

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เชียงใหม่คอนสตรัคชั่น จำกัด
EMPLOYEE ENGAGEMENT OF CHIANGMAI CONSTRUCTION COMPANY LIMITED

ภิเชก สุภา* และสายนที เฉินบำรุง**

บทคัดย่อ

การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เชียงใหม่คอนสตรัคชั่น จำกัด เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลจากพนักงานบริษัท เชียงใหม่คอนสตรัคชั่น จำกัด ที่เป็นพนักงานประจำ 113 คน เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล เป็นแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการขับเคลื่อนองค์กรกับระดับความผูกพันต่อองค์กร ใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis)

ผลการศึกษา พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ปฏิบัติงานนอกสำนักงาน เป็นชาย อายุ 31-40 ปี ส่วนใหญ่อายุงานน้อยกว่า 5 ปี การขับเคลื่อนองค์กรเพื่อให้เกิดความผูกพันของพนักงาน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับกับความผูกพันของพนักงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณารายปัจจัย พบว่า การกล่าวถึงองค์กรในทางบวกอยู่ในระดับมาก และเป็นอันดับแรก การปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป เป็นอันดับสอง การพยายามเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร เป็นอันดับสาม โดยมีความผูกพันอยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยการขับเคลื่อนองค์กรที่พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กร คือ ปัจจัยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน และปัจจัยเกี่ยวกับแนวปฏิบัติขององค์กร ร่วมกันพยากรณ์ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีอำนาจทำนาย ร้อยละ 55.20

ABSTRACT

The research investigates the organizational commitment of employees in Chiang Mai Construction Limited Company using a quantitative research approach. Data was collected from 113 permanent employees through questionnaires and analyzed using statistical methods including frequency distribution, percentage, mean, standard deviation, and statistical relationships analysis. The study also employed inferential statistics such as Pearson correlation and Multiple Regression Analysis to examine the relationship between organizational driving factors and the level of organizational commitment.

The findings indicate that a majority of employees work outside the office, are male, aged 31-40 years, and have less than 5 years of work experience. Both the organizational driving factors and employees' commitment are at a high level. Analyzing individual driving factors reveals that positive communication about the organization ranks highest, followed by the intention to remain with the organization as the second, and striving to achieve organizational goals as the third, with moderate commitment levels. Predictive factors for organizational commitment include job performance outcomes and organizational practices, collectively predicting significantly at a 0.01 level with a predictive power of 55.20%.

* นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิตสำหรับผู้บริหาร มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

** ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการและการเป็นผู้ประกอบการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

บทนำ

“ความผูกพันต่อองค์กร” เป็นสิ่งหนึ่งที่ต้องคำนึงถึงความสำคัญในการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติของบุคลากร ที่แสดงให้เห็นถึงความคิด ความรู้สึกการรับรู้ และการเรียนรู้ของพนักงานที่ส่งผลต่อความสัมพันธ์ และความพึงพอใจของบุคลากรที่มีต่อองค์กร (Sheldon, 1971) บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีพฤติกรรมที่ตระหนักถึงความสำคัญและมีแรงบันดาลใจต่อบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของตนที่มีต่อพฤติกรรมการทำงานในเชิงพัฒนาปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มศักยภาพ มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างชื่อเสียง และสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อปฏิบัติงานหรือหน้าที่ของตนจนสุดความสามารถ ด้วยความรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์กรเกิดความร่วมคิด ร่วมใจ และความร่วมมือซึ่งกัน และกันเพื่อการสร้างสรรค์ปรับปรุงและพัฒนาประสิทธิภาพในการทำงานโดยส่งผลต่อผลิตภาพและคุณภาพขององค์กร (Steers, 1977) นอกจากนี้ ความผูกพันต่อองค์กรยังเชื่อมโยงระหว่างความต้องการของบุคลากรขององค์กรให้สอดคล้องไป ด้วยกันกับเป้าหมายขององค์กรอีกด้วย (วิลาวรรณ รัตพิศาล, 2554, น. 261)

