

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และ ข้อเสนอแนะ

#### สรุปผลการวิจัย

การวิจัย เรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา : บริษัท เค แอนด์ เอ (ประเทศไทย) จำกัด นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง ครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นของพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีต่อปัจจัยภายในองค์กร ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีทรัพยากรที่เพียงพอ ความพึงพอใจสิ่งแวดล้อมภายนอกของงาน ความสัมพันธ์ที่มีต่อบุคคลอื่น ความท้าทายของงาน สิทธิส่วนบุคคลในการทำงาน การทำงานและการดำเนินชีวิตโดยรวม เพื่อศึกษาระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ ได้แก่ ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน ความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ และเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร โดยผู้วิจัยได้ทำการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างในกลุ่มพนักงานระดับปฏิบัติการของบริษัท เค แอนด์ เอ (ประเทศไทย) จำกัด นิคมอุตสาหกรรมปิ่นทอง จำนวน 187 ตัวอย่าง โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ และใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical package for the social sciences) for Windows เพื่อทำการวิเคราะห์ทางสถิติ ด้วยค่าความเชื่อมั่นในระดับร้อยละ 95

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ สถิติพื้นฐานคือค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และสถิติเชิงอนุมาน คือค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ เพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)

จากการวิจัยศึกษา สามารถสรุปผลโดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
2. ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์กร
3. ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กร
4. ผลการทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์กรกับ

ความผูกพันต่อองค์กร

## 1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุ 29-20ปี จำนวน 132คน คิดเป็นร้อยละ 70.6 รองลงมา คือ มีอายุ 39-30ปี จำนวน 52คน คิดเป็นร้อยละ 27.8 และกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 20ปี มีจำนวน 3 คน คิดเป็นร้อยละ 1.6 เป็นเพศหญิงจำนวน 185คน คิดเป็นร้อยละ 98.9 และ เพศชายจำนวน 2 คน คิดเป็นร้อยละ 1.1 มีการศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 73คน คิดเป็นร้อยละ 39.0 รองลงมามีการศึกษาระดับสูงกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 58คน คิดเป็นร้อยละ 31.0 ส่วนที่มีการศึกษาต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลาย มีจำนวน 56คน คิดเป็นร้อยละ 29.9 ส่วนใหญ่สมรสแล้ว จำนวน 89คน คิดเป็นร้อยละ 47.6 รองลงมาคือ เป็นโสด จำนวน 80คน คิดเป็นร้อยละ 42.8 ส่วนแยกกันอยู่ มีจำนวน 8คน คิดเป็นร้อยละ 4.3 และหย่าร้าง จำนวน 8คน คิดเป็นร้อยละ 4.3 มีอายุงานต่ำกว่า 2ปี จำนวน 81คน คิดเป็นร้อยละ 43.3 รองลงมามีอายุงาน 4-2ปี จำนวน 77คน คิดเป็นร้อยละ 41.2 และมีอายุงาน 7-5ปี จำนวน 29คน คิดเป็นร้อยละ 15.5 ทำงานอยู่แผนกประกอบชิ้นงาน PD. 2 จำนวน 87คน คิดเป็นร้อยละ 46.5 รองลงมาอยู่แผนกตรวจสอบคุณภาพ QC จำนวน 61คน คิดเป็นร้อยละ 32.6 อยู่ในแผนกจัดเก็บวัตถุดิบ STORE จำนวน 23คน คิดเป็นร้อยละ 12.3 และ อยู่ในแผนกประกอบชิ้นงาน PD. 1 จำนวน 16 คน คิดเป็นร้อยละ 8.6 และมีรายได้ต่อเดือน 8,000-6,001บาท จำนวน 93คน คิดเป็นร้อยละ 49.7 รองลงมามีรายได้ต่อเดือน 10,000-8,001บาท จำนวน 61คน คิดเป็นร้อยละ 32.6 และมีรายได้ 6,000-4,000บาทจำนวน 33คน คิดเป็นร้อยละ 17.6

## 2. ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์กร

จากผลการศึกษาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์กร พบว่า โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์กรในระดับมาก มีค่าคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เท่ากับ .4549

โดยแบ่งออกเป็นแต่ละด้านดังนี้

2.1 ด้านการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.4702

2.2 ด้านการมีทรัพยากรที่เพียงพอ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.13 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.6860

