝึกอบรมให้กับพนักงานตามความเหมาะสมของหน้าที่ความรับผิดชอบ บริษัทฯ มีการจัดการวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้สำหรับแต่ละตำแหน่งงานอย่างครบถ้วนและครอบคลุมทุกหน้าที่ ค่าเฉลี่ยและบริษัทฯ มีการกำหนดกรอบและแนวทางในการวัดความสามารถทั้งด้านองค์กรและพนักงาน บริษัทฯ มีการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรมและเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบและบริษัทฯ มีการประเมินการปฏิบัติงานของพนักงานแต่ละคนเพื่อใช้ประกอบการพิจารณากำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม/การพัฒนาและการจ่ายค่าตอบแทน บริษัทฯ ส่งเสริมให้พนักงาน ได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งที่ดีขึ้นในที่ทำงาน บริษัทฯ มีเส้นทางความก้าวหน้าอาชีพให้กับพนักงานที่ชัดเจน และบริษัทฯ มีการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์กร ในธุรกิจเดียวกันได้ ตามลำดับ

#### ตอนที่ 2.1.4 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ของผู้ตอบแบบสอบถามใน ด้านภาวะผู้นำ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านภาวะผู้นำในภาพรวมอยู่ในระดับเฉยๆ (ค่าเฉลี่ย 2.90 ) โดยมีความคิดเห็นเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ผู้บังคับบัญชา มีการให้คำแนะนำและแนวทางด้านความก้าวหน้าและการพัฒนาการทำงานให้แก่พนักงาน ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างและนำมาถ่ายทอดให้พนักงานได้รับทราบ ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึงความคาดหวังในการทำงานของพนักงานให้แก่แต่ละแผนกได้รับทราบ ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคนอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมิน ให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่พนักงานทุกคน ตามลำดับ

#### ตอนที่ 2.2 ระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามต่อความผูกพันในภาพรวม

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันในภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก (ค่าเฉลี่ย 3.70) หมายถึงพนักงานของบริษัท มีความผูกพันต่อองค์กรเปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” ทำงานด้วยความมีใจรักและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง และจะหาแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้ทำให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด โดยความผูกพันเรื่องที่มีค่าเฉลี่ยทางความคิดเห็นมากที่สุดในด้านนี้คือ มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพพนักงานของบริษัท ฟราแมค (ประเทศไทย) จำกัด (ค่าเฉลี่ย 3.84) รองมาคือมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัท เป็นหลัก (ค่าเฉลี่ย 3.80) และท่านมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมของบริษัท ๓ (ค่าเฉลี่ย 3.45) ตามลำดับ

#### ตอนที่ 2.3 ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ

ผลการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และด้านภาวะผู้นำจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้ผลการศึกษาดังต่อไปนี้

ปัจจัยส่วนบุคคลสถานภาพ ด้านอายุการทำงาน ตำแหน่ง สถานภาพ พบว่าไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

เพศ มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานในด้านองค์กร โดยเพศหญิงมีความคิดเห็นมากกว่าเพศชาย ส่วนในด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ พบว่าเพศไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันในด้านดังกล่าว

อายุ มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานในด้านภาวะผู้นำ โดยพนักงานของบริษัทที่มีอายุ 18-22 ปี 28-32 ปีและมากกว่า 42 ปีมีความคิดเห็นต่อเรื่องนี้มากกว่าพนักงานของบริษัทที่มีอายุ 38-42 ปี ส่วนด้านองค์กร ด้านงานและด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่าอายุไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงาน

ระดับการศึกษา มีผลต่อความคิดเห็นของพนักงานในด้านองค์กร โดยพนักงานที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่ามีความคิดเห็นต่อองค์กรในด้านองค์กรมากกว่าพนักงานของบริษัทที่มีการศึกษา ป. 6 และ ม.6/ปวช ส่วนในด้านงานพบว่าพนักงานของบริษัทที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่ามีความคิดเห็นต่อองค์กรในด้านงานมากกว่าพนักงานของบริษัทที่มีระดับการศึกษา ป. 6 ม.3 และ ม.6/ปวช ส่วนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และด้านภาวะผู้นำ พบว่าระดับการศึกษาไม่มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงาน

รายได้ต่อเดือน มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานในด้านองค์กร โดยพนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 7,001-9000 บ. 11,001-13,000 บ.และมากกว่า 13,000 บ. มีความคิดเห็นต่อเรื่องนี้มากกว่าพนักงานของบริษัทที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 5,000 บ. และพนักงานของบริษัทที่มีรายได้ต่อเดือน 11,001-13,000 บ.มีความคิดเห็นต่อเรื่องนี้มากกว่าพนักงานของบริษัทที่มีรายได้ต่อเดือน 5,001-7,000 บ. ในด้านงาน พบว่าพนักงานของบริษัทที่มีรายได้ต่อเดือน 7,001-9,000 บ. รายได้ต่อเดือน 11,001-13,000 บ. และรายได้ต่อเดือนมากกว่า 13,000 บ. มีความคิดเห็นต่อด้านนี้มากกว่าพนักงานของบริษัทที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 5,000 บ. ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์พบว่าพนักงานของบริษัทที่มีรายได้ต่อเดือน 7,001-9,000 บ. รายได้ต่อเดือน 11,001-13,000 บ.และรายได้ต่อเดือนมากกว่า 13,000 บ. มีความคิดเห็นต่อด้านนี้มากกว่าพนักงานของบริษัทที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 5,000 บ. และพนักงานของบริษัทที่มีรายได้ต่อเดือน 11,001-13,000 บ. มีความคิดเห็นต่อด้านนี้มากกว่าพนักงานของบริษัทที่มีรายได้ต่อเดือน 5,001-7,000 บ. และด้านภาวะผู้นำ พบว่าพนักงานของบริษัทที่มีรายได้ต่อเดือน 11,001-13,000 บ.และมากกว่า 13,000 บ. มีความคิดเห็นต่อด้านนี้มากกว่าพนักงานของบริษัทที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 5,000 บ.และรายได้ต่อเดือน 5,001-7,000 บ.

ตารางที่ 45 แสดงสรุประดับความสำคัญของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

| ปัจจัยส่วนบุคคล                  | ปัจจัยที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด | ค่าเฉลี่ย | ระดับความสำคัญ | ลำดับที่ |
|----------------------------------|----------------------------|-----------|----------------|----------|
| เพศชาย                           | ด้านงาน                    | 3.14      | เฉยๆ           | 19       |
| เพศหญิง                          | ด้านงาน                    | 3.34      | เฉยๆ           | 12       |
| สถานภาพโสด                       | ด้านงาน                    | 3.20      | เฉยๆ           | 17       |
| สถานภาพสมรส                      | ด้านงาน                    | 3.22      | เฉยๆ           | 15       |
| อายุ 18-22 ปี                    | ด้านงาน                    | 3.45      | มาก            | 9        |
| อายุ 23-27 ปี                    | ด้านงาน                    | 3.14      | เฉยๆ           | 19       |
| อายุ 28-32 ปี                    | ด้านงาน                    | 3.13      | เฉยๆ           | 20       |
| อายุ 33-37 ปี                    | ด้านงาน                    | 3.14      | เฉยๆ           | 19       |
| อายุ 38-42 ปี                    | ด้านงาน                    | 3.09      | เฉยๆ           | 23       |
| อายุมากกว่า 42 ปี                | ด้านงาน                    | 3.64      | มาก            | 4        |
| ระดับการศึกษา ป.6                | ด้านงาน                    | 2.93      | เฉยๆ           | 28       |
| ระดับการศึกษา ม.3                | ด้านงาน                    | 3.19      | เฉยๆ           | 18       |
| ระดับการศึกษา ม.6/ปวช.           | ด้านงาน                    | 3.01      | เฉยๆ           | 25       |
| ระดับการศึกษาอนุปริญญา/ปวส.      | ด้านงาน                    | 3.31      | เฉยๆ           | 13       |
| ระดับการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่า | ด้านงาน                    | 3.65      | มาก            | 3        |
| อายุการทำงานฯ น้อยกว่า 6 เดือน   | ด้านงาน                    | 3.06      | เฉยๆ           | 24       |

ตารางที่ 45 (ต่อ) แสดงสรุประดับความสำคัญของความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยที่มีส่งผลต่อความผูกพัน  
ต่อองค์กรของพนักงาน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

| ปัจจัยส่วนบุคคล                  | ปัจจัยที่มี<br>ค่าเฉลี่ย<br>สูงสุด | ค่าเฉลี่ย | ระดับความสำคัญ | ลำดับที่ |
|----------------------------------|------------------------------------|-----------|----------------|----------|
| อายุการทำงาน< 6 เดือน-2 ปี       | ด้านงาน                            | 2.98      | เฉยๆ           | 27       |
| อายุการทำงาน<2-4 ปี              | ด้านงาน                            | 3.35      | เฉยๆ           | 11       |
| อายุการทำงาน<4-6 ปี              | ด้านงาน                            | 3.29      | เฉยๆ           | 14       |
| อายุการทำงาน<6-8 ปี              | ด้านงาน                            | 3.46      | มาก            | 8        |
| อายุการทำงาน<มากกว่า 8 ปี        | ด้านงาน                            | 3.10      | เฉยๆ           | 22       |
| รายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 5,000 บาท  | ด้านงาน                            | 2.63      | เฉยๆ           | 29       |
| รายได้ต่อเดือน 5,001-7,000 บาท   | ด้านงาน                            | 3.12      | เฉยๆ           | 21       |
| รายได้ต่อเดือน 7,001-9,000 บาท   | ด้านงาน                            | 3.53      | มาก            | 6        |
| รายได้ต่อเดือน 9,001-11,000 บาท  | ด้านงาน                            | 3.21      | เฉยๆ           | 16       |
| รายได้ต่อเดือน 11,001-13,000 บาท | ด้านภาวะผู้นำ                      | 3.81      | มาก            | 2        |
| รายได้ต่อเดือนมากกว่า 13,000 บาท | ด้านงาน                            | 3.57      | มาก            | 5        |
| ตำแหน่งฯ ฝ่ายผลิต                | ด้านงาน                            | 3.12      | เฉยๆ           | 21       |
| ตำแหน่งฯ บุคคลและธุรการ          | ด้านองค์การ                        | 3.50      | มาก            | 7        |
| ตำแหน่งฯ บัญชีและการเงิน         | ด้านงาน                            | 3.45      | มาก            | 9        |
| ตำแหน่งฯ จัดซื้อ                 | ด้านภาวะผู้นำ                      | 3.00      | เฉยๆ           | 26       |
| ตำแหน่งฯ ซ่อมบำรุงรักษา          | ด้านงาน                            | 3.94      | มาก            | 1        |
| ตำแหน่งฯ แม่บ้าน                 | ด้านงาน                            | 3.50      | มาก            | 7        |
| ตำแหน่งฯ การตลาด                 | ด้านภาวะผู้นำ                      | 3.44      | มาก            | 10       |
| ตำแหน่งฯ คลังสินค้า              | ด้านงาน                            | 3.35      | เฉยๆ           | 11       |