บริษัท เชียงใหม่ คอนสตรัคชั่น จำกัด เป็นบริษัทผู้เชี่ยวชาญงานเหมาก่อสร้างทางที่ดำเนินธุรกิจมายาวนานกว่า 30 ปีโดยกลุ่มลูกค้าหลักเป็นหน่วยงานภาครัฐ เช่น กรมทางหลวง กรมทางหลวงชนบท กรมท่าอากาศยาน ซึ่งในแต่ละปีจะมีการเปิดประมูลงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งในปัจจุบันบริษัทฯ ต้องปรับตัวหลังเผชิญวิกฤตการระบาดโควิด-19 ตลอดจนการแข่งขันที่รุนแรงจากจำนวนคู่แข่งที่เพิ่มขึ้นทุกปีโดยเฉพาะงานรับสร้างถนนที่มีการแข่งขันรุนแรงขึ้นอย่างชัดเจนจากจำนวนคู่แข่งที่เป็นผู้รับเหมาระดับชั้นนำเพิ่มขึ้นจาก 30 เป็น 65 รายทั่วประเทศ แม้แต่ในพื้นที่เชียงใหม่จากเดิมที่มีผู้รับเหมางานภาครัฐ 2 รายเพิ่มเป็น 5 ราย บริษัทจึงต้องปรับตัวด้วยการขยายตลาดไปยังงานประเภทอื่นๆ ที่มีคู่แข่งน้อยราย อาทิ งานสร้างสะพาน งานสนามบิน การทำอุโมงค์ รวมทั้งการขยายพื้นที่รับงานนอกพื้นที่ภาคเหนือร่วมกับพันธมิตรในพื้นที่อื่นแทนที่จะพึ่งพิงรายได้จากงานในพื้นที่ภาคเหนือเหมือนเช่นเดิม ทั้งนี้ บริษัทฯ มีเป้าหมายที่จะขยายธุรกิจในอนาคตโดยขยายงานให้ครอบคลุมทุกพื้นที่ทั่วประเทศ เพื่อสร้างรายได้เฉลี่ยประมาณ 1,000-1,500 ล้านบาทต่อปี ให้เป็นการสร้างรายได้อย่างต่อเนื่องและยั่งยืน ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจำเป็นต้องอาศัยความมุ่งมั่น ทุ่มเทจากบุคลากรของบริษัทฯ โดยในปัจจุบันมีพนักงานประจำทั้งสิ้น 113 คน เป็นพนักงานรายเดือน แบ่งเป็นฝ่ายที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน 46 คนและนอกสำนักงาน 67 คน ส่วนแรงงานรายวันนั้น บริษัทฯ ให้นำหน่วยงานภายนอก หรือ เอ้าท์ซอร์ส (Outsource) ดำเนินการจัดหาและควบคุม เพื่อประสิทธิภาพในการบริหาร

จากการที่ความผูกพันต่อองค์กรเป็นประสานและเชื่อมโยงระหว่างความต้องการของบุคลากรขององค์กรให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร แต่ในการดำเนินงานที่ผ่านมา บริษัทฯ ยังไม่ได้ดำเนินการรวบรวมข้อมูลอย่างเป็นระบบเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรซึ่งจะเป็นข้อมูลพื้นฐานในการพัฒนาและส่งเสริมให้พนักงานของบริษัทฯ เกิดความผูกพันต่อองค์กรในการเป็นแรงผลักดันและจูงใจให้พนักงานปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพ มุ่งมั่นและทุ่มเทเพื่อตัวเองและองค์กร โดยมีเป้าหมายร่วมกันในการพัฒนาองค์กร ผู้ศึกษาจึงสนใจที่จะศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เชียงใหม่ คอนสตรัคชั่น จำกัด เพื่อที่จะได้ข้อมูลในการพัฒนาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรและเพื่อให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนเป็นข้อมูลพื้นฐานเพื่อรักษาพนักงานที่มีคุณค่าต่อองค์กรไว้ได้ต่อไป

วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เชียงใหม่คอนสตรัคชั่น จำกัด

ประโยชน์ที่ได้รับจากการศึกษา

1. ได้ทราบถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรในมิติต่าง ๆ ของพนักงานบริษัท เชียงใหม่คอนสตรัคชั่น จำกัด
2. ได้แนวทางที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมและพัฒนาให้พนักงานบริษัท เชียงใหม่คอนสตรัคชั่น จำกัด มีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

นิยามศัพท์

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ทักษะจิตด้านบวกของบุคลากรที่มีต่อองค์กร บุคลากร มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีความผูกพันและเข้าร่วมกับองค์กรมีความเต็มใจที่จะทำงานอย่างสุดความสามารถ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยในการศึกษาครั้งนี้ ศึกษาตามแนวคิดของ Hewitt (2015) โดยศึกษาพฤติกรรมที่สะท้อนการแสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กร 3 ประการได้แก่ การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (Say) การปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป (Stay) และการพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร (Strive)

พนักงาน หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานในบริษัท เชียงใหม่คอนสตรัคชั่น จำกัด ในช่วงเวลาที่ทำการศึกษาและจัดเก็บข้อมูล ในปี พ.ศ. 2565 เฉพาะพนักงานรายเดือนเท่านั้น

บริษัท เชียงใหม่คอนสตรัคชั่น จำกัด หมายถึง บริษัทที่มีความเชี่ยวชาญด้านการรับเหมางานในหมวดที่ไม่ใช่ที่อยู่อาศัย ตั้งอยู่ที่ 30 ถนนมหิตล ตำบลสุเทพ อำเภอเมืองเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่ 50200

ระเบียบวิธีการศึกษา

ประชากรในการศึกษา

การศึกษาครั้งนี้ เก็บข้อมูลจากประชากร ได้แก่ พนักงานบริษัท เชียงใหม่คอนสตรัคชั่น จำกัด ที่เป็นพนักงานประจำ 113 คน โดยเก็บข้อมูลจากประชากรทุกคน

การเก็บรวบรวมข้อมูล

การรวบรวมข้อมูลได้จากแหล่งปฐมภูมิ (Primary data) จากการเก็บแบบสอบถามพนักงานบริษัท เชียงใหม่คอนสตรัคชั่น จำกัด โดยมีขั้นตอนในการเก็บข้อมูล ดังนี้