2.3 ด้านความพึงพอใจในสิ่งแวดล้อมภายนอกของงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.13 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.7011

2.4 ด้านความสัมพันธ์ที่มีต่อบุคคลอื่น ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.6502

2.5 ด้านความท้าทายของงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.7158

2.6 ด้านสิทธิส่วนบุคคลในการทำงาน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.6605

### 3. ผลการศึกษาระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กร

จากผลการศึกษาระดับความคิดเห็นเป็นต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่ามีระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.4396 โดยแบ่งออกเป็นแต่ละด้านดังนี้

3.1 ด้านความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.6833

3.2 ด้านความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.6747

3.3 ด้านความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) เท่ากับ 0.6040

### 4. ผลการทดสอบสมมุติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยภายในองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร

4.1 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับความผูกพันต่อองค์กร

จากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน และความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่

4.2 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการมีทรัพยากรที่เพียงพอกับความผูกพันต่อองค์กร

จากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการมีทรัพยากรที่เพียงพอกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า การมีทรัพยากรที่เพียงพอ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุนและความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่

4.3 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในสิ่งแวดล้อมภายนอกของงานกับความผูกพันต่อองค์กร

จากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในสิ่งแวดล้อมภายนอกของงานกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ความพึงพอใจสิ่งแวดล้อมภายนอกของงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ และความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ ส่วนความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจสิ่งแวดล้อมภายนอกของงาน โดยมีความสัมพันธ์กันในทางลบ และมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อย

4.4 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ที่มีต่อบุคคลอื่นกับความผูกพันต่อองค์กร

จากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความสัมพันธ์ที่มีต่อบุคคลอื่นกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า มีความสัมพันธ์กับความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวก และมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

4.5 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายของงานกับความผูกพันต่อองค์กร

จากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างความท้าทายของงานกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ความท้าทายของงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน และความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่

4.6 ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างสิทธิส่วนบุคคลในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร

จากการทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างสิทธิส่วนบุคคลในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า สิทธิส่วนบุคคลในการทำงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์และความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน แต่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ โดยมีความสัมพันธ์กันในทางลบ และมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด

## อภิปรายผล

### 1. ปัจจัยภายในองค์กร

จากผลการวิจัย พบว่า โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์กรในระดับมาก โดยมีความคิดเห็นต่อปัจจัยภายในองค์กรในด้านการมีส่วนร่วมในการ

ตัดสินใจอยู่ในระดับมากเป็นอันดับแรก คือ เห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่ควรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายของหน่วยงานของตน สาเหตุอาจเป็นเพราะการให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานนั้น จะทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าของตัวเองมีความสำคัญต่อองค์กร และจะทำให้เกิดความผูกพันกับองค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กร เนื่องจากพวกเขาจะรู้สึกได้ว่า ตนเองมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายขององค์กร และเมื่อองค์กรประสบความสำเร็จได้นั้น ตนเองได้มีส่วนช่วยเช่นกัน ทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจ และเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร การให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในกิจการขององค์กรนั้น อาจทำได้หลายวิธี ดังจากผลการวิจัย พบว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นส่วนใหญ่ที่ทำงานในองค์กร รู้สึกเห็นด้วยที่หัวหน้างานมักขอความคิดเห็นเกี่ยวกับเรื่องงานจากพวกเขา และต้องการที่จะพบว่า ผู้บริหารในหน่วยงานของเขาล้วนต้องการให้พวกเขาทุกคน มี ส่วนร่วมในการทำงาน และนอกจากนี้ ยังต้องการที่จะเห็นว่า บริษัทที่พวกเขาทำงานอยู่ ให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีมและการให้ความร่วมมือระหว่างกัน ซึ่งเหล่านี้ เป็นปัจจัยที่สำคัญในการจะทำให้พนักงานนั้นเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความผูกพันต่อองค์กร

