

บทที่ 5

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลการศึกษา ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ

การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1 โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1 ผู้ศึกษาสามารถสรุปผล อภิปรายผล ข้อค้นพบ และข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

5.1 สรุปผลการศึกษา

ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาโดยใช้แนวคิดของความผูกพันต่อองค์กร โดยทำการศึกษาปัจจัยของความผูกพัน (Engagement Factors) แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ ด้านองค์กร (Company) ด้านงาน (Job) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) และด้านภาวะผู้นำ (Leadership) มาพิจารณาเปรียบเทียบกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมและในด้านต่างๆ ได้แก่ ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ว่ามีปัจจัยใดบ้างที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

ระเบียบวิธีการศึกษา ข้อมูลที่ใช้ในการศึกษาแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้จากการค้นคว้าข้อมูลจากหนังสือ วารสาร บทความ เอกสาร งานวิจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง และข้อมูลออนไลน์ทางอินเทอร์เน็ต และข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นข้อมูลที่ได้จากการใช้แบบสอบถามแบบตอบด้วยตนเอง (Self Administered Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยทำการเก็บข้อมูลจากเจ้าหน้าที่ของสำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1 โดยเก็บรวบรวมข้อมูลได้ทั้งสิ้น 107 ชุด โดยข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าแจกแจงแบบที (T - test) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (Analysis of Variance: ANOVA) การเปรียบเทียบความแตกต่างเป็นรายคู่ด้วยวิธี LSD และการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดย Linear Regression โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows 15.0 (Statistical for Social Science) ในการวิเคราะห์

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 72.9 มีอายุระหว่าง 31-35 ปี คิดเป็นร้อยละ 29.0 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 72.9 มีอายุการทำงาน 8-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 35.5 มีรายได้ต่อเดือน 12,001-17,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 35.5 และมีตำแหน่งนักตรวจสอบภาษี คิดเป็นร้อยละ 29.0

ส่วนที่ 2 ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1

แบบสอบถามที่ใช้เป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1 โดยใช้คำถามมาตรวัดแบบสเกลทัศนคติ หรือ Likert Scale โดยแบ่งความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรออกเป็น 4 ด้าน ประกอบด้วย ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ เมื่อรวบรวมข้อมูลจากผู้ตอบแบบสอบถามเรียบร้อยแล้ว ผู้ศึกษาได้ทำการคำนวณหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามทั้ง 4 ด้าน โดยใช้วิธีการ Reliability Analysis พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรด้านองค์กร มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับดีเลิศ มีค่าเท่ากับ 0.942 ด้านงาน มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับดีมาก มีค่าเท่ากับ 0.877 ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับดีมาก มีค่าเท่ากับ 0.816 และด้านภาวะผู้นำ มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับดีเลิศ มีค่าเท่ากับ 0.929 แสดงว่า คำถามที่ใช้ในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรทุกด้านมีความสัมพันธ์เป็นไปในทางเดียวกัน โดยมีความน่าเชื่อถือในระดับดีมากและดีเลิศ

ตอนที่ 2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ ปัจจัยย่อยที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ (ค่าเฉลี่ย 3.44) ปัจจัยด้านองค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.41) ปัจจัยย่อยที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นระดับเฉยๆ ได้แก่ ปัจจัยด้านงาน (ค่าเฉลี่ย 3.27) และปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ค่าเฉลี่ย 3.20) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสรุปได้ดังนี้

2.1.1 ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านองค์กร

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กร โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเชิงบวกในด้านองค์กร โดยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าองค์กรมีการถ่ายทอดนโยบายและกลยุทธ์ให้กับทุกแผนกและฝ่ายที่ทำงานอย่างชัดเจน สามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้

ปัจจัยย่อยที่มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่

1. มีการถ่ายทอดนโยบายและกลยุทธ์ให้กับทุกแผนกและฝ่ายที่ทำงานอย่างชัดเจน
2. นโยบายและกลยุทธ์ของแต่ละแผนกและฝ่ายที่ทำงานมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบายขององค์กร
3. มีการจัดระบบวิธีการทำงานอย่างเป็นมาตรฐาน และมีเกณฑ์โดยรวมอยู่ในระดับดี
4. มีการส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ได้เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กร

ปัจจัยย่อยที่มีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ ได้แก่

1. มีการสร้างสภาพแวดล้อมในที่ทำงานอย่างเหมาะสมและปลอดภัยให้กับเจ้าหน้าที่
2. จัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับเจ้าหน้าที่ได้อย่างสะดวกและเข้าถึงทุกระดับ
3. มีการกำหนดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นกรอบการทำงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรมกับเจ้าหน้าที่
4. มีการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่แสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่

2.1.2 ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านงาน

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านงาน โดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านงานยังไม่สามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กร ได้เท่าที่ควรเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยด้านอื่นๆ โดยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเจ้าหน้าที่มีรูปแบบการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร สามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้

ปัจจัยย่อยที่มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่

1. เจ้าหน้าที่มีรูปแบบการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร

ปัจจัยย่อยที่มีความคิดเห็นในระดับเฉยๆ ได้แก่

1. มีการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง
2. มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้และความสามารถของเจ้าหน้าที่
3. มีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของเจ้าหน้าที่อย่างเพียงพอ

2.1.3 ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าเป็นปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังไม่สามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้เท่าที่ควรเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยด้านอื่นๆ โดยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าการส่งเสริมและจัดกิจกรรมการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างเจ้าหน้าที่ สามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้

ปัจจัยย่อยที่มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่

1. มีการส่งเสริมและจัดกิจกรรมการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างเจ้าหน้าที่

ปัจจัยย่อยที่มีความคิดเห็นระดับเฉยๆ ได้แก่

1. มีการจัดทำแผนการฝึกอบรมให้กับเจ้าหน้าที่ตามความเหมาะสมของหน้าที่ความรับผิดชอบ
2. มีการจัดการระบบการให้คำปรึกษาด้านการทำงานและการพัฒนาความรู้แก่เจ้าหน้าที่
3. มีการกำหนดกรอบและแนวทางในการวัดความสามารถ ทั้งด้านองค์กรและเจ้าหน้าที่
4. มีการประเมินการปฏิบัติงาน (Performance Appraisal) ของเจ้าหน้าที่แต่ละคน เพื่อใช้ประกอบการพิจารณากำหนดหลักสูตรการฝึกอบรม/การพัฒนา และการจ่ายค่าตอบแทน
5. สามารถทำให้เจ้าหน้าที่รู้สึกถึงความมั่นคงในการทำงาน
6. มีการดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยของเจ้าหน้าที่อย่างเพียงพอ