1. ขอจดหมายขออนุญาตเก็บข้อมูลในหน่วยงานบริษัท เชียงใหม่คอนสตรัคชั่น จำกัด จาก คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่
2. ทำการจัดเก็บข้อมูลจากพนักงานบริษัท เชียงใหม่คอนสตรัคชั่น จำกัด โดยนำแบบสอบถามไปให้พนักงานตอบในวาระการประชุมประจำเดือน
3. ตรวจสอบให้ครบถ้วนแล้วนำไปวิเคราะห์ข้อมูลต่อไป

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามที่ผู้ศึกษาพัฒนาขึ้นตามแนวคิดของ Hewitt (2015) โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป สอบถามเกี่ยวกับฝ่ายงาน เพศ อายุตนเอง อายุการทำงาน ในบริษัทฯ เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ จำนวน 4 ข้อ

ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อให้เกิดความผูกพัน สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการขับเคลื่อนขององค์กรที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร 6 ประการ ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับแบรนด์ (Brand) ปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) ปัจจัยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน (Performance) ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (The work) ปัจจัยความต้องกรพื้นฐาน (The basics) และปัจจัยเกี่ยวกับแนวปฏิบัติขององค์กร (Company Practices) เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า จำนวน 23 ข้อ

ส่วนที่ 3 ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สอบถามเกี่ยวกับพฤติกรรมที่สะท้อนการแสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์กร 3 ประการ ได้แก่ การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (Say) การปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป (Stay) และการพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร (Strive) เป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 9 ข้อ

ขั้นตอนการสร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ

1. ศึกษาแนวคิดทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวคิด ตลอดจนแนวทางการศึกษาต่าง ๆ

2. สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง แล้วให้อาจารย์ที่ปรึกษาการค้นคว้าแบบอิสระตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ตลอดจนความเหมาะสมในการใช้ภาษา

3. แก้ไขปรับปรุงแบบสอบถามแล้วนำไปทดลองใช้กับบริษัท สหพานาสีที บริหารงานโดย บริษัท เชียงใหม่ ที.ดี. จำกัด จำนวน 30 คน เพื่อทดสอบหาคุณภาพด้านความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์ α ของครอนบาค ซึ่งควรมีค่ามากกว่า 0.70 จึงจะถือว่ามีความคุณภาพ (Cronbach, 1984: 161) พบว่า ส่วนที่ 2 ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยการขับเคลื่อนองค์กร มีค่า .948 ส่วนที่ 3 ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มีค่า .910 และทั้งฉบับมีค่า .957 แบบสอบถามจึงมีคุณภาพด้านความเชื่อมั่น สามารถนำไปเก็บข้อมูลได้ต่อไป

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) เพื่อบรรยายลักษณะของข้อมูล และสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) เพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อปัจจัยการขับเคลื่อนองค์กรกับ ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ
2. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อให้เกิดความผูกพัน สอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับการขับเคลื่อนขององค์กรที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร 6 ประการ ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย
3. การวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กร ใช้สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย
4. การแปลผลค่าเฉลี่ยในข้อ 2. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อให้เกิดความผูกพันและข้อ 3. การวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรกำหนดเกณฑ์ในการวัดระดับความคิดเห็นให้ช่วงห่างหรือพิสัยของคะแนนทุกระดับเท่ากัน ดังนี้ (เดิมศักดิ์ สุขวิบูลย์, 2552: 3)

ช่วงคะแนนเฉลี่ย 4.21 -5.00 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมากที่สุด

ช่วงคะแนนเฉลี่ย 3.41 -4.20 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับมาก

ช่วงคะแนนเฉลี่ย 2.61 -3.40 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับปานกลาง

ช่วงคะแนนเฉลี่ย 1.81 -2.60 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อย

ช่วงคะแนนเฉลี่ย 1.00 -1.80 หมายถึง มีความคิดเห็นในระดับน้อยที่สุด

5. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการขับเคลื่อนองค์กรกับระดับความผูกพันต่อองค์กรใช้สถิติเชิงอนุมาน ได้แก่ การวิเคราะห์ค่าสหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson Product Moment Correlation) และทดสอบความมีนัยสำคัญด้วยค่าสถิติ t-test เพื่อทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความคิดเห็นต่อปัจจัยการขับเคลื่อนองค์กรกับ ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน

5.1 เกณฑ์การแปลผลความสัมพันธ์ของค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ กำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย 5 ระดับ ดังนี้ (บุญศรี พรหมมาพันธุ์, 2561: 35)

r มีค่า 0.61 ขึ้นไป	มีความสัมพันธ์มาก
r มีค่า 0.40 ถึง 0.60	มีความสัมพันธ์ปานกลาง
r มีต่ำกว่า 0.40	มีความสัมพันธ์น้อย
r มีเท่ากับ 0.00	ไม่มีความสัมพันธ์กัน

5.2 การแปลความหมายของทิศทางความสัมพันธ์หากค่าคำนวณ มีเครื่องหมายลบ (-) หมายถึง ตัวแปรสัมพันธ์กันในทิศทางตรงข้าม (ตัวแปรหนึ่งมีค่าสูง ตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะมีค่าต่ำ) ถ้าไม่มีเครื่องหมายลบ (หรือค่าเป็นบวก) หมายถึง ตัวแปรสัมพันธ์กันในทิศทางเดียวกัน (ตัวแปรทั้งสองมีค่าสูงหรือต่ำไปในทางเดียวกัน) (บุญศรี พรหมมาพันธุ์, 2561: 35)