ส่วนในด้านความสัมพันธ์ที่มีต่อบุคคลอื่น ซึ่งมีค่าคะแนนเฉลี่ยเป็นอันดับสอง พบว่ากลุ่มตัวอย่างเห็นว่า พวกเขาเข้ากับหัวหน้างานได้ดี อยู่แล้ว และได้รับการสนับสนุนและช่วยเหลือจาก หัวหน้างานในเรื่องต่างๆ มีโอกาสได้พบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานหลังเวลางานอยู่เสมอ และมีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานทั้งในเรื่อง งาน และเรื่องส่วนตัว ซึ่งปัจจัยเหล่านี้ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับการทำงาน ซึ่งเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมในการทำงาน เป็นปัจจัยทางจิตวิทยาอย่างหนึ่ง ซึ่งองค์กรควรให้ความสำคัญ และพยายามที่จะทำให้พนักงานเกิดความสามัคคีกันในทุกๆ โดย มีกิจกรรมต่างๆ ให้พนักงาน ได้ช่วยกันซึ่งจะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรได้

ด้านการมีทรัพยากรที่เพียงพอ และด้านความพึงพอใจในสิ่งแวดล้อมภายนอกของงาน ด้านความท้าทายของงาน และ ด้านสิทธิส่วนบุคคลในการทำงาน พบว่ากลุ่มตัวอย่างให้ความสำคัญรองลงมาจากมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น สาเหตุอาจเป็นเพราะ ปัจจัยเหล่านี้ เป็นปัจจัยภายนอกที่จะส่งผลต่อการทำงานของพนักงาน จากแนวคิดความผูกพันในองค์กร ของ Kelman (1958) ที่ว่าบุคคลจะยอมรับอิทธิพลของบุคคลอื่นในลักษณะที่แตกต่างกันหรือกล่าวอีกนัยหนึ่งได้ว่า การที่พนักงานจะทุ่มเทการทำงาน และมีความผูกพันแก่องค์กรนั้น จะต้องมียปัจจัยที่มาจากหลายปัจจัย และปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่ง การต้องการสิ่งแลกเปลี่ยน (Compliance or Exchange) เช่น ค่าตอบแทน หรือสถานที่ทำงานที่สะดวกสบาย สวัสดิการต่างๆ หรือแม้กระทั่งความท้าทายของงานที่ตนได้รับมอบหมาย โดยที่บางครั้งทัศนคติส่วนบุคคล อาจไม่ได้สอดคล้องกับองค์กรแต่อย่างใด แสดงให้เห็นว่า ปัจจัยเหล่านี้เป็นปัจจัยภายนอก ซึ่งจะทำให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กรในรูปแบบของผลประโยชน์ที่พวกเขาจะได้รับ

จากองค์การ ซึ่งหากเป็นไปตามที่พวกเขาต้องการ ก็จะทำให้ความผูกพันต่อองค์การมีมากขึ้น แต่หากองค์การไม่ได้ให้ตามที่พวกเขาต้องการหรือมีที่อื่นให้ได้ตรงตามความต้องการมากกว่า ก็ย่อมเป็นสาเหตุให้เกิดการโยกย้ายหรือเปลี่ยนงานได้

## 2. ความผูกพันต่อองค์การ

จากผลการศึกษา พบว่า โดยภาพรวมกลุ่มตัวอย่างมีระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์การในระดับปานกลาง ซึ่ง ความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์การอันเนื่องมาจากหน้าที่เป็นอันดับแรก จากแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของ Allen & Meyer (1990) ที่กล่าวว่า ความผูกพันที่เกิดจากการรับรู้ว่าเป็นพันธะหน้าที่นั้น พนักงานจะเห็นว่าตนเองมีความรับผิดชอบของตน และควรจะต้องอยู่เพื่อสนับสนุนกิจกรรมขององค์การให้ดำเนินต่อไป ความผูกพันในลักษณะนี้ทำให้บุคคลอยู่กับองค์การเพราะคิดว่าควรจะต้องอยู่ นั่นแสดงว่า พนักงานของบริษัทที่ทำการวิจัยเห็นว่า ตนเองต้องทำงานกับองค์การนี้ เพราะถือว่าเป็นหน้าที่ที่สำคัญ โดยจากผลการวิจัย เราจะพบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่า เชื่อว่าพวกเขาควรมีความจงรักภักดี ต่อบริษัท ของตน และรู้สึกที่ไม่ถูกต้องที่จะลาออก จากบริษัทแห่งนี้ เพียงเพราะได้รับข้อเสนอที่ดีกว่า จาก บริษัทอื่น นอกจากนี้ กลุ่มตัวอย่างเห็นว่า เหตุผลสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้พวกเขายังคงทำงานกับ บริษัทนี้ต่อไปคือการที่พวกเขาเชื่อว่าความจงรักภักดีเป็นสิ่งสำคัญ และรู้สึกว่าตนเองมีพันธะที่จะ ทำงานที่นี้ต่อไป และคิดว่าคนเราไม่ควรย้ายงานจากบริษัทหนึ่งไปอีกรายหนึ่งบ่อยเกินไป