7. ส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ได้มีโอกาสที่จะเรียนรู้และก้าวหน้าไปสู่ตำแหน่งงานที่ดีขึ้นในที่ทำงาน
8. มีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับเจ้าหน้าที่ที่ชัดเจน
9. มีการจัดการวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้สำหรับแต่ละตำแหน่งงานอย่างครบถ้วนและครอบคลุมทุกหน้าที่
10. มีการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรมและเหมาะสมของหน้าที่ความรับผิดชอบ
11. มีการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์กรในระดับเดียวกันได้

2.1.4 ความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำ

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเชิงบวกในด้านภาวะผู้นำ โดยพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึงความคาดหวังในการทำงานของเจ้าหน้าที่ให้แต่ละแผนกได้รับทราบ สามารถเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อยได้ดังนี้

ปัจจัยย่อยที่มีความคิดเห็นในระดับเห็นด้วยมาก ได้แก่

1. ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึงความคาดหวังในการทำงานของเจ้าหน้าที่ให้แต่ละแผนกได้รับทราบ
2. ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและนำมาถ่ายทอดให้เจ้าหน้าที่ที่ได้รับทราบ
3. ผู้บังคับบัญชามีการให้คำแนะนำและแนวทางด้านความก้าวหน้าและการพัฒนาการทำงานให้แก่เจ้าหน้าที่
4. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่เจ้าหน้าที่

ทุกคน

ปัจจัยย่อยที่มีความคิดเห็นระดับเฉยๆ ได้แก่

1. ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมินให้เจ้าหน้าที่ที่ได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
2. ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทุกคนอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม

ตอนที่ 2.2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรกับปัจจัยส่วนบุคคล

จากการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่มีต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ กับปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน รายได้ต่อเดือน และตำแหน่ง เพื่อให้ทราบว่าในแต่ละตัวแปรของปัจจัยส่วนบุคคลมีความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรแตกต่างกันอย่างไร สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 38 แสดงสรุปการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรกับปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร			
	ด้านองค์กร	ด้านงาน	ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	ด้านภาวะผู้นำ
เพศ			*	
อายุ				
สถานภาพ				
ระดับการศึกษา				
อายุการทำงาน				
รายได้ต่อเดือน				
ตำแหน่ง				

หมายเหตุ : * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จำแนกตามเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มเพศชายมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่ากลุ่มเพศหญิง แต่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กร ด้านงาน และด้านภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า เพศมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่ไม่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นในด้านองค์กร ด้านงาน และด้านภาวะผู้นำ

ส่วนที่ 3 ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากร พื้นที่สมุทรสาคร 1

แบบสอบถามที่ใช้เป็นการสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1 โดยใช้คำถามในมาตรวัดแบบสเกลทัศนคติ หรือ Likert Scale เมื่อนำไปหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาด้านความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร พบว่า ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร มีค่าความเชื่อมั่นอยู่ในระดับดีมาก มีค่าเท่ากับ 0.876 แสดงว่า คำถามที่ใช้ในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรมีความน่าเชื่อถือในระดับดีมาก

ตอนที่ 3.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักงาน สรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและมีความผูกพันต่อองค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.70) โดยผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นระดับเห็นด้วยมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.84) ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.75) และด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.50) ตามลำดับ ซึ่งแสดงว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged employee) โดยมีความผูกพันต่อองค์กรในด้านความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กรเป็นอันดับแรก

ตอนที่ 3.2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรกับปัจจัย ส่วนบุคคล

จากการเปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร กับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน รายได้ต่อเดือน และตำแหน่ง เพื่อให้

ทราบว่าในแต่ละตัวแปรของปัจจัยส่วนบุคคลมีความคิดเห็นต่อความผูกพันองค์กรแตกต่างกันอย่างไร สรุปได้ดังนี้

ตารางที่ 39 แสดงสรุปการเปรียบเทียบความแตกต่างของความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรกับปัจจัยส่วนบุคคล

ปัจจัยส่วนบุคคล	ความผูกพันต่อองค์กร			
	ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร	ความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร	ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร	ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม
เพศ	*	*	*	*
อายุ				
สถานภาพ				
ระดับการศึกษา	*			
อายุการทำงาน				
รายได้ต่อเดือน				
ตำแหน่ง	*			

หมายเหตุ : * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

จำแนกตามเพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มเพศชายมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมและรายด้านมากกว่ากลุ่มเพศหญิง แสดงว่า เพศมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

จำแนกตามอายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ไม่

แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า อายุไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

จำแนกตามสถานภาพ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีสถานภาพแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า สถานภาพไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มที่มีระดับการศึกษาอนุปริญญาหรือต่ำกว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมากกว่ากลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาตรี และกลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับปริญญาโทขึ้นไป

แต่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า ระดับการศึกษามีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร แต่ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมและในด้านความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

จำแนกตามอายุการทำงาน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุการทำงานแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า อายุการทำงานไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

จำแนกตามรายได้ต่อเดือน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า รายได้ต่อเดือนไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มที่มีตำแหน่งนักวิชาการ สรรพากรมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมากกว่ากลุ่มที่มีตำแหน่งนักตรวจสอบภาษีและกลุ่มที่มีตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ/เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี กลุ่มที่มีตำแหน่งเจ้าพนักงานสรรพากรมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมากกว่ากลุ่มที่มีตำแหน่งนักตรวจสอบภาษี และกลุ่มที่มีตำแหน่งลูกจ้างประจำมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมากกว่าทุกกลุ่ม

แต่ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า ตำแหน่งมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร แต่ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมและในด้านการทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

ตอนที่ 3.3 ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมและรายด้าน

ในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น คือ ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ กับตัวแปรตาม คือ ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมและรายด้านต่าง ๆ ได้แก่ ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ผลการศึกษาสามารถแสดงความสัมพันธ์ได้ดังนี้