6. การวิเคราะห์ปัจจัยการขับเคลื่อนองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เชียงใหม่ คอนสตรัคชั่น จำกัด ใช้การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตาม (Y) ซึ่งเป็นตัวแปรที่ทำการวัด (Criterion Variable) คือ ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เชียงใหม่ คอนสตรัคชั่น จำกัด กับตัวแปรอิสระ (X) หรือตัวแปรทำนาย (Predictor Variable) ตั้งแต่ 2 ค่าขึ้นไป ได้แก่ ปัจจัยการขับเคลื่อนองค์กร 6 ประการ เพื่อทราบว่าตัวแปรอิสระใดที่ร่วมกันพยากรณ์ตัวแปรตามได้

สรุปผลการศึกษา

ข้อมูลทั่วไปของพนักงาน พบว่า ส่วนใหญ่ปฏิบัติงานนอกสำนักงาน ร้อยละ 59.29 เป็นชาย ร้อยละ 72.57 อายุอยู่ในช่วง 31-40 ปี ร้อยละ 30.09 ส่วนใหญ่อายุนานน้อยกว่า 5 ปี ร้อยละ 34.51 รองลงมา อายุงาน 21 ปีขึ้นไป ร้อยละ 26.55 อายุงาน 11-20 ปี ร้อยละ 24.78 และ 6-10 ปี ร้อยละ 14.16

ตารางที่ 1 สรุปผลการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อให้เกิดความผูกพันของพนักงานทั้งหมด

การขับเคลื่อนองค์กร	\bar{x}	แปลผล	อันดับ
ปัจจัยเกี่ยวกับแบรนด์ (Brand)	3.49	มาก	3
ปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership)	3.41	ปานกลาง	5
ปัจจัยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน (Performance)	3.44	มาก	4
ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (The work)	3.30	ปานกลาง	6
ปัจจัยความต้องการพื้นฐาน (The basics)	3.64	มาก	1
ปัจจัยเกี่ยวกับแนวปฏิบัติขององค์กร (Company Practices)	3.58	มาก	2
รวม	3.48	มาก	-

จากตารางที่ 1 สรุปได้ว่าการขับเคลื่อนองค์กรเพื่อให้เกิดความผูกพันของพนักงาน บริษัทเชียงใหม่คอนสตรัคชั่น จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณารายปัจจัย พบว่า ปัจจัยความต้องการพื้นฐาน (The basics) ปัจจัยเกี่ยวกับแนว

ปฏิบัติขององค์กร (Company Practices) ปัจจัยเกี่ยวกับแบรนด์ (Brand) และปัจจัยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน (Performance) พนักงานเห็นว่าข้อเคลือบทำให้เกิดความผูกพันได้ในระดับมาก โดยปัจจัยความต้องการพื้นฐาน (The basics) เป็นอันดับแรก นอกนั้นก็สองปัจจัยอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) และปัจจัยเกี่ยวกับงาน (The work)

ตารางที่ 2 สรุปผลความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานทั้งหมด

ความผูกพันต่อองค์กร	\bar{x}	แปลผล	อันดับ
การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก: Say	3.66	มาก	1
การปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป: Stay	3.41	ปานกลาง	2
การพยายามเพิ่มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร: Strive	3.37	ปานกลาง	3
รวม	3.48	มาก	-

จากตารางที่ 2 สรุปได้ว่าความผูกพันของพนักงานบริษัทเชียงใหม่คอนสตรัคชั่น จำกัด ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก พิจารณารายปัจจัย พบว่า การกล่าวถึงองค์กรในทางบวกอยู่ในระดับมาก และเป็นอันดับแรก การปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป เป็นอันดับสอง การพยายามเพิ่มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร เป็นอันดับสาม โดยมีความผูกพันอยู่ในระดับปานกลาง

สรุปผลการวิเคราะห์ปัจจัยการขับเคลื่อนองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เชียงใหม่คอนสตรัคชั่น จำกัด ในสามด้าน พบว่า

1. ตัวแปรอิสระที่พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เชียงใหม่คอนสตรัคชั่น จำกัด ด้านการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (Say) ได้ คือ ปัจจัยเกี่ยวกับงาน (The work) ($t = 2.093$, Sig. = .039) และปัจจัยเกี่ยวกับแนวปฏิบัติขององค์กร (Company Practices) ($t = 2.526$, Sig. = .013) โดยทั้งสองตัวแปรสามารถรวมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เชียงใหม่คอนสตรัคชั่น จำกัด ด้านการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก (Say) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีอำนาจทำนาย ร้อยละ 46.40 (Adjusted $R^2 = .464$)

2. ตัวแปรอิสระที่พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เชียงใหม่คอนสตรัคชั่น จำกัด ด้านการปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป (Stay) ได้ คือ ปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership) ($t = 2.195$, Sig. = .030) สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เชียงใหม่คอนสตรัคชั่น จำกัด ด้านการปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป (Stay) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีอำนาจทำนาย ร้อยละ 49.70 (Adjusted $R^2 = .497$)