หมายเหตุ: ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญ 4.21-5.00=มากที่สุด 3.41-4.20=มาก 2.61-3.40=เฉยๆ

1.81-2.60=น้อย 1.00-1.80=น้อยที่สุด

จากตารางที่ 45 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านงาน เมื่อพิจารณาจากระดับความสำคัญ พบว่าพนักงานให้ความสำคัญต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละด้านส่วนใหญ่อยู่ในระดับเฉยๆ เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็น จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล เรียงลำดับจากค่ามากไปหาน้อย 10 อันดับแรก ได้แก่ พนักงานตำแหน่งฯซ่อมบำรุงรักษา ค่าเฉลี่ย 3.94 รองลงมาได้แก่ พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 11,001-13,000 บาท ค่าเฉลี่ย 3.81 พนักงานที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและสูงกว่า ค่าเฉลี่ย 3.65 พนักงานที่มีอายุมากกว่า 42 ปี ค่าเฉลี่ย 3.64 พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือนมากกว่า 13,000 บาท ค่าเฉลี่ย 3.57 พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 7,001-9,000 บาท ค่าเฉลี่ย 3.53 พนักงานที่มีตำแหน่งฯบุคคลและธุรการ ค่าเฉลี่ย 3.50 พนักงานที่มีตำแหน่งฯแม่บ้าน ค่าเฉลี่ย 3.50 พนักงานที่มีอายุการทำงานฯ 6-8 ปี ค่าเฉลี่ย 3.46 พนักงานที่มีอายุ 18-22 ปี ค่าเฉลี่ย 3.45 พนักงานตำแหน่งฯบัญชีและการเงิน ค่าเฉลี่ย 3.45 และพนักงานตำแหน่งฯ การตลาด ค่าเฉลี่ย 3.44 ตามลำดับ

### ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม

#### ตอนที่ 3.1 ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม

ผลการเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ความคิดเห็นต่อคำถามย่อยในด้านความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้ผลการศึกษาดังต่อไปนี้

ตารางที่ 46 แสดงสรุประดับความสำคัญของคำถามย่อยในด้านความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

| ปัจจัยส่วนบุคคล | คำถามย่อย   | ค่าเฉลี่ย  | ระดับความสำคัญ | ลำดับที่ |
|-----------------|---|--|----------------|----------|
| เพศชาย          | ท่านมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพพนักงานของบริษัทฯ | 3.77   | มาก            | 24       |
| เพศหญิง         |   | 3.98   | มาก            | 10       |
| สถานภาพโสด      |   | 3.82   | มาก            | 20       |
| สถานภาพสมรส     |   | 3.86   | มาก            | 17       |
| อายุ 18-22 ปี   |   | 3.73   | มาก            | 25       |
| อายุ 23-27 ปี   |   | 3.85   | มาก            | 18       |
| อายุ 28-32 ปี   |   | ท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ | 3.86           | มาก      |

ตารางที่ 46 (ต่อ) แสดงสรุประดับความสำคัญของคำถามย่อยในด้านความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

| ปัจจัยส่วนบุคคล                      | คำถามย่อย   | ค่าเฉลี่ย | ระดับความสำคัญ | ลำดับที่ |
|--------------------------------------|---|-----------|----------------|----------|
| อายุ 33-37 ปี                        | ท่านมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพพนักงานของบริษัทฯ | 3.70      | มาก            | 26       |
| อายุ 38-42 ปี                        |   | 3.82      | มาก            | 20       |
| อายุมากกว่า 42 ปี                    | ท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ      | 4.28      | มากที่สุด      | 6        |
| ระดับการศึกษา ป.6                    | ท่านมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพพนักงานของบริษัทฯ | 3.47      | มาก            | 29       |
| ระดับการศึกษา ม.3                    |   | 3.95      | มาก            | 12       |
| ระดับการศึกษา ม.6/ปวช.               | ท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ      | 3.81      | มาก            | 21       |
| ระดับการศึกษา<br>อนุปริญญา/ปวส.      |   | 3.92      | มาก            | 14       |
| ระดับการศึกษาปริญญาตรี<br>และสูงกว่า | ท่านมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพพนักงานของบริษัทฯ | 4.08      | มาก            | 8        |
| อายุการทำงานน้อยกว่า<br>6 เดือน      | ท่านมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพพนักงานของบริษัทฯ | 3.67      | มาก            | 27       |
| อายุการทำงาน<br>6 เดือน-2 ปี         |   | 3.56      | มาก            | 28       |
| อายุการทำงาน 2-4 ปี                  |   | 4.00      | มาก            | 9        |
| อายุการทำงาน 4-6 ปี                  |   | 4.11      | มาก            | 7        |
| อายุการทำงาน 6-8 ปี                  |   | 3.94      | มาก            | 13       |