3.3.1 ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์แบบแปรผันตามกันในเชิงบวก กับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม โดยมีค่าความสัมพันธ์ (R) เท่ากับ 0.672 และยังพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรทั้ง 4 ด้านนั้น สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม ได้ร้อยละ 43.0 ส่วนอีกร้อยละ 57.0 เป็นผลจากปัจจัยอื่นๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณา เมื่อพิจารณาค่านัยสำคัญทางสถิติ (Significant) พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยด้านองค์กร ด้านงาน และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยในแบบคะแนนมาตรฐาน (Beta) พบว่า ด้านภาวะผู้นำสามารถทำนายระดับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมมากที่สุด ($\beta = 0.356$) เมื่อพิจารณาความผูกพันต่อองค์กรแยกเป็นรายด้านพบว่า

3.3.2 ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์แบบแปรผันตามกันในเชิงบวก กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร โดยมีค่าความสัมพันธ์ (R) เท่ากับ 0.670 และยังพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรทั้ง 4 ด้านนั้น สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ได้ร้อยละ 42.7 ส่วนอีกร้อยละ 57.3 เป็นผลจาก

ปัจจัยอื่นๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณา เมื่อพิจารณาค่านัยสำคัญทางสถิติ (Significant) พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยด้านองค์กร ด้านงาน และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยในแบบคะแนนมาตรฐาน (Beta) พบว่า ด้านภาวะผู้นำสามารถทำนายระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมากที่สุด ($\beta = 0.347$)

3.3.3 ด้านความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์แบบแปรผันตามกันในเชิงบวก กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร โดยมีค่าความสัมพันธ์ (R) เท่ากับ 0.577 และยังพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรทั้ง 4 ด้านนั้น สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรด้านความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร ได้ร้อยละ 30.7 ส่วนอีกร้อยละ 69.3 เป็นผลจากปัจจัยอื่นๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณา เมื่อพิจารณาค่านัยสำคัญทางสถิติ (Significant) พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยด้านองค์กร ด้านงาน และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยในแบบคะแนนมาตรฐาน (Beta) พบว่า ด้านภาวะผู้นำสามารถทำนายระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กรมากที่สุด ($\beta = 0.375$)

3.3.4 ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร โดยใช้สมการถดถอยเชิงเส้น (Linear Regression) ในด้านนี้ พบปัญหา Multicollinearity คือ จากการวิเคราะห์ความแปรปรวนของตัวแปรต้นทั้ง 4 ตัว พบว่า มีอย่างน้อย 1 ตัวแปรต้นที่มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม แต่เมื่อเข้าสมการถดถอยเชิงเส้นกลับไม่พบว่าตัวแปรต้นและตัวแปรตามมีความสัมพันธ์กัน จึงตัดตัวแปรที่มีค่า Beta

สูงสุดออก คือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แล้วจึงนำตัวแปรเข้าสมการถดถอยเชิงเส้นอีกครั้ง พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร 3 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน และด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์แบบแปรผันตามกันในเชิงบวก กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร โดยมีค่าความสัมพันธ์ (R) เท่ากับ 0.508 และ ยังพบว่าปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรทั้ง 3 ด้านนั้น สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ได้ร้อยละ 23.6 ส่วนอีกร้อยละ 76.4 เป็นผลจากปัจจัยอื่นๆ ที่ไม่ได้นำมาพิจารณา เมื่อพิจารณาค่านัยสำคัญทางสถิติ (Significant) พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนปัจจัยด้านองค์กร และด้านงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอยในแบบคะแนนมาตรฐาน (Beta) พบว่า ด้านภาวะผู้นำสามารถทำนายระดับความผูกพันต่อด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรมากที่สุด ($\beta = 0.306$)

ตอนที่ 3.4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่ตอบคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับ ข้อเสนอแนะเพื่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กร คิดเป็นร้อยละ 4.5 มีข้อเสนอแนะดังนี้

1. การพิจารณาความดีความชอบควรมีความโปร่งใสเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้เจ้าหน้าที่
2. ควรมีการจัดฝึกอบรมเกี่ยวกับประมวลรัษฎากรและการวิเคราะห์งบการเงิน
3. ควรมีแบบสอบถามให้เจ้าหน้าที่ทุกแผนกได้แสดงความคิดเห็น
4. ควรสร้างความสามัคคีและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกัน
5. ควรให้ลูกจ้างชั่วคราวมีสวัสดิการและความมั่นคงเหมือนลูกจ้างประจำ

จากข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของผู้ตอบแบบสอบถาม จะเห็นได้ว่า ส่วนใหญ่เป็นปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เกี่ยวกับการประเมินผลการทำงาน การฝึกอบรม ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และกิจกรรมสร้างความสามัคคี และมี 1 ข้อเสนอแนะในด้านองค์กร เกี่ยวกับการให้เจ้าหน้าที่ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น

5.2 อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลและสรุปผลการศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1 ทำให้สามารถอภิปรายถึงประเด็นสำคัญที่เกิดจากการศึกษาได้ดังนี้

1. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรทั้ง 4 ด้าน เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปน้อยดังนี้ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำมากที่สุด รองลงมาคือ ปัจจัยด้านองค์กร ปัจจัยด้านงาน และปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับ สอดคล้องกับงานศึกษาของ บรรพต ไชยกิจ (2552) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท เวสเทิร์นดิจिटอล (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แต่ไม่สอดคล้องในเรื่องลำดับความคิดเห็น โดยพนักงานบริษัท เวสเทิร์นดิจिटอล (ประเทศไทย) จำกัด มีความคิดเห็นด้านองค์การมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ และด้านงาน ทั้งนี้การบริหารจัดการของบริษัท เวสเทิร์นดิจिटอล (ประเทศไทย) จำกัด ในด้านองค์การสามารถทำได้ดี เช่น การถ่ายทอดนโยบาย กลยุทธ์ให้กับทุกหน่วยงาน การจัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับพนักงาน การเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็น การสร้างสภาพแวดล้อมที่เหมาะสม ปลอดภัยด้านงาน การมีระบบมาตรฐานการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับดี และการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์กร แต่ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ เช่น ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างและนำมาถ่ายทอดให้พนักงานได้รับทราบ ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคนอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม มีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานได้รับทราบถึงผลการทำงานอย่างสม่ำเสมอ และการให้คำแนะนำและแนวทางด้านความก้าวหน้าและการพัฒนาการทำงานให้แก่พนักงานบริษัทยังบริหารจัดการได้ไม่ดีนัก ทำให้พนักงานเห็นด้วยกับปัจจัยด้านองค์การมากกว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำ ซึ่งต่างจากสำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1 ที่สามารถบริหารจัดการในปัจจัยด้านภาวะผู้นำได้ดีกว่าได้ดีกว่า