ส่วนความผูกพันต่อองค์การอันเนื่องมาจากอารมณ์ ซึ่งอยู่ในอันดับสอง เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การหรือการมีอารมณ์ยึดมั่น รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ทำให้พนักงานทุ่มเทอุทิศตนให้กับองค์การ และอยู่กับองค์การ เพราะปรารถนาที่จะอยู่ จากผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่รู้สึกว่าปัญหา ของ บริษัทคือปัญหาของเขาด้วย รู้สึกผูกพันกับบริษัทที่ทำงานอยู่ โดยบริษัทนี้มีความหมายกับพวกเขามากและมีความสุขที่ได้ทำงานกับบริษัทนี้

ส่วนอันดับสุดท้ายคือความผูกพันต่อองค์การอันเนื่องมาจากการลงทุน เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนวณของบุคคล โดยมีพื้นฐานอยู่บนต้นทุนที่บุคคลให้กับองค์การ ทางเลือกของบุคคลและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์การหรือการรับรู้ถึงผลประโยชน์ที่อาจจะสูญเสียไปหากออกจากองค์การ โดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานของบุคคลว่าจะทำงานอยู่กับองค์การนั้นต่อไปหรือโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน ความผูกพันในลักษณะนี้ทำให้บุคคลอยู่กับองค์การเพราะจำเป็นต้องอยู่ ดังจะเห็นได้จากผลการวิจัยที่พบว่า กลุ่มตัวอย่างรู้สึกว่าชีวิตของพวกเขาจะได้รับความกระทบกระเทือนมาก ถ้าตัดสินใจลาออก จากบริษัทในขณะนี้ สาเหตุอาจเป็นเพราะปัจจุบันมีการแข่งขันสูงมากในการสมัครงานและตำแหน่งงานอื่น ๆ รอรับอยู่

น้อยมาก ดังนั้นการที่เขาจะตัดสินใจลาออกนั้น จึงไม่เพียงแต่จะต้องพิจารณาในเรื่องหน้าที่หรือ อารมณ์เพียงสองอย่าง แต่ยังต้องพิจารณาปัจจัยนี้ด้วย ซึ่งบางครั้งพนักงานเองอาจไม่มีความผูกพัน กับองค์กรด้านจิตใจเลย แต่ยังไม่มีความอื่นให้เลือก กอปรกับปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ เช่น อายุ หรือประสบการณ์ในการทำงานไม่เหมาะสม จึงต้องทำงานต่อไป ซึ่งถือเป็นความผูกพันต่อองค์กร ในด้านการลงทุน นอกจากนี้ พวกเขาอาจพบว่า การลาออกนั้น จะทำให้พวกเขาต้องสูญเสีย ประโยชน์ส่วนตัวไปค่อนข้างมาก และบริษัทอื่นอาจจะไม่ให้สิทธิประโยชน์แก่พวกเขาเท่ากับ บริษัทนี้