3. ตัวแปรอิสระที่พยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เชียงใหม่คอนสตรัคชั่น จำกัด ด้านการพยายามเพิ่มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร (Strive) ได้ คือ ปัจจัยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน (Performance) ($t = 2.451$, Sig. = .016) สามารถพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เชียงใหม่คอนสตรัคชั่น จำกัด ด้านการพยายามเพิ่มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร (Strive) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีอำนาจทำนาย ร้อยละ 41.90 (Adjusted $R^2 = .419$)

อภิปรายผล

พนักงานบริษัทเชียงใหม่คอนสตรัคชั่น จำกัด มีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยอันดับแรก คือ การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก สอดคล้องกับผลการศึกษาของ รัชชชัย สร้อยสนธิ์ (2560) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรบริษัท ยูนิค เอ็นจิเนียริงแอนด์คอนสตรัคชั่นจำกัด (มหาชน) พบว่า ในภาพรวมมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก เช่นกัน และสอดคล้องกับ วรณนวิช ดวงภมร (2562) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในบริษัท ยูนิค เอ็นจิเนียริงแอนด์ คอน

สตรีชั้นจำกัด (มหาชน) พบว่า ด้านที่มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก คือ ด้านความพยายามทุ่มเทในการทำงาน ด้านการรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร ด้านการมาทำงานสม่ำเสมอด้านความปรารถนาที่จะอยู่ในองค์กรและด้านความตั้งใจที่จะอยู่ในองค์กรตามลำดับ อย่างไรก็ตาม การศึกษาของ สมเกียรติ อินยอม (2560) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดจังหวัดระยอง พบว่า ลักษณะงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายผลิตอยู่ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางเท่านั้น ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการศึกษาคั้งนี้ที่พบว่า พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจาก ความผูกพันต่อองค์กรขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมและปัจจัยต่าง ๆ ทั้งที่เกี่ยวกับการทำงานและเป็นสาเหตุจากตัวพนักงานเอง ดังที่ Sheldon (1971, p. 143) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติส่วนบุคคลหรือความรู้สึกที่ดีที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อองค์กรทำให้เกิดความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร และ Hrebiniak & Alutto (1972, p. 555) อธิบายว่า สมาชิกจะเกิดความสัมพันธ์กับองค์กรหรือเกิดการลงทุนทางกำลังกายและสติปัญญาให้กับองค์กรในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ทำให้ไม่ยอมออกจากองค์กรแม้ว่าจะได้รับข้อเสนอจากองค์กรอื่นในรูปของค่าตอบแทน สถานภาพความเป็นอิสระหรือผู้ร่วมงานที่ดีกว่า และ Steers (1977, p. 46) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกส่วนตัวของพนักงานที่แสดงถึงความ เป็นหนึ่งเดียวกับองค์กรกับค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกองค์กรคนอื่น และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติการกิจขององค์กร ซึ่งต่อมา Steers and Porter (1983, p. 303-306) อธิบายเพิ่มเติมว่าการเกิดความผูกพันต่อองค์กรเป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะมีความผูกพันที่ลึกซึ้งกับองค์กร ซึ่งอาจคงอยู่ในระยะเวลาหนึ่ง และอาจเปลี่ยนแปลงได้

ปัจจัยขับเคลื่อนองค์กรให้พนักงานเกิดความผูกพัน พบว่า ปัจจัยที่ขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดความผูกพันในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยสามอันดับแรก คือ ปัจจัยความต้องการพื้นฐาน ปัจจัยเกี่ยวกับแนวปฏิบัติขององค์กร และปัจจัยเกี่ยวกับแบรนด์ ทั้งนี้เนื่องจากปัจจัยความต้องการพื้นฐาน (The basics) ได้แก่ ผลประโยชน์ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ความปลอดภัย สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน เป็นสิ่งที่พนักงานพึงได้รับจากองค์กร พนักงานล้วนแต่คาดหวังจะได้รับสิ่งต่างๆ ที่เหมาะสมและคุ้มค่ากับการทำงานของตนเอง ไม่ว่าจะเป็นค่าตอบแทน สวัสดิการโอกาสการพัฒนาตนเองความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน รวมไปถึงสิ่งตอบแทนด้านจิตใจ เช่น ความยอมรับ ความยุติธรรม ฯลฯ ในขณะที่ปัจจัยเกี่ยวกับแนวปฏิบัติขององค์กร (Company Practices) ได้แก่ การสื่อสาร การให้ความสำคัญกับลูกค้า โครงสร้างพื้นฐานที่ใช้ในการทำงานและการบริหารความสามารถและการคัดเลือกพนักงาน ซึ่งเป็นภาพรวมของการบริหารจัดการขององค์กรทำให้เกิดความสะดวกรวดเร็วเหมาะสมและก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของพนักงาน ทั้งนี้ พนักงานมักคาดหวังว่าองค์กรจะมีการบริหารงานที่ดี รวมทั้งให้ความใส่ใจต่อสัมพันธ์ภาพกับเพื่อนร่วมงาน โดยทั่วไปแล้ว บุคคลมักคาดหวังว่าเพื่อนร่วมงานจะมีความเป็นมิตร ให้ความร่วมมือ ความสนับสนุน และความช่วยเหลือ มีการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ในการทำงาน ล้วนเป็นสภาพแวดล้อมที่ดี และเป็นปัจจัยขับเคลื่อนให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรได้ ปัจจัยเกี่ยวกับแบรนด์ ได้แก่ ชื่อเสียงขององค์กร ผู้บริหารองค์กร ตลอดจนบรรษัทภิบาลหรือความรับผิดชอบต่อสังคมขององค์กร ซึ่งทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร แม้ว่าสิ่งที่ทำให้คนอยากทำงานกับองค์กรจะเป็นเรื่องความเหมาะสมของผลตอบแทนกับสวัสดิการที่เอื้อต่อการทำงานก็เป็นเรื่องที่ต้องคิดถึงอันดับแรก ๆ แต่เรื่องคุณค่าที่เกิดจากการทำงานและความภาคภูมิใจในองค์กรก็มีความสำคัญเช่นกัน เนื่องจากพนักงานจะรู้สึกถึงคุณค่าจากการได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่มีชื่อเสียง ได้ใช้ทักษะ ประสบการณ์แบ่งปันสิ่งดี ๆ สู่อุปสรรคในแง่ใดแง่หนึ่งสามารถทำให้สังคมดีขึ้นไปพร้อม ๆ กันกับความก้าวหน้าในหน้าที่การงานของพนักงาน เป็นองค์กรที่ทำให้พนักงานภูมิใจ ได้เห็นคุณค่าของสิ่งที่ทำ ได้เห็นเป้าหมายร่วมกัน ได้เรียนรู้และพัฒนาตัวเองอย่างไม่หยุดยั้ง รวมถึงได้ส่งต่อสิ่งดี ๆ เพื่อให้สังคมมาอยู่