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสรุปได้ดังนี้

ปัจจัยด้านองค์กร

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าองค์กรมีการถ่ายทอดนโยบายและกลยุทธ์ให้กับทุกแผนกและฝ่ายที่ทำงานอย่างชัดเจนมากที่สุด รองลงมาคือ นโยบายและกลยุทธ์ของแต่ละแผนก

และฝ่ายที่ทำงานมีความสอดคล้องและเชื่อมโยงกับนโยบายขององค์กร ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานศึกษาของ วรพจน์ เลิศสุวรรณเสรี (2551) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท บลูชิพส์ไมโครเฮาส์ จำกัด พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรในด้านองค์การอยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย ทั้งนี้ พนักงานของบริษัท บลูชิพส์ไมโครเฮาส์ จำกัด เห็นว่าบริษัทเปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของพนักงานน้อย ระบบการทำงานยังไม่เป็นมาตรฐาน สภาพแวดล้อมในที่ทำงานยังไม่เหมาะสมและปลอดภัย และขาดการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ทำให้พนักงานมีความเห็นต่อปัจจัยด้านอยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย ซึ่ง The Institute for Employment Studies (2004) บริษัทที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาบุคลากร และงานวิจัย ได้ทำการวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงานในปี 2003 กับพนักงานจำนวนกว่า 10,000 คน ใน 14 องค์กร ใน NHS (National Health Service) พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานเกิดจากบริษัทต้องให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ได้แสดงความคิดเห็น มีโอกาสในการพัฒนาในงาน และองค์กรสนใจความเป็นอยู่ของพนักงาน

ปัจจัยด้านงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านงานโดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ โดยผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าเจ้าหน้าที่มีรูปแบบการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรมากที่สุด รองลงมาคือ เจ้าหน้าที่มีรูปแบบการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร สอดคล้องกับงานศึกษาของ วรพจน์ เลิศสุวรรณเสรี (2551) ที่พบว่า พนักงานของบริษัท บลูชิพส์ไมโครเฮาส์ จำกัด มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรในด้านงานอยู่ในระดับเฉยๆ โดยเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1 และพนักงานบริษัท บลูชิพส์ไมโครเฮาส์ จำกัด มีความคิดเห็นระดับเฉยๆ ในเรื่องการเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงาน และการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถเช่นเดียวกัน ซึ่งองค์กรต้องปรับปรุงปัจจัยด้านงานดังกล่าวเพื่อให้พนักงานเกิดความคล่องตัวในการทำงาน ได้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ได้แสดงความคิดเห็นในการทำงาน มีแนวทางให้การปฏิบัติงาน เกิดทัศนคติในการทำงานดีขึ้น และส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรต่อไป

ปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยรวมอยู่ในระดับเฉยๆ โดยผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่ามีการส่งเสริมและจัดกิจกรรมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเจ้าหน้าที่มากที่สุด รองลงมาคือ มีการจัดทำแผนการฝึกอบรมให้กับ

เจ้าหน้าที่ตามความเหมาะสมของหน้าที่ความรับผิดชอบ ไม่สอดคล้องกับงานศึกษาของ วรพจน์ เลิศสุวรรณเสรี (2551) ที่พบว่า พนักงานของบริษัท บลูชิพส์ไมโครเฮาส์ จำกัด มีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย ทั้งนี้ พนักงานของบริษัท บลูชิพส์ไมโครเฮาส์ จำกัด เห็นว่าการทำให้พนักงานรู้สึกว่ามีคามมั่นคงในการทำงาน มีความก้าวหน้าในอาชีพ มีระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรมและเหมาะสม สามารถแข่งขันกับบริษัทอื่นในธุรกิจเดียวกันได้ มีการดูแลเรื่องสุขภาพอนามัยของพนักงาน ส่งเสริมและจัดทำกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงาน มีระบบการให้คำปรึกษาด้านการทำงานและมีการพัฒนาความรู้แก่พนักงาน ของบริษัทนั้นยังไม่ดีนัก ทำให้พนักงานมีความเห็นต่อปัจจัยข้างต้นอยู่ในระดับเห็นด้วยน้อย ต่างจากเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1 ที่ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ ยกเว้นการส่งเสริมและจัดทำกิจกรรมเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างพนักงานมีความเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ซึ่งสิ่งเหล่านี้แสดงถึงความเอาใจใส่ต่อพนักงานขององค์กร ส่งผลให้เกิดความรู้สึกที่ดีและเกิดเป็นความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับแนวคิดของ The Institute for Employment Studies (2004) ที่พบว่า หากพนักงานมีโอกาสในการพัฒนาในงาน และองค์กรสนใจความเป็นอยู่ของพนักงาน จะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ

ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก โดยผู้ตอบแบบสอบถามเห็นว่าผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึงความคาดหวังในการทำงานของเจ้าหน้าที่ให้แต่ละแผนกได้รับทราบมากที่สุด รองลงมาคือ ผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและนำมาถ่ายทอดให้เจ้าหน้าที่ได้รับทราบ ไม่สอดคล้องกับงานศึกษาของ วรพจน์ เลิศสุวรรณเสรี (2551) พบว่า พนักงานของบริษัท บลูชิพส์ไมโครเฮาส์ จำกัดมีความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรในด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับเฉยๆ ในทุกปัจจัยย่อย ได้แก่ ผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงานอย่างสม่ำเสมอ ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึงเป้าหมายในการทำงานของพนักงานให้แต่ละแผนกได้รับทราบ ผู้บังคับบัญชามีการให้คำแนะนำและแนวทางด้านความก้าวหน้าและการพัฒนาการทำงานให้แก่พนักงาน ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคนอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม และผู้บังคับบัญชามีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลและนำมาถ่ายทอดให้พนักงานได้รับทราบ ต่างจากเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1 ที่ส่วนใหญ่มีความเห็นต่อปัจจัยย่อยอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก มีเพียงเรื่องผู้บังคับบัญชามีการแจ้งผลการประเมินให้พนักงาน