ตารางที่ 46 (ต่อ) แสดงสรุประดับความสำคัญของคำถามย่อยในด้านความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

| ปัจจัยส่วนบุคคล                 | คำถามย่อย   | ค่าเฉลี่ย | ระดับความสำคัญ | ลำดับที่ |
|---------------------------------|---|-----------|----------------|----------|
| อายุการทำงานมากกว่า 8 ปี        | ท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ      | 3.90      | มาก            | 15       |
| รายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 5,000 บาท | ท่านมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพพนักงานของบริษัทฯ | 3.46      | มาก            | 30       |
| 5,001-7,000 บาท                 |   | 3.73      | มาก            | 25       |
| 7,001-9,000 บาท                 |   | 3.97      | มาก            | 11       |
| 9,001-11,000 บาท                |   | 4.38      | มากที่สุด      | 4        |
| 11,001-13,000 บาท               |   | 4.57      | มากที่สุด      | 1        |
| มากกว่า 13,000 บาท              | ท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ      | 4.00      | มาก            | 9        |

| ปัจจัยส่วนบุคคล          | คำถามย่อย   | ค่าเฉลี่ย | ระดับความสำคัญ | ลำดับที่ |
|--------------------------|---|-----------|----------------|----------|
| ตำแหน่งฯ ฝ่ายผลิต        | ท่านมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพพนักงานของบริษัทฯ | 3.78      | มาก            | 23       |
| ตำแหน่งฯ บุคคลและธุรการ  | ท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ      | 4.00      | มาก            | 9        |
| ตำแหน่งฯ บัญชีและการเงิน | ท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ      | 4.40      | มากที่สุด      | 3        |
|                          | ท่านมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพพนักงานของบริษัทฯ | 4.40      | มากที่สุด      | 3        |
| ตำแหน่งฯ จัดซื้อ         | ท่านมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพพนักงานของบริษัทฯ | 4.33      | มากที่สุด      | 5        |
| ตำแหน่งฯ ซ่อมบำรุงรักษา  | ท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ      | 4.50      | มากที่สุด      | 2        |
| ตำแหน่งฯ แม่บ้าน         | ท่านมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพพนักงานของบริษัทฯ | 3.80      | มาก            | 22       |
| ตำแหน่งฯ การตลาด         | ท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ      | 3.83      | มาก            | 19       |

ตารางที่ 46 (ต่อ) แสดงสรุประดับความสำคัญของคำถามย่อยในด้านความผูกพันต่อองค์กรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

| ปัจจัยส่วนบุคคล     | คำถามย่อย   | ค่าเฉลี่ย | ระดับความสำคัญ | ลำดับที่ |
|---------------------|---|-----------|----------------|----------|
| ตำแหน่งฯ การตลาด    | ท่านมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพพนักงานของบริษัทฯ | 3.83      | มาก            | 19       |
| ตำแหน่งฯ คลังสินค้า | ท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ      | 3.87      | มาก            | 16       |

หมายเหตุ: ค่าเฉลี่ยระดับความสำคัญ 4.21-5.00=มากที่สุด 3.41-4.20=มาก 2.61-3.40=เฉยๆ 1.81-2.60=น้อย 1.00-1.80=น้อยที่สุด

จากตารางที่ 46 พบว่าผู้ตอบแบบสอบถามให้ความสำคัญต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมของพนักงานส่วนใหญ่คือคำถามย่อย ท่านมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพพนักงานของบริษัทฯ เมื่อพิจารณาจากระดับความสำคัญ พบว่าพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันให้ความสำคัญต่อคำถามย่อยส่วนใหญ่อยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล เรียงลำดับจากค่ามากไปหาน้อย 3 อันดับแรก ได้แก่ พนักงานที่มีรายได้ต่อเดือน 11,001-13,000 บาท ให้ความสำคัญต่อคำถามย่อยท่านมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของพนักงานบริษัทเป็นอันดับแรก ค่าเฉลี่ย 4.57 รองลงมาได้แก่ พนักงานตำแหน่งซ่อมบำรุงรักษาท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯเป็นอันดับแรก ค่าเฉลี่ย 4.50 และพนักงานตำแหน่งบัญชีและการเงิน ให้ความสำคัญต่อคำถามย่อยท่านมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของพนักงานบริษัทและท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯเป็นอันดับแรกและมีค่าเฉลี่ยเท่ากันคือ 4.40