นอกจากนี้ ยังพบว่าพนักงานฝ่ายงานที่ปฏิบัติงานนอกสำนักงาน พนักงานชาย พนักงานอายุ 31-40 ปี และ 41 ปีขึ้นไป และพนักงานที่มีอายุงาน 11-20 ปี และ 21 ปีขึ้นไป เห็นว่าปัจจัยขับเคลื่อนองค์กรให้เกิดความผูกพันอยู่ในระดับมาก ในขณะที่ฝ่ายงานที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน พนักงานหญิง พนักงานที่อายุต่ำกว่า 30 และพนักงานที่อายุงานต่ำกว่า 10 ปี เห็นว่าปัจจัย

ขับเคลื่อนส่วนใหญ่อยู่ในระดับปานกลาง สอดคล้องกับ กฤษญา ฉัตรวิไล (2561) ศึกษาเรื่องความผูกพันในงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการกรณีศึกษาฝ่ายการช่างกลการรถไฟแห่งประเทศไทย พบว่า ระดับความผูกพันในงานโดยรวมและคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการอยู่ในระดับมากและปานกลาง ตามลำดับพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีความผูกพันในงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และพนักงานระดับปฏิบัติการที่มีตำแหน่งงานแตกต่างกันมีคุณภาพชีวิตในการทำงานแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากพนักงานฝ่ายงานที่อยู่นอกสำนักงานส่วนใหญ่เป็นพนักงานตำแหน่งสำคัญต้องงานรับเหมาสร้างทาง ซึ่งเป็นงานหลักของบริษัทฯ เป็นพนักงานชาย อายุมากกว่า 30 ปีและมีอายุงานค่อนข้างยาวนาน จึงเป็นกลุ่มพนักงานที่น่าจะมีความรู้สึกในทางที่ดี และมีความพึงพอใจต่อปัจจัยขับเคลื่อนองค์กร โดยเชื่อว่าสามารถขับเคลื่อนและนำพาพนักงานให้เติบโตไปในทิศทางที่ถูกต้อง

ผลการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยขับเคลื่อนองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเชียงใหม่ คอนสตรัคชั่น จำกัด พบว่า ปัจจัยความต้องการพื้นฐาน และปัจจัยเกี่ยวกับแนวปฏิบัติขององค์กรเป็นสองปัจจัยที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรทั้งสามด้าน ได้แก่ การกล่าวถึงองค์กรในทางบวก การปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป และการพยายามเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร โดยมีระดับความสัมพันธ์มากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ไม่สอดคล้องกับ สมเกียรติ อินยม (2560) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ดจังหวัดระยอง ผลการศึกษาในส่วนของความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานกับความผูกพันต่อองค์กรและความสัมพันธ์ระหว่างสภาพแวดล้อมในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมและรายด้านพบว่า มีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับต่ำถึงระดับปานกลางเท่านั้น