### 3. ความสัมพันธ์ระหว่างการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกับความผูกพันต่อองค์กร

จากผลการทดสอบความสัมพันธ์ พบว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีทรัพยากร ที่เพียงพอ และความท้าทายของงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน และความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ ซึ่งไม่สอดคล้องกับ งานวิจัยของวิศิษฐ์ศักดิ์ เสวตนันท์ (2543) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารออมสิน ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานใหญ่ พบว่า ความมีอิสระในการทำงาน หรือความสามารถในการมี ส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความหลากหลายของงาน ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน ความ คาดหวังในโอกาสความก้าวหน้า หรือความท้าทายของงาน มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อ องค์กร เหตุผลอาจเป็นเพราะบริษัทที่ทำการวิจัยนั้น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย เป็นพนักงานใน สายการผลิต ซึ่งส่วนใหญ่มีอายุค่อนข้างน้อย และมีวุฒิการศึกษาค่อนข้างต่ำ กอปรกับเนื้องานที่ทำ นั้น อยู่ในสายการผลิต ซึ่งไม่จำเป็นต้องใช้ทักษะมาก และไม่จำเป็นต้องใช้การมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจ กอปรกับเป็นงานที่ไม่ท้าทายดังนั้น จึงทำให้การที่พนักงานจะเกิดความผูกพันกับองค์กร จึงเป็นไปได้ค่อนข้างยาก ด้วยอายุยังน้อย อาจทำให้เกิดความคิดว่า ตนยังสามารถหางานที่ดีกว่าได้ แต่ด้วยประสบการณ์ที่น้อย จึงมีทางเลือกในการทำงานน้อยกว่า จึงทำให้ต้องทำงานต่อไป โดยไม่มี ความผูกพันกับองค์กรเท่าที่ควร และบางครั้งปัจจัยอื่น ๆ เช่น สภาพแวดล้อมของที่ทำงาน หรือ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานอาจมีผลต่อความผูกพันมากกว่า การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของ พวกเขานั่นเอง

ความพึงพอใจสิ่งแวดล้อมภายนอกของงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันอัน เนื่องมาจากอารมณ์ และความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ ส่วนความผูกพันอันเนื่องมาจากการ ลงทุน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจสิ่งแวดล้อมภายนอกของงาน เช่น โอกาสความก้าวหน้า การได้รับค่าชมเชยจากหัวหน้างาน โดยมีความสัมพันธ์กันในทางลบ และมีค่าความสัมพันธ์อยู่ใน ระดับน้อย เหตุผลอาจเป็นเพราะ ในลักษณะงานที่ทำงานในสายการผลิต พนักงานส่วนใหญ่จึง คำนึงถึงรายได้เป็นหลัก เนื่องจากเป็นงานที่ต้องการทักษะความรู้ต่ำ จะเห็นได้จากวุฒิการศึกษา

ของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อยู่ในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย แต่เนื่องด้วยพนักงานทุกคนจะมีหัวหน้างานควบคุมการทำงานตลอดเวลา ดังนั้นนอกจากปัจจัยด้านการลงทุนหรือผลประโยชน์ที่เขาจะได้รับเป็นที่น่าพอใจแล้ว เขายังคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมภายนอก เช่น การได้รับคำชมเชยจากหัวหน้างาน ซึ่งจะทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรได้ในระดับหนึ่ง แต่คงไม่มาก เท่าปัจจัยอื่นๆ เช่น อารมณ์หรือหน้าที่ที่ต้องทำงานนั่นเอง

ความสัมพันธ์ที่มีต่อบุคคลอื่น มีความสัมพันธ์กับความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวก และมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด เนื่องจากความผูกพันที่เกิดขึ้นจากอารมณ์นั้น เป็นความรู้สึกที่พนักงานอยากจะทำผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรหรือการมีอารมณ์ยึดมั่น รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นการทำให้พนักงานทุ่มเทอุทิศตนให้กับองค์กร และอยู่กับองค์กรเพราะปรารถนาที่จะอยู่ ดังนั้น การที่พวกเขาได้รับการสนับสนุนและช่วยเหลือจากหัวหน้างานในเรื่องต่างๆ เข้ากับหัวหน้างานได้ดี มีสัมพันธภาพที่ดีกับเพื่อนร่วมงานทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว และมีโอกาสได้พบปะสังสรรค์กับเพื่อนร่วมงานหลังเวลางานอยู่เสมอนั้น จึงเป็นปัจจัยทางด้านจิตใจและอารมณ์ ที่จะช่วยส่งเสริมให้พนักงานเกิดความผูกพันกับองค์กร ซึ่งมีความสัมพันธ์ไปในทางเดียวกัน คือ ถ้าพวกเขามีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นดี ก็จะทำให้เกิดความผูกพันกับองค์กรติดตามไปด้วย แต่หากพวกเขามีความสัมพันธ์ที่ไม่ดี ก็จะทำให้เกิดอคติและส่งผลให้ไม่มีความผูกพันกับองค์กรทางด้านอารมณ์เช่นเดียวกัน