อย่างสม่ำเสมอ และผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของพนักงานทุกคนอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม เท่านั้นที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ เช่นเดียวกัน

จากผลการศึกษาข้างต้นจะเห็นได้ว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นระดับเห็นด้วยมากในปัจจัยด้านองค์กรและด้านภาวะผู้นำ แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเชิงบวกในด้านองค์กรและด้านภาวะผู้นำ และผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นระดับเฉยๆ ในปัจจัยด้านงานและด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่าปัจจัยด้านงานและด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังไม่สามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้เท่าที่ควรเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยด้านอื่นๆ

2. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรกับปัจจัยส่วนบุคคล

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มเพศชายมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่ากลุ่มเพศหญิง สอดคล้องกับงานศึกษาของ มนัส ธาราวัชรศาสตร์ (2551) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทอิน โนเวกซ์ (ประเทศไทย) จำกัด พบว่า พนักงานเพศชายและเพศหญิงมีระดับความระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทั้งนี้ ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านองค์กร ด้านงาน และด้านภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่า เพศมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แต่เพศไม่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นในด้านองค์กร ด้านงาน และด้านภาวะผู้นำ

ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน รายได้ต่อเดือน และตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรทุกด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน รายได้ต่อเดือน และตำแหน่ง ไม่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นในด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ

3. ความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก เรียงลำดับความคิดเห็นจากมากไปน้อยดังนี้ ด้านความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กรมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความ

ปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร และด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ตามลำดับ แสดงให้เห็นว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged employee) โดยมีความผูกพันต่อองค์กรในด้านความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กรเป็นอันดับแรก แสดงว่าสำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1 มีพนักงานที่เปรียบเสมือน “ดาวเด่นในองค์กร” ทำงานด้วยความมีใจรักและทุ่มเทในงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ มีความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริง และจะหาแนวทางในการปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้นอยู่เสมอ เพื่อให้้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จในที่สุด (อ้างใน the Gallup Organization, 2002) และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ L.Porter และ F.J. Smith (1991) ที่กล่าวว่า ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคลากรเต็มใจที่จะเสียสละอุทิศตน พยายามทำงานเต็มความสามารถ เพื่อให้้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กร และมีความห่วงใยต่อความเป็นไปขององค์กร สอดคล้องกับงานศึกษาของ มนัส ธาราวัชรศาสตร์ (2551) พบว่า พนักงานบริษัท อินโนเวทซ์ (ประเทศไทย) จำกัด มีความผูกพันโดยรวมต่อองค์กรอยู่ในระดับผูกพันมาก แสดงให้เห็นว่า ทั้งสำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1 ซึ่งเป็นหน่วยงานราชการ และบริษัท อินโนเวทซ์ (ประเทศไทย) จำกัด ซึ่งเป็นโรงงานอุตสาหกรรม มีรูปแบบและการบริหารจัดการที่ดี ทำให้พนักงานมีเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร มีความรู้สึกผูกพันเป็นอย่างมากกับองค์กร มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และเห็นว่าบริษัท อินโนเวทซ์ เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่พนักงานได้เลือกทำงานด้วย แต่ไม่สอดคล้องกับงานศึกษาของ วรพจน์ เลิศสุวรรณเสรี (2551) ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท บลูชิพส์ไมโครเฮาส์ จำกัด จังหวัดลำพูน ในภาพรวมอยู่ในระดับไม่ผูกพันต่อองค์กร (Not-Engaged) ทั้งนี้บริษัท บลูชิพส์ไมโครเฮาส์ จำกัด เป็นโรงงานอุตสาหกรรม ซึ่งผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นพนักงานปฏิบัติการฝ่ายผลิต มีอายุการทำงาน 1-3 ปี มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 6,001-10,000 บาทซึ่งไม่สูงนัก มีความคิดเห็นเรื่องระบบการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันได้กับบริษัทอื่นในธุรกิจเดียวกันได้อยู่ในระดับต่ำที่สุด ซึ่งปัจจัยย่อยเกี่ยวกับค่าตอบแทน หากพนักงานเห็นว่าไม่เหมาะสม จะทำให้พนักงานขาดความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร ขาดความจงรักภักดีต่อองค์กร และไม่มีความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด

4. การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรกับปัจจัยส่วนบุคคล

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ ด้านระดับการศึกษา และตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน โดยผู้ตอบแบบสอบถามที่มีเพศแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มเพศชายมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมและทุกด้านมากกว่ากลุ่มเพศหญิง และผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาและตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 โดยกลุ่มที่มีระดับการศึกษาอนุปริญญาหรือต่ำกว่ามีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมากกว่ากลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรีและกลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาโทขึ้นไป กลุ่มที่มีตำแหน่งนักวิชาการสรรพากรมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมากกว่ากลุ่มที่มีตำแหน่งนักตรวจสอบภายในและกลุ่มที่มีตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ/เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี กลุ่มที่มีตำแหน่งเจ้าพนักงานสรรพากรมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมากกว่ากลุ่มที่มีตำแหน่งนักตรวจสอบภายใน และกลุ่มที่มีตำแหน่งลูกจ้างประจำมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมากกว่าทุกกลุ่ม

ทั้งนี้ผู้ตอบแบบสอบถามที่มีระดับการศึกษาและตำแหน่งแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรด้านความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรไม่มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เช่นกัน

แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาและตำแหน่งมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร แต่ระดับการศึกษาและตำแหน่งไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมและในด้านความทุ่มเทและพยายามอย่าง

เต็มทีเพื่อประโยชน์ขององค์กร และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