ทั้งนี้ อาจเนื่องมาจากในการศึกษาค้นคว้าปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทเชียงใหม่คอนสตรัคชั่น จำกัด ได้แก่ ปัจจัยความต้องการพื้นฐานและปัจจัยเกี่ยวกับแนวปฏิบัติขององค์กรนั้น เป็นสิ่งจูงใจและสภาพแวดล้อมของการทำงาน โดยปัจจัยความต้องการพื้นฐาน ได้แก่ ผลประโยชน์ ความมั่นคงในหน้าที่การงาน ความปลอดภัย สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัวและชีวิตการทำงาน เป็นสิ่งที่พนักงานพึงได้รับและคาดหวังจากองค์กรที่จะได้รับอย่างคุ้มค่ากับการทำงาน ส่วนปัจจัยเกี่ยวกับแนวปฏิบัติขององค์กร ได้แก่ การสื่อสาร การให้ความสำคัญกับลูกค้า โครงสร้างพื้นฐานที่ใช้ในการทำงาน และการบริหารความสามารถและการคัดเลือกพนักงาน เป็นภาพรวมของการบริหารจัดการขององค์กรที่ทำให้เกิดความสะดวก เหมาะสมและก่อให้เกิดประสิทธิภาพและความสุขในการทำงานของพนักงาน จึงมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรทั้งการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก การปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป และการพยายามเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร

ปัจจัยหนึ่งที่สำคัญและยังมีความสัมพันธ์กับการปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยเป็นความสัมพันธ์ในระดับมากอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำถือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างสูงในทุกองค์กร ด้วยเป็นผู้ที่กำหนดนโยบาย จัดสรรกำลังคน บริหารจัดการ และตรวจสอบการทำงานจนกว่างานจะสำเร็จลุล่วงด้วยดี หากผู้นำเป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ และคุณธรรม สามารถนำพาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าได้ อีกทั้งบทบาทของการเป็นผู้นำมีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กร และสร้างวัฒนธรรมให้เกิดความปรองดองด้วยการสื่อสารกับพนักงานอย่างเท่าเทียม สร้างสรรค์บรรยากาศให้พนักงานมีความสุข อยากรมาทำงานสามารถสร้างแรงจูงใจให้พนักงานทำงานด้วยความเต็มใจ เต็มประสิทธิภาพ จึงจะเป็นการทำงานที่เกิดประสิทธิผลสูงสุด ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร เกิดความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

ข้อเสนอแนะ

ปัจจัยการขับเคลื่อนที่บริษัทฯ ควรคำนึงถึงเพื่ออ้างไว้และส่งเสริมให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง และเพิ่มขึ้น บริษัทฯ ควรคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1. เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก บริษัทฯ ควรบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนองค์กรในด้านปัจจัยความต้องการพื้นฐาน และปัจจัยเกี่ยวกับแนวปฏิบัติขององค์กร
2. เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านการปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป บริษัทฯ ควรบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนองค์กรในด้านปัจจัยความต้องการพื้นฐาน และปัจจัยเกี่ยวกับแนวปฏิบัติขององค์กร เช่นเดียวกับกับการเกิดความผูกพันด้านการกล่าวถึงองค์กรในทางบวก และเพิ่มการยกระดับปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ปัจจัยผลการดำเนินงานอีกด้วย
3. เพื่อให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านการพยายามเต็มความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร บริษัทฯ ควรบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนองค์กรในด้านปัจจัยความต้องการพื้นฐาน ปัจจัยเกี่ยวกับแนวปฏิบัติขององค์กร และปัจจัยเกี่ยวกับผลการดำเนินงาน

แผนปฏิบัติการเพื่อยกระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เชียงใหม่คอนสตรัคชั่น จำกัด

1. ปัจจัยความต้องการพื้นฐาน แม้ว่าบริษัทฯ จะสามารถขับเคลื่อนด้วยปัจจัยความต้องการพื้นฐานได้ดี โดยพนักงานเห็นว่าสามารถขับเคลื่อนได้ในระดับมาก แต่เพื่อการพัฒนาให้ดียิ่งขึ้น บริษัทฯ ควรให้ความสำคัญกับความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ โดยจัดอุปกรณ์ป้องกันอันตรายต่าง ๆ อย่างครบถ้วน จัดสิ่งตอบแทนหรือผลประโยชน์ เชื้อเพลิงต่าง ๆ เช่น เงินบำเหน็จบำนาญ สวัสดิการที่อยู่อาศัย และค่ารักษาพยาบาลเพิ่มเติมจากการสมาชิกกองทุนประกันสังคม
2. บริษัทฯ ควรสื่อสารให้พนักงานเกิดการรับรู้ เกิดความรู้ ความเข้าใจถึงความมั่นคงของบริษัทอันเกิดจากการปรับตัวท่ามกลางสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง เช่น การเปลี่ยนแปลงโครงสร้าง (Structural Change) การลดต้นทุน (Cost Cutting) การเปลี่ยนแปลงกระบวนการ (Process Change) และการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม (Cultural Change) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวเป็นการพัฒนาองค์กรให้ก้าวทันกับกระแสโลกที่มีความผันผวน เมื่องค์กรอยู่รอดย่อมสร้างความมั่นคงอย่างยั่งยืนให้กับพนักงานในบริษัทฯ ด้วย
3. ปัจจัยเกี่ยวกับแนวปฏิบัติขององค์กร บริษัทฯ ควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารองค์กร ด้วยการสื่อสารนโยบายและเป้าหมายขององค์กรไปยังผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทัศนคติ และพฤติกรรมของพนักงานตลอดจนบุคคลทั่วไป รวมถึงการสื่อสารในองค์กรเพื่อตรวจสอบผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นจากการสื่อสารนั้นว่าเป็นไปตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ เพื่อแจ้งข่าวสาร จูงใจและควบคุมเพื่อให้พนักงานทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ตลอดจนสร้างความเป็นหนึ่งเดียวกันของพนักงานภายในองค์กร เป็นแนวทางที่ดีในการปฏิบัติขององค์กรต่อไป
4. ปัจจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ซึ่งในระดับองค์กร พบว่า ผู้บริหารบริษัทฯ มีความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ในการบริหาร แต่ในระดับปฏิบัติการ บริษัทฯ ควรมอบหมายให้หัวหน้างานเป็นแบบอย่างที่ดี นำเคอร์เนลถือ ยึดหลักการทำงานเป็นทีมและการบริหารเวลาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
5. ปัจจัยผลการดำเนินงาน บริษัทฯ ควรพิจารณาการเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่งจากทั้งประสบการณ์และผลการปฏิบัติงานควบคู่กันไปอย่างเป็นธรรม และนำผลการประเมินการปฏิบัติงานไปเป็นเครื่องมือกระตุ้นให้เกิดการพัฒนาในงานในแต่ละบุคคลอย่างจริงจังและต่อเนื่องยิ่งขึ้น
6. บริษัทฯ ควรปรับปรุงการบริหารจัดการเพื่อขับเคลื่อนองค์กร ให้สอดคล้องกับกลุ่มพนักงาน ดังนี้
 - 6.1 พนักงานที่ปฏิบัติงานในสำนักงาน และพนักงานเทศพาณิชย์ บริษัทฯ ควรทำความเข้าใจและสร้างการรับรู้ที่ถูกต้อง เหมาะสม ด้วยการสื่อสารอย่างสร้างสรรค์ ให้พนักงานกลุ่มนี้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับแบรนด์ ภาวะผู้นำ การใช้ผลการดำเนินงานเพื่อพัฒนางาน ตลอดจนปัจจัยเกี่ยวกับงาน กล่าวคือ การมอบอำนาจการตัดสินใจเป็นลำดับขั้น โดยระบุขอบเขตการตัดสินใจไว้อย่างชัดเจน เป็นต้น