สำหรับ สิทธิส่วนบุคคลในการทำงาน พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์และความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน แต่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ โดยมีความสัมพันธ์กันในทางลบ และมีค่าความสัมพันธ์อยู่ในระดับน้อยที่สุด หมายความว่า สิทธิส่วนบุคคลในการทำงาน เช่น โอกาสกำหนดเป้าหมาย และวิธีการทำงาน ในหน้าที่ของตนเองได้ สามารถใช้ความคิดของตนเองในการแก้ไข ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ ได้รับความคุ้มครอง ดูแล จาก หน่วยงานเมื่อเกิดปัญหาในการทำงาน หากมีสิทธิมาก ก็จะทำให้มีความผูกพันอันต่อองค์กรเนื่องมาจากหน้าที่น้อย เหตุผลอาจเป็นเพราะความผูกพันกับองค์กรอันเนื่องมาจากหน้าที่นั้น เป็นความผูกพันที่เกิดมาจากเหตุบังคับ และเป็นหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ หรืออาจไม่มีทางเลือกอื่น จึงทำให้ต้องทำงานและมีความผูกพันกับองค์กรในลักษณะนี้ ซึ่งเป็นความรู้สึกผูกพันที่หากมีโอกาสที่จะแสวงหาดำแหน่งงานหรือผลประโยชน์ที่ดีกว่า ความผูกพันนี้จะหมดไปได้โดยเร็ว แต่หากพนักงานได้รับสิทธิส่วนบุคคลในการทำงานที่ดี มีโอกาสเติบโตในการทำงาน สามารถใช้ทักษะในการทำงานได้อย่างอิสระ จะทำให้เขารู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญและมีส่วนร่วมในความเจริญก้าวหน้าขององค์กร มีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กรได้มากกว่า ดังนั้นความผูกพันต่อ



องค์การของพวกเขาเหล่านั้นก็จะมาจากอารมณ์หรือการลงทุน เช่นผลประโยชน์ มากกว่าความรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ที่ต้องทำงานกับองค์การนี้ต่อไป

### **ข้อเสนอแนะที่ได้จากงานวิจัยครั้งนี้**

1. องค์การควรเน้นสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การในด้านอารมณ์และด้านการลงทุนมากขึ้น เพราะจากผลการวิจัย จะเห็นว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์การในด้านหน้าที่มากเป็นอันดับแรก ซึ่งเป็นความรู้สึกที่มีลักษณะกึ่งบังคับไปในตัว หากพวกเขามีความผูกพันด้านอารมณ์และการลงทุนน้อยจนไม่เป็นที่พอใจ ก็อาจทำให้เกิดการสูญเสียทรัพยากรบุคคลไปได้ง่าย

2. เป็นที่สังเกตได้ว่าความสัมพันธ์ของปัจจัยภายในองค์การด้านสิทธิส่วนบุคคลในการทำงาน และด้านความท้าทายของงานมีระดับต่ำ องค์การควรมีการปรับปรุงและมีนโยบายในด้านสิทธิส่วนบุคคลในการทำงานมากขึ้น เช่น การเปิดโอกาสให้ตัดสินใจทำงานเองอย่างเต็มที่หรือ การมีโอกาสดำเนินการในหน้าที่ในอนาคต และควรจัดหน้าที่ความรับผิดชอบในงานที่มีความท้าทายมากขึ้น เช่น ทำให้งานที่ปฏิบัติมีคุณค่าและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานมากขึ้น เพื่อให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์การมากขึ้น

### **ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป**

1. ควรทำการศึกษาปัจจัยด้านภายในอื่น ๆ เช่น ความเครียด ความขัดแย้ง การเรียนรู้วัฒนธรรม องค์การ การเรียนรู้ขององค์การ ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีความสำคัญอย่างยิ่งในการทำงาน และอาจมีผลต่อ ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

2. ควรทำการศึกษาเกี่ยวกับ ปัจจัยที่เกี่ยวกับทัศนคติในการทำงาน และปัจจัยด้านสวัสดิการในการทำงาน เพราะมีส่วนสำคัญในการสร้างความผูกพันต่อองค์การ