ส่วนผู้ตอบแบบสอบถามที่มีอายุ สถานภาพ อายุการทำงาน และรายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มทีเพื่อประโยชน์ขององค์กร และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ สถานภาพ อายุการทำงาน และรายได้ต่อเดือนไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ไม่สอดคล้องกับงานศึกษาของ บรรพต ไชยกิจ (2552) ที่พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศ ระดับการศึกษา สถานภาพ รายได้ต่อเดือน และระยะเวลาการทำงานไม่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ไม่สอดคล้องกับงานศึกษาของ วรพจน์ เลิศสุวรรณเสรี (2551) ที่พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุการทำงาน หน้าที่การทำงาน ตำแหน่งงานและรายได้เฉลี่ยต่อเดือนของพนักงาน ไม่มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวม และไม่สอดคล้องกับงานศึกษาของ มนัส ธาราวัชรศาสตร์ (2551) ที่พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา อายุงาน และระดับเงินเดือนไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งการที่ผลการศึกษาค้างนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องอื่นๆ นั้น เป็นเพราะลักษณะขององค์กรที่เป็นหน่วยงานราชการและองค์กรเอกชนนั้นมีความแตกต่างกันในการบริหารจัดการ ทำให้มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรกับปัจจัยส่วนบุคคลมีความแตกต่างกัน สอดคล้องกับแนวคิดของ The Institute for Employment Studies (2004) ที่พบว่า ระดับความผูกพันของพนักงานสามารถแปรผันไปตามลักษณะส่วนบุคคล และความผูกพันของพนักงานสามารถแปรผันไปตามลักษณะของงาน และลักษณะประสบการณ์อีกด้วย

5. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมและรายด้าน

จากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น คือ ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำกับตัวแปรตาม คือ ความผูกพันต่อองค์กร พบว่า มีความสัมพันธ์แบบแปรผันตามกันในเชิงบวกหมายความว่า หากให้ความสำคัญต่อปัจจัยทั้ง 4 ด้านเพิ่มขึ้น ความผูกพันต่อองค์กรจะเพิ่มขึ้นด้วยเช่นเดียวกัน แต่เมื่อพิจารณาจากค่านัยสำคัญทางสถิติ พบว่า มีเพียงปัจจัยด้านภาวะผู้นำเท่านั้นที่

สามารถทำนายระดับความผูกพันต่อองค์กร ได้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 แสดงว่าปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีอิทธิพลกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมและรายด้าน ซึ่งผู้บังคับบัญชามีส่วนที่จะส่งเสริมให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อองค์กร โดยรวมได้ เพราะผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดกับพนักงาน เป็นผู้มอบหมายงาน และประเมินผลการทำงานของพนักงาน หากผู้บังคับบัญชามีภาวะผู้นำที่ดีและให้ความสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้ว จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกลงในแง่บวกกับองค์กรจนเกิดความผูกพันต่อองค์กร แต่ผลการศึกษากลับไม่สอดคล้องกับงานศึกษาของ บรรพต ไชยกิจ (2552) ที่พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ ไม่สอดคล้องกับงานศึกษาของ วรพจน์ เลิศสุวรรณเสรี (2551) ที่พบว่า ปัจจัยที่ทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ได้แก่ ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในภาพรวม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และไม่สอดคล้องกับงานศึกษาของ มนัส ธาราวัชรศาสตร์ (2551) ที่พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ ทั้งนี้ลักษณะองค์กรที่เป็นหน่วยงานราชการกับองค์กรเอกชนมีความแตกต่างกัน ดังนั้นความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรจึงแตกต่างกัน

5.3 ข้อค้นพบ

จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1 ผู้ศึกษาได้ค้นพบประเด็นสำคัญดังต่อไปนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1 มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged employee) โดยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ทั้งนี้ผู้ตอบแบบสอบถามมีความผูกพันต่อองค์กรในด้านความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กรเป็นอันดับแรก รองลงมาคือ ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร และด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ตามลำดับ

2. ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรด้านภาวะผู้นำมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านองค์กร ด้านงาน และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีความคิดเห็นระดับเห็นด้วยมากในปัจจัยด้านองค์กรและด้านภาวะผู้นำ และมีความคิดเห็นระดับเฉยๆ ในปัจจัยด้านงานและด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเชิงบวกในด้านองค์กรและด้านภาวะผู้นำ สามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กร แต่มีความ

คิดเห็นว่าปัจจัยด้านงานและด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ยังไม่สามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้

3. ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร อันดับแรกและอันดับสุดท้ายดังนี้

ตารางที่ 40 แสดงระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยย่อยอันดับแรกและอันดับสุดท้ายที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรรายด้าน

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร	ระดับความคิดเห็น	
	อันดับแรก	อันดับสุดท้าย
ด้านองค์กร	มีการถ่ายทอดนโยบายและกลยุทธ์ให้กับทุกแผนกและฝ่ายที่ทำงานอย่างชัดเจน (ค่าเฉลี่ย 3.64)	มีการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่แสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ (ค่าเฉลี่ย 3.22)
ด้านงาน	เจ้าหน้าที่มีรูปแบบการทำงานในหน้าที่ความรับผิดชอบที่สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.59)	มีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของเจ้าหน้าที่อย่างเพียงพอ (ค่าเฉลี่ย 2.90)
ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	มีการส่งเสริมและจัดกิจกรรมการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างเจ้าหน้าที่ (ค่าเฉลี่ย 3.55)	มีการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์กรในระดับเดียวกันได้ (ค่าเฉลี่ย 2.82)
ด้านภาวะผู้นำ	ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารถึงความคาดหวังในการทำงานของเจ้าหน้าที่ให้แต่ละแผนกได้รับทราบ (ค่าเฉลี่ย 3.63)	ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทุกคนอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม (ค่าเฉลี่ย 3.22)

4. จากผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรกับปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยกลุ่มเพศชายมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มากกว่ากลุ่มเพศหญิง

5. จากผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรกับปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมและรายด้าน

และปัจจัยส่วนบุคคลด้านระดับการศึกษาและตำแหน่งมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร โดยมีรายละเอียดดังนี้

- กลุ่มเพศชายมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมและทุกด้านมากกว่ากลุ่มเพศหญิง

- กลุ่มที่มีระดับการศึกษานุปริญญาหรือต่ำกว่า มีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมากกว่ากลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และกลุ่มที่มีระดับการศึกษานุปริญญาโทขึ้นไป

- กลุ่มที่มีตำแหน่งนักวิชาการสรรพากรมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมากกว่ากลุ่มที่มีตำแหน่งนักตรวจสอบภาษีและกลุ่มที่มีตำแหน่งเจ้าพนักงานธุรการ/เจ้าพนักงานการเงินและบัญชี กลุ่มที่มีตำแหน่งเจ้าพนักงานสรรพากรมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมากกว่ากลุ่มที่มีตำแหน่งนักตรวจสอบภาษี และกลุ่มที่มีตำแหน่งลูกจ้างประจำมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรมากกว่าทุกกลุ่ม

6. จากผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมและรายด้าน พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์แบบแปรผันตามกันในเชิงบวก กับความผูกพันต่อองค์กร แต่มีเพียงปัจจัยด้านภาวะผู้นำเท่านั้นที่มีอิทธิพลกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมและรายด้าน ได้แก่ ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและยอมรับต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ด้านความทุ่มเทและพยายามอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ขององค์กร และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ซึ่งปัจจัยด้านภาวะผู้นำนี้สามารถทำนายระดับความผูกพันต่อองค์กรได้

5.4 ข้อเสนอแนะจากการศึกษา

จากการศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1 มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged employee) โดยมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก และมีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรด้านภาวะผู้นำและด้านองค์กรอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แต่ด้านงานและด้านการ

พัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ แสดงว่าปัจจัยด้านงานและด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังไม่สามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้เท่าที่ควรเมื่อเปรียบเทียบกับปัจจัยด้านภาวะผู้นำและด้านองค์กร และผลการศึกษาค้นคว้าความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ปัจจัยด้านภาวะผู้นำมีอิทธิพลกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 สามารถทำนายระดับความผูกพันต่อองค์กรได้ ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญในการสร้างภาวะผู้นำที่ดีให้กับผู้บังคับบัญชาในองค์กรเป็นอันดับแรก ถึงแม้ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก แต่ทางองค์กรควรมีนโยบายรักษาความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำให้อยู่ในระดับเห็นด้วยมากนี้ไว้และพัฒนาให้เพิ่มขึ้น ผู้ศึกษาจึงเสนอแนะให้สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1 นำ กลยุทธ์ภาวะผู้นำ มาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรและสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้กับเจ้าหน้าที่สำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1 โดยนำทฤษฎีภาวะผู้นำมาประยุกต์ใช้ดังนี้

ลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Leader Traits)

องค์กรควรมีระบบการคัดเลือกผู้บังคับบัญชาที่มีความเหมาะสมในแต่ละตำแหน่งและผู้บังคับบัญชาที่ได้รับคัดเลือกนั้นต้องมีคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เช่น มีแรงผลักดัน มีความทะเยอทะยาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความปรารถนาที่จะเป็นผู้นำ มีความน่าเชื่อถือ มีความซื่อสัตย์ รักษาคำพูด มีความเชื่อมั่นในตัวเองว่าทำได้สำเร็จ มีความรู้เกี่ยวกับงานและองค์กร ได้รับความต้องการของผู้อื่น เข้าใจผู้อื่น ปฏิบัติกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน ควบคุมสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

องค์กรควรจัดให้มีการฝึกอบรมหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับการสร้างภาวะผู้นำให้กับผู้บังคับบัญชาและบุคลากรในองค์กร มีการประเมินและติดตามผลการฝึกอบรม โดยการสำรวจความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำในองค์กรจากผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นระยะ เพื่อสร้างให้บุคลากรในองค์กรเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

พฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behaviors)

ผู้บังคับบัญชาในสำนักงานสรรพากรพื้นที่สมุทรสาคร 1 ควรมุ่งงานสูงและมุ่งคนสูง การมุ่งคนสูงจะช่วยให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีร่วมกัน เข้าใจกัน และยอมรับซึ่งกันและกัน และเมื่อคนเกิดความพึงพอใจก็จะทำงานด้วยความเต็มใจ ทำให้ผลงานออกมาดี และการมุ่งงานก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ มีความภาคภูมิใจในองค์กร และเกิดความผูกพันต่อองค์กรในที่สุด ซึ่งจากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านภาวะผู้นำเรื่องผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรมอยู่ในระดับเฉยๆ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาในแผนกและฝ่ายต่างๆ ควรมุ่งคนสูง โดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดง

ความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน เช่น มีการเปิดโอกาสและรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาในการประชุมต่างๆ ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับนโยบายและกลยุทธ์ในหน่วยงานของตนเอง เพื่อให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีการสำรวจความคิดเห็นในการทำงานเป็นระยะๆ หรือจัดให้มีกล่องรับความคิดเห็นประจำแผนกและฝ่าย นำข้อมูลที่ได้รับ ไปพัฒนาปรับปรุงการทำงานต่อไป

ผู้บังคับบัญชาควรมีการแจ้งกฎระเบียบ เกณฑ์ในการประเมินผลการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบอย่างชัดเจน มีการประเมินผลการทำงานอย่างโปร่งใสเป็นธรรม มีการแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบถึงผลการประเมิน มีการชมเชยในผลการปฏิบัติงานที่ดีและมีการแจ้งข้อควรปรับปรุงเพื่อนำไปพัฒนาและแก้ไขให้ดีขึ้น เป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน อีกทั้งเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีการประเมินผลการทำงานของตัวเอง ได้สำรวจการทำงานของตัวเอง และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงออกถึงความต้องการและความคาดหวังในหน้าที่การงานในอนาคต

ผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการวางแผนการฝึกอบรมที่เหมาะสมในแต่ละตำแหน่ง จัดให้มีการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกองค์กร มีการส่งเจ้าหน้าที่ไปดูงานเพื่อนำความรู้มาพัฒนาองค์กรให้ดีขึ้น ผู้บังคับบัญชาควรให้คำแนะนำและแนวทางในการพัฒนาการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ

ภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ (Situational Approaches to Leadership)

ผู้บังคับบัญชาควรเน้นการทำงานเป็นกลุ่มซึ่งมีความสอดคล้องกันระหว่างรูปแบบการทำงานของผู้นำกับสถานการณ์ต่างๆ ในองค์กรและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องวิเคราะห์สถานการณ์เป็นอันดับแรกก่อนตัดสินใจว่าการใช้พฤติกรรมการนำแบบใด จากผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยย่อยที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในอันดับสุดท้ายคือ ผู้บังคับบัญชามีการรับฟังความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ทุกคนอย่างมีเหตุผลและเป็นธรรม ดังนั้นรูปแบบภาวะผู้นำที่ควรนำมาใช้ในองค์กรคือ ผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย รับฟัง พร้อมให้ข้อเสนอแนะ และให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

นอกจากการนำกลยุทธ์ภาวะผู้นำมาใช้ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรแล้ว ผู้ศึกษาเห็นว่าควรมีการพัฒนาการบริหารจัดการในปัจจุบันที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านองค์กร และด้านงาน ควบคู่ไปด้วยเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

จากการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นอันดับสุดท้าย ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเฉยๆ โดยปัจจัยส่วนบุคคลด้านเพศมีอิทธิพลต่อความคิดเห็นในด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จึงควรพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้เหมาะสมกับเพศ ทั้งนี้ ปัจจัยย่อยที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ใน 3 อันดับสุดท้าย คือ มีการจ่ายค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์กรในองค์กรระดับเดียวกันได้ มีการจ่ายค่าตอบแทนที่มีความเป็นธรรมและเหมาะสมของหน้าที่ความรับผิดชอบ และมีการจัดการวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้สำหรับแต่ละตำแหน่งงานอย่างครบถ้วนและครอบคลุมทุกหน้าที่ ซึ่งปัจจัยย่อยที่ผู้ตอบแบบสอบถามให้ระดับความคิดเห็นเป็นอันดับท้ายๆ นั้นเป็นปัจจัยย่อยที่เกี่ยวกับการจ่ายค่าตอบแทนซึ่งในหน่วยงานราชการการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการนั้นเป็นไปตามระเบียบของราชการ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรให้ความสำคัญกับการประเมินผลการทำงานในการปรับเงินเดือน เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งอย่างชัดเจนและเป็นธรรม สื่อสารเรื่องระเบียบและเกณฑ์ในการประเมินผลการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบ มีการแจ้งผลการประเมินการทำงานทั้งข้อดีและข้อที่ควรปรับปรุงให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับทราบ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขต่อไป

นอกจากนี้ควรมีการวางแผนด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อเพิ่มศักยภาพในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีการวางแผนการฝึกอบรม กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมที่เหมาะสม ทั้งหลักสูตรพื้นฐานที่ทุกคนควรมีความรู้ และหลักสูตรที่จำเป็นเฉพาะตำแหน่งงาน เช่น หลักสูตรเกี่ยวกับประมวลรัษฎากรและการวิเคราะห์งบการเงิน เป็นต้น จัดให้มีการดูงานเพื่อนำความรู้มาพัฒนาองค์กร หรือสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้มีการศึกษาต่อเพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถ มีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน นอกจากนี้ควรจัดการสัมมนาเพื่อให้พนักงานได้เรียนรู้และแสดงความคิดเห็น เพื่อกระตุ้นให้เกิดความมั่นใจในการทำงาน อีกทั้งยังเป็นการสร้างมิตรภาพและความสัมพันธ์ที่ดีให้แก่พนักงานเพื่อง่ายแก่การปรับตัวและการทำงานร่วมกัน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดทัศนคติในเชิงบวกต่อองค์กร

ทั้งนี้ ควรจัดให้มีการทำสำรวจความคิดเห็นประจำปีของเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานเกี่ยวกับนโยบายการจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงการพัฒนากลยุทธ์การจัดการด้านทรัพยากรมนุษย์ต่อไป

ด้านองค์กร

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยย่อยด้านองค์กรที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ใน 3 อันดับสุดท้าย คือ มีการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่แสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ มีการกำหนด กฎระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นกรอบการทำงานอย่างชัดเจนและเป็นธรรมกับเจ้าหน้าที่ และจัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับเจ้าหน้าที่ได้อย่างสะดวก และเข้าถึงทุกระดับ ดังนั้นองค์กรควรจัดให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจและแสดงความคิดเห็นริเริ่มสร้างสรรค์มากขึ้น จะทำให้ได้งานที่มีประสิทธิภาพ และยังทำให้พนักงานรู้สึกมีส่วนร่วมในการทำงานนั้น ๆ อย่างเต็มที่ ส่งผลให้การทำงานราบรื่น จัดหาช่องทางในการสื่อสารจากระดับล่างขึ้นบนเพิ่มมากขึ้น เช่น มีกล่องรับความคิดเห็น หรือจัดให้มีหน่วยงานที่คอยรับฟังปัญหา ชี้แจงและให้คำปรึกษาแก่เจ้าหน้าที่ในองค์กรเพื่อเป็นตัวเชื่อม โยงระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์กร

มีการสื่อสารและถ่ายทอดเกี่ยวกับนโยบาย กลยุทธ์ กฎระเบียบ ข้อบังคับที่ใช้เป็นกรอบการทำงานอย่างชัดเจนและทั่วถึง ผ่านช่องทางต่างๆ เช่น ประกาศ หนังสือเวียน ระบบสารสนเทศภายในองค์กร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถเข้าถึงได้ง่าย และมีการทำงานที่สอดคล้องกับนโยบายองค์กรมากขึ้น เพราะถ้าหากองค์กรมีนโยบายการจัดการดูแลบุคลากรในองค์กร ได้ไม่ทั่วถึง หรือไม่สามรถตอบสนองความต้องการได้ดีพอ จะส่งผลกระทบต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรได้

ด้านงาน

จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยย่อยด้านงานที่ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ใน 3 อันดับสุดท้าย คือ มีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของเจ้าหน้าที่อย่างเพียงพอ มีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้และความสามารถของเจ้าหน้าที่ และมีการเปิดโอกาสให้เจ้าหน้าที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในงานที่เกี่ยวข้องกับตนเอง ดังนั้นองค์กรควรให้การสนับสนุนอุปกรณ์ เครื่องมือ เทคโนโลยี และความช่วยเหลือต่างๆ ในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและเพียงพอ โดยมีอุปกรณ์ เครื่องมือสำรองไว้ใช้งานเมื่อเกิดการชำรุดเสียหาย มีการนำเทคโนโลยีและระบบสารสนเทศต่างๆ ที่ทันสมัยมาช่วยในการทำงานให้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยต้องมีการฝึกอบรมให้แก่เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานให้มีความเข้าใจและความชำนาญในการใช้งาน

องค์กรควรมีการวิเคราะห์งาน กำหนดขอบเขตหน้าที่และความรับผิดชอบ รวมถึงคุณสมบัติของผู้ปฏิบัติงานอย่างเหมาะสม เพื่อใช้ในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากร มีการมอบหมายงานที่ตรงกับความรู้และทักษะของผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้ได้ผลการทำงานที่ดี

องค์กรควรให้ความสำคัญกับการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และให้โอกาสไว้วางใจให้มีอำนาจในการกำกับดูแลและเลือกวิธีทำงานอย่างอิสระด้วยตนเอง