### ตอนที่ 3.2 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านต่างๆ กับความผูกพันที่มีต่อองค์กรในภาพรวม

ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรตาม พบว่า ตัวแปรต้นทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ และตัวแปรตาม ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม มีการแปรผันตามกันในเชิงบวก โดยพบว่าตัวแปรต้นนั้นสามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาพรวมได้ร้อยละ 40.1 ส่วนความผูกพันต่อองค์กรอื่กร้อยละ 59.9 เป็นผลที่เกิดจากปัจจัยอื่นๆ เมื่อพิจารณาจากค่านัยสำคัญทางสถิติ (Sig.) พบว่าด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญ และเมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยในแบบคะแนนมาตรฐาน (Beta) พบว่าด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายระดับความผูกพันต่อองค์กรได้มากที่สุด เมื่อพิจารณาความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานในด้านองค์กร ด้านงาน และด้านภาวะผู้นำ พบว่าพนักงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ และไม่สามารถทำนายถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาพรวมได้ แสดงให้เห็นว่ามีปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรอื่นๆ ที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

## 5.2. อภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานของบริษัทฯสามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

### 5.2.1 ระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากผลการศึกษาระดับความผูกพันโดยรวมอยู่ในระดับผูกพัน (Engaged) หรือเปรียบเสมือนดาวเด่นในองค์กร The Gallup Organization ซึ่งสถาบันวิจัยและองค์กรที่ปรึกษาได้นำแนวคิดเรื่องการวัดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร มาจัดแบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3 ประเภท โดยประเภทที่ 1 นั้นก็คือพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged Employee) คือพนักงานที่เปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” ทำงานด้วยความมีใจรักและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง และจะหาแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด โดยพนักงานบริษัทฯ มีความคิดเห็นว่า มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็น

สมาชิภาพพนักงานของบริษัทฟราแมค (ประเทศไทย) จำกัดมากที่สุด รองมาคือมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัท ฯ เป็นหลักและมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมของ บริษัท ฯ ตามลำดับ ซึ่งตรงกับแนวคิดของ L.Porter และ F.J. Smith (1991) ที่ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นระดับของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกกับองค์กรซึ่งแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวพันกันอย่างแน่นแฟ้นของสมาชิกที่มีต่อองค์กรซึ่งมีความหมายใน 3 ลักษณะ คือ 1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรเป็นลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อด้านทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร มีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร พร้อมสนับสนุนกิจการขององค์กรซึ่งเป็นเป้าหมายของตนด้วย มีความเชื่อว่าองค์กรนี้ เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่ตนเองจะทำงานด้วย ภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคลากรเต็มใจที่จะเสียสละอุทิศตน พยายามทำงานเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กร และมีความหวังใจต่อความเป็นไปขององค์กร และ 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิภาพขององค์กรเป็นลักษณะที่บุคลากรแสดงความต้องการ และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนี้ตลอดไป มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร และพร้อมที่จะบอกกับคนอื่นว่าตนเป็นสมาชิกขององค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สนับสนุนและสร้างสรรค์องค์กรให้ดียิ่งขึ้นมีความเชื่อว่าองค์กรนี้ เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่ตนเองจะทำงานด้วย ภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และสอดคล้องกับการศึกษาของ The Institute For Employment Studies (2004) ที่เป็นบริษัทที่ปรึกษางานทางด้านการพัฒนาบุคลากรและงานวิจัย ได้ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพัน ของพนักงานไว้ว่า พนักงานจะมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร และคุณค่าขององค์กร พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรจะใส่ใจในบริษัทของธุรกิจ และทำงานกับเพื่อนร่วมงานในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร องค์กรจะต้องสร้างการพัฒนาและปลูกฝังความผูกพันของพนักงานซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความสัมพันธ์อันดีระหว่างนายจ้างและลูกจ้างหรือพนักงาน พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีพฤติกรรมอันประกอบไปด้วย มีความเชื่อมั่นในองค์กร พัฒนา ปรับปรุงงานอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ มีความพร้อมเต็มใจ และร่วมมือที่จะทำงานในเชิงรุกไปข้างหน้า พัฒนาตนเองอยู่เสมอ

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านอายุ พบว่าพนักงานของบริษัทฯที่มีอายุต่างกันมีความคิดเห็นต่อปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรด้านภาวะผู้นำแตกต่างกัน คือ พนักงานของบริษัทฯที่มีอายุ 18-22 ปีและ 28-32 ปี มีความคิดเห็นต่อเรื่องนี้มากกว่าพนักงานของบริษัทฯที่มีอายุ 38-42 ปี สรุปได้ว่าอายุมีอิทธิพลต่อ

ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรด้านภาวะผู้นำ สอดคล้องกันกับการศึกษาของ IES ที่พบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานสามารถแปรผันไปตามลักษณะส่วนบุคคล โดยในเรื่องของอายุ พบว่าระดับความผูกพันของพนักงานลดลงเมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้น (แต่อายุไม่เกิน 60 ปี)

เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านรายได้ต่อเดือน พบว่าปัจจัยด้านรายได้ต่อเดือนของพนักงานบริษัทฯ มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์กรทุกด้านและมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม และจากผลการเปรียบเทียบความระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีต่อองค์กรทำให้ทราบว่า พนักงานของบริษัทฯ ส่วนใหญ่ที่มีรายได้ต่อเดือนตั้งแต่ 7,001 บาทขึ้นไปมีความคิดเห็นต่อองค์กรด้านต่างๆ มากกว่าพนักงานของบริษัทฯที่มีรายได้ต่อเดือน 5,000-7,000 บาท แสดงว่าพนักงาน โดยส่วนใหญ่ของบริษัทฯที่มีรายได้ต่อเดือนมากกว่าเป็นผู้ที่มีความคิดเห็นต่อองค์กรมากกว่าผู้ที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า แสดงว่ารายได้ต่อเดือนมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นซึ่งมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอย่างเห็นได้ชัด ไม่สอดคล้องกันกับการศึกษาที่ได้ทำการศึกษามาและผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้ต่อเดือนไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ การศึกษาของพงศธร ไทยประเสริฐ (2551) ที่ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทยามานาชิ อิเลคทรอนิกส์ (ไทยแลนด์) จำกัดพบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ได้แก่ ด้านองค์กร โดยมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวมแต่อัตราเงินเดือนไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวม การศึกษาของบรรพต ไชยกิจ (2552) ที่ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เวส เทิร์นดิจिटอล (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ด้าน ภาวะผู้นำแต่ปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้ต่อเดือนไม่มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวม การศึกษาของวรพจน์ เลิศสุวรรณเสรี (2551) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท บลูชิพส์ไมโครเฮ้าส์ จำกัด พบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ได้แก่ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แต่ปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวมและการศึกษาของมนัส ธาราวัชรศาสตร์ (2551) ที่ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท อินโนเวทซ์ (ประเทศไทย) ซึ่งพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำแต่ปัจจัยส่วนบุคคลไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวม

### 5.2.1 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถามในด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ

จากการศึกษาพบว่าระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ในด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และด้านภาวะผู้นำ พบว่าปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สามารถทำนายระดับของภาพรวมความผูกพันที่มีต่อองค์กรได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ The Gallup Organization (2002) ที่ได้ทำการวิจัยและพบว่า ปัจจัยที่ทำให้กิจการเติบโตมิได้เกิดจากการเน้นการผลิตให้มีกำไรหรือรายได้สูงสุดเท่านั้น แต่เกิดจากการพัฒนาบุคลากรให้มีความผูกพันกับองค์กรเพื่อสร้างลูกค้าที่มีความผูกพันกับองค์กรและจะนำมาซึ่งการเพิ่มขึ้นของกำไรที่แท้จริง และสอดคล้องกับการศึกษาของมนัส ธารา วัชรศาสตร์ (2551) ที่ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท อินโนเวกซ์ (ประเทศไทย) ซึ่งพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ สอดคล้องกับการศึกษาของวรพจน์ เลิศสุวรรณเสรี (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท บลูชิพส์ไมโครเฮาส์ จำกัด ซึ่งพบว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ได้แก่ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ และสอดคล้องกับการศึกษาของบรรพต ไชยกิจ (2552) ที่ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เวส เทิร์นดิจिटอล (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งพบว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ

### 5.3 ข้อค้นพบ

1. จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นและความผูกพันที่มีต่อองค์กรในภาพรวม พบว่าปัจจัยด้านรายได้ต่อเดือนของพนักงานบริษัทฯ มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์กรทุกด้านและมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม และจากการเปรียบเทียบความระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีต่อองค์กรทำให้ทราบว่าพนักงานของบริษัทฯ ส่วนใหญ่ที่มีรายได้ต่อเดือนตั้งแต่ 7,001 บาทขึ้นไปมีความคิดเห็นต่อองค์กรด้านต่างๆ มากกว่าพนักงานของบริษัทฯที่มีรายได้ต่อเดือน 5,000-7,000 บาท แสดงว่าพนักงานโดยส่วนใหญ่ของบริษัทฯที่มีรายได้ต่อเดือนมากกว่าเป็นผู้ที่มีความคิดเห็นต่อองค์กรมากกว่าผู้ที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า สรุปว่ารายได้ต่อเดือนมีอิทธิพลทั้งต่อความคิดเห็นที่มีต่อองค์กรทุกด้าน

และมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งชี้ให้เห็นว่าปัจจัยส่วนบุคคลด้านรายได้เป็นปัจจัยส่วนบุคคลที่มีอิทธิพลมากกว่าปัจจัยส่วนบุคคลอื่นๆ

2. จากผลการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานที่มีต่อองค์กร ทำให้ทราบว่า พนักงานของบริษัทฯ ส่วนใหญ่ที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรีและสูงกว่ามีความคิดเห็นต่อองค์กรด้านต่างๆ มากกว่าพนักงานของบริษัทฯ ที่มีระดับการศึกษา ป.6, ม.3 และ ม.6 ซึ่งก็หมายถึงพนักงานบริษัทฯ ที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าเป็นผู้ที่มีระดับความคิดเห็นต่อองค์กรมากกว่าผู้ที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าโดยส่วนใหญ่ สรุปได้ว่าระดับความคิดเห็นที่มีต่อองค์กรของพนักงานแปรผันตามปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษา หรือปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษามีอิทธิพลต่อความคิดเห็นต่อองค์กร กล่าวคือ หากพนักงานมีการศึกษาในระดับสูงกว่าย่อมมีความคิดเห็นต่อองค์กรในระดับที่มากกว่าด้วยเช่นกัน

3. พนักงานของบริษัทฯ มีระดับความคิดเห็นต่อองค์กรด้านต่างๆ ทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำในระดับเฉยๆ แต่ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์สามารถทำนายถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมได้ แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่ศึกษาจากความคิดเห็นต่อองค์กรอีก 3 ด้านนอกเหนือจากด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยังไม่น่าจะใช้ในการอธิบายถึงระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรได้อย่างชัดเจน

4. เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้นทั้ง 4 ด้าน คือ ปัจจัยด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำกับตัวแปรตามคือคำถามทั้ง 3 ข้อ ได้แก่ ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของบริษัทฯ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพพนักงานของบริษัทฯ พบว่าตัวแปรต้นนั้นสามารถพยากรณ์ความผูกพันที่มีต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมของบริษัทฯ ได้ สอดคล้องกับการศึกษาในส่วนของปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุการทำงานในบริษัทฯ ที่พบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อ ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมของบริษัทฯ แสดงว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทฯ ต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรในข้อนี้แตกต่างจากอีก 2 ข้อคำถามย่อยได้แก่ ท่านมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทฯ เป็นหลัก และท่านมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพพนักงานของบริษัทฯ ผลการศึกษาในส่วนนี้ชี้ให้เห็นว่าพนักงานที่มีอายุการทำงานในบริษัทฯ ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันในเรื่อง ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมของบริษัทฯ

5. ผลการพิจารณาระดับความสำคัญของคำถามย่อยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ข้อ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่าพนักงานของบริษัท ที่มีปัจจัยปัจจัยส่วนบุคคลแตกต่างกันให้ความสำคัญต่อความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของพนักงานบริษัทและความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทเป็นอันดับแรกและมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน กล่าวคือพนักงานที่มีเพศ สถานภาพและการศึกษาต่างกันให้ความสำคัญต่อความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัท ในระดับมาก พนักงานที่มีอายุต่างกันให้ความสำคัญต่อความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัทและมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทในระดับมากและมากที่สุด ตามลำดับ พนักงานที่มีตำแหน่งฯ บัญชีและการเงิน ตำแหน่งฯ จัดซื้อและตำแหน่งซ่อมบำรุงฯ ให้ความสำคัญต่อความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัทและมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทในระดับมากที่สุด ส่วนพนักงานตำแหน่งฯ แม่บ้าน การตลาด และคลังสินค้าให้ความสำคัญต่อความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัทและมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทในระดับมาก ส่วนพนักงานที่มีอายุการทำงานน้อยกว่า 6 เดือน 6 เดือน-2 ปี 2-4 ปี 4-6 ปี 6-8 ปี และมากกว่า 8 ปี ให้ความสำคัญต่อความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพพนักงานของบริษัทและความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัทในระดับมาก แสดงว่าไม่พบความแตกต่างของความคิดเห็นของพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันต่อคำถามย่อยทั้ง 2 ข้อ ได้แก่ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพของบริษัทและมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเต็มที่เพื่อประโยชน์ของบริษัท เพราะพนักงานให้ความสำคัญต่อความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันคือมากและมากที่สุด แต่พบว่าพนักงานที่มีปัจจัยส่วนบุคคลต่างกันไม่ได้ให้ความสำคัญต่อความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมของบริษัทฯ แสดงว่าพนักงานของบริษัทที่มีอายุการทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมของบริษัทแตกต่างไปจากคำถามอื่นในด้านนี้

6. จากการพิจารณาค่าเฉลี่ยและระดับความคิดเห็นต่อองค์กรของพนักงานในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่ามี 1 ปัจจัยย่อยที่พนักงานมีระดับความคิดเห็นแตกต่างจากปัจจัยอื่น ได้แก่ บริษัทฯ มีการดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยของพนักงานอย่างเพียงพอ พนักงานมีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก แสดงว่าองค์กรให้ความสำคัญต่อเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

เรื่องการดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยของพนักงานอย่างเพียงพอ เป็นปัจจัยที่สำคัญและที่เด่นชัดมากที่สุดเมื่อเทียบกับปัจจัยย่อยอื่นๆ ในด้านนี้