6.2 พนักงานที่อายุต่ำกว่า 30 ปี และอายุงานต่ำกว่า 10 ปี เป็นกลุ่มพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่ากลุ่มอื่น ๆ บริษัทฯ อาจพิจารณาความสำคัญและความเหมาะสมกับตำแหน่งงานเป็นรายบุคคลว่ามีความสำคัญต่อองค์กรหรือไม่ หากพิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเหมาะสม และคุณสมบัติต่าง ๆ กับตำแหน่งงาน และมีความจำเป็นต่อการดำเนินงานของบริษัท แม้ว่าจะเป็นพนักงานที่มีอายุน้อย บริษัทฯ ก็อาจพิจารณาเพิ่มรางวัลพิเศษหรือการจูงใจอื่น ๆ ตามความเหมาะสม เพื่อจูงใจให้พนักงานกลุ่มนี้เกิดความผูกพันต่อองค์กรต่อไป

บรรณานุกรม

- กฤษฎา นัทรวิไล. (2561). ความผูกพันในงานและคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ กรณีศึกษา ฝ่ายการช่างกล การรถไฟแห่งประเทศไทย. วารสารมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์, 1(2), 300-320.
- เดิมศักดิ์ สุขวิบูลย์. (2552). ข้อคำนึงในการสร้างเครื่องมือประเภทมาตราประมาณค่า (Rating Scale) เพื่องานวิจัย. สืบค้นจาก <https://www.ms.src.ku.ac.th/schedule/Files/2553/Oct/1217086.doc>
- ธวัชชัย สร้อยสนธิ์. (2560). ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร บริษัท ยูนิค เอ็นจิเนียริง แอนด์คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ). นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- บุญศรี พรหมมาพันธุ์. (2561). เทคนิคการแปลผลการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการใช้สหสัมพันธ์และการถดถอยในการวิจัย. สืบค้นจาก https://so05.tci-thaijo.org/index.php/edjour_stou/article/download/131213/98480/345920
- วรรณวิษ ดวงภมร. (2562). ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในบริษัท ยูนิค เอ็นจิเนียริงแอนด์ คอนสตรัคชั่น จำกัด (มหาชน) (การศึกษาค้นคว้าอิสระ). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2554). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: วิจิตรทัศน์.
- สมเกียรติ อินยอม. (2560). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายผลิตบริษัทแห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอีสเทิร์นซีบอร์ด จังหวัดระยอง (งานนิพนธ์มหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Cronbach, L. J. (1984). *Essentials of psychological testing* (4th ed.). New York: Harper & Row.
- Hewitt, A. (2015). *Aon Hewitt's Model of Employee Engagement*. Retrieved from https://www.academia.edu/34109036/Aon_Hewitts_Model_of_Employee_Engagement
- Hrebiniak, A., & Alutto, G. (1972). *Personal and role-related factors in the development of organizational commitment. Administrative Science Quarterly, 17*(12), 555.
- Sheldon, M. E. (1971). *Investment and involvement mechanisms producing commitment. Administrative Science Quarterly, 22*(2), 143.
- Steer, R. M. (1977). *Antecedents and outcomes of organizational commitment. Administrative Science Quarterly, 22*(3), 46-48.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1983). *Motivation and Work Behavior* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.