#### 5.4. ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากผลการศึกษาที่ได้ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้พบหลายประเด็นที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาบริษัทและปรับปรุงบริษัทให้ดียิ่งขึ้นไป สามารถวิเคราะห์แบ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในแต่ละด้าน และความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 47 แสดงสรุปข้อเสนอแนะเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาองค์กร

| หัวข้อที่เสนอแนะ  | ปัจจุบัน  | การปรับปรุง  |
|---|---|--|
| กลยุทธ์ด้านองค์กร<br>-บริษัทฯ เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน      | พนักงานบริษัทฯ มีระดับความคิดเห็นในระดับเฉลี่ยในทุกปัจจัยย่อย ซึ่งปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในด้านองค์กรคือบริษัทฯมีการเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน     | บริษัทฯ จัดทำแผนในการติดต่อสื่อสารให้เกิดประสิทธิภาพ ต้องจัดเตรียมแผนการสื่อสารไว้ตลอดทั้งปี ไม่จำกัดเพียงแค่ช่วงเวลาใด เวลาหนึ่ง และดำเนินการตามแผนการอย่างต่อเนื่อง โดยจัดให้มีผู้รับผิดชอบ จัดงบประมาณอย่างเพียงพอ สนับสนุนให้พนักงานมีส่วนร่วม และ CEO ต้องให้การสนับสนุน  |
| กลยุทธ์ด้านงาน<br>-บริษัทฯมีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง | พนักงานบริษัทฯ มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยย่อยด้านงาน คือบริษัทฯมีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเองในระดับเฉลี่ย และมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยที่สุดในด้านนี้ | บริษัทฯ เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้อง ในรูปแบบของคณะกรรมการ หรือโดยคณะตัวแทนของผู้เกี่ยวข้องในงานทุกระดับแสดงความคิดเห็นลงมติ หรือการชี้แจงบางอย่างเพื่อการตัดสินใจในงานของบริษัทฯ ในทุกขั้นตอนไม่มากก็น้อย เพื่อลดปัญหาที่อาจเกิดขึ้นมาภายหลังจากการตัดสินใจจากผู้นำหรือฝ่ายบริหารเพียงฝ่ายเดียว |

ตารางที่ 47 (ต่อ) แสดงข้อเสนอแนะจากการศึกษาในปัจจัยย่อย

| หัวข้อที่เสนอแนะ   | ปัจจุบัน   | การปรับปรุง   |
|--|--|---|
| กลยุทธ์ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์<br>-บริษัท มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานที่ชัดเจน  | พนักงานบริษัทฯ มีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยย่อยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ บริษัทมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงานที่ชัดเจนในระดับเฉยๆและมีค่าเฉลี่ยความคิดเห็นน้อยที่สุดในด้านนี้   | บริษัทฯ ต้องพัฒนารายบุคคล (Individual Development) พัฒนาอาชีพ (Career Development) บริหารผลการปฏิบัติงาน (Performance Management) และพัฒนาองค์กร (Organization Development) โดยเปิดเผยและโปร่งใส เช่น กำหนดมาตรฐานที่สามารถวัดผลได้อย่างชัดเจนในการเติบโตในสายอาชีพ (Career Part) |
| กลยุทธ์ด้านภาวะผู้นำ<br>-ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญแก่เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกคน  | พนักงานบริษัทฯ มีระดับความคิดเห็นในระดับเฉยๆในทุกปัจจัยย่อย ซึ่งปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดในด้านภาวะผู้นำคือผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญแก่เรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ทุกคน   | จัดทำแผนพัฒนาเป็นรายบุคคล (IDP : Individual Development Plan)   |
| กลยุทธ์ด้านค่าตอบแทน<br>- บริษัท มีการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรมและเหมาะสมกับหน้าที่ความรับผิดชอบ<br>- บริษัท มีการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์กรในธุรกิจเดียวกันได้ | จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นและความผูกพันที่มีต่อองค์กรในภาพรวม พบว่าปัจจัยด้านรายได้ต่อเดือนของพนักงานบริษัทฯ มีผลต่อความคิดเห็นต่อองค์กรทุกด้านและมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม สอดคล้องกับการพิจารณาค่าเฉลี่ยของระดับความคิดเห็นที่มีต่อองค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ซึ่งพบว่าพนักงานของบริษัทกลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 5,000 บาท และรายได้ต่อเดือน 5,001-7,000 บาท เป็นกลุ่มที่มีระดับความคิดเห็นต่อองค์กรด้านต่างๆน้อยที่สุดและ | สร้างมาตรฐานในการทำงาน (Stand Time) แล้วจ่ายผลตอบแทนตามผลของงาน สร้างแรงจูงใจในรูปแบบของ Incentive และ Profit sharing สร้างสวัสดิการที่ตอบสนองกับความต้องการปัจจุบันของพนักงาน  |

|  |   |  |
|--|---|--|
|  | <p>น้อยตามลำดับ แสดงให้เห็นว่าปัจจัย<br/>ต่างๆในแต่ละด้านนั้นยังไม่สามารถ<br/>ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน<br/>ในกลุ่มนี้ได้เท่าที่ควร</p> |  |
|--|---|--|



ลิขสิทธิ์มหาวิทยาลัยเชียงใหม่  
Copyright© by Chiang Mai University  
All rights reserved