

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน หน่วยธุรกิจยามะเร็ง  
บริษัท โนวาร์ตีส (ประเทศไทย) จำกัด  
Organizational Engagement of Employees in Oncology Business Unit  
Toward Novartis (Thailand) Limited  
ภควันต์ ชาระวงศ์\* และเชมกร ไชยประสิทธิ์\*\*

### บทคัดย่อ

การค้นคว้าแบบอิสระนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความผูกพันของพนักงานหน่วยธุรกิจยามะเร็ง บริษัทโนวาร์ตีส (ประเทศไทย) จำกัด ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากพนักงานทั้งหมด จำนวน 81 คน เก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามเก็บจากประชากร ข้อมูลที่รวบรวมนำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติพรรณนาและสถิติอนุมาน ซึ่งประกอบด้วย ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และการวิเคราะห์การถดถอย

จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง ร้อยละ 67.1 อายุระหว่าง 31 – 40 ปี ร้อยละ 64.5 สถานะโสด ร้อยละ 63.2 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี ร้อยละ 60.5 ทำงานฝ่ายปฏิบัติการ ร้อยละ 57.9 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 50,000 – 70,000 บาท ร้อยละ 59.2 มีอายุการทำงาน 1 – 5 ปี ร้อยละ 44.7 มีสถานที่/เขต ที่ทำงานอยู่กรุงเทพฯ ร้อยละ 55.3 เคยทำงานองค์กรอื่นมาก่อน ร้อยละ 89.5 และมีสาเหตุหลักที่ย้ายงานมาคืองานมีความท้าทายมากขึ้น ร้อยละ 39.5

ผลการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในด้านภาพรวมขององค์การพบว่า มีระดับความผูกพันอยู่ในระดับมาก คืออยู่ในระดับผูกพัน นอกจากนี้ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันของพนักงานในด้านต่างๆ 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ และภาพรวมความผูกพันต่อองค์การพบว่าระดับความคิดเห็นของพนักงานอยู่ในระดับเห็นด้วยทุกด้าน และข้อมูลความสัมพันธ์ของปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานที่มีผลต่อระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์การจำแนกตามเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ฝ่าย อัตรารายได้ต่อเดือน สถานที่/เขต ที่ทำงาน และเคยทำงานองค์กรอื่นมาก่อนหรือไม่ พบว่าระดับความคิดเห็นของพนักงานอยู่ในระดับเห็นด้วยเช่นเดียวกัน

\* นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจสำหรับผู้บริหาร คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

## ABSTRACT

This independent study aimed at investigating organizational engagement of employees in oncology business unit toward Novartis (Thailand) Limited. Data were collected from all 81 employees by questionnaires. Descriptive and inferential statistics were used. For analyzing data consisted of frequency, percentage, mean and regression analysis. The findings showed that most employees were females 67.1% , in ages of 31 – 40 years old 64.5% , single 63.2% , with Bachelor's degree 60.5% , worked in operation department 57.9% . They earned average monthly income of 50,000 – 70,000 baht 59.2% , had worked 1– 5 years in 44.7% . The employees worked in Bangkok 55.3 % , have been working for another organization before 89.5 % and move cause are more challenge 39.5% The results of this study presented that the engagement level of the employees was found at “engaged”. Furthermore, the studying results of factors affecting engagement of employees including company, job, human resource development, leadership and overall organization engagement were ranked at “agree” level. Finally, the result of relation between personal factors of employees and engagement's level including gender, age, marital status, education level, department, average income per month, work location and working for another organization before were ranked at “agree” level.

## บทนำ

องค์การใดจะประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ต้องอาศัยปัจจัยที่สำคัญหลากหลายปัจจัย กลุ่มบุคคลหรือทรัพยากรมนุษย์เป็นหนึ่งในปัจจัยที่สำคัญที่มีส่วนร่วมในการผลักดันให้องค์การสามารถดำเนินกิจการให้มีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังเป็นกำลังสำคัญในการนำพาองค์การขับเคลื่อนไปข้างหน้าสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังนั้น จึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่องค์การจะต้องให้ความสำคัญและตระหนักถึงการบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างมีประสิทธิภาพ

อุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์รวมถึงผู้จัดจำหน่ายยาและเวชภัณฑ์ เป็นธุรกิจที่ต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์เป็นหลักในการดำเนินกิจการ ดังนั้น ทรัพยากรมนุษย์จึงเป็นปัจจัยสำคัญขององค์การ องค์ประกอบที่สำคัญขององค์การคือคุณภาพและประสิทธิภาพของพนักงาน องค์การจึงควรให้ความสำคัญในเรื่องของความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การเพื่อรักษาพนักงานไว้ให้อยู่กับองค์การตลอดไป สำหรับในประเทศไทยอุตสาหกรรมยาและเวชภัณฑ์มีตลาดเป้าหมายแบ่งออกได้ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มตลาดโรงพยาบาลและคลินิก และกลุ่มตลาดร้านขายยา โดยในปี 2558 มีมูลค่ารวมของตลาดสูงถึง 138,000 ล้านบาท (บ.ฟาร์แมทซ์ รีเทล, 2558) และมีสัดส่วนมูลค่าการผลิตและมูลค่าการนำเข้าอยู่ที่ประมาณ 70 ต่อ 30 (เภสัชกรการตลาด อุตสาหกรรมยาไทย, 2560) ดังนั้นจึงทำให้มีการแข่งขันที่สูงมากของทั้งกลุ่มบริษัทจากต่างประเทศและกลุ่มบริษัทผู้ผลิตยาของไทย ซึ่งส่งผลต่อสภาพการทำงานและสภาพจิตใจของพนักงานบริษัท และมีผลต่อเนื่องไปถึงความผูกพันของพนักงาน ทำให้บุคลากรบริษัทเวชภัณฑ์ยามีอัตราการเปลี่ยนงานที่สูง

บริษัท โนวาร์ตีส (ประเทศไทย) ปัจจุบันมีพนักงานภายในบริษัทประมาณ 500 คน โดยแบ่งเป็น 6 หน่วยธุรกิจ คือ Pharmaceuticals (หน่วยธุรกิจยาทั่วไป) Neuroscience & Retina (หน่วยธุรกิจระบบประสาทและจอประสาทตา)

Cardio Metabolic (หน่วยธุรกิจระบบหัวใจและเมตาโบลิซึม) Immunology & Dermatology (หน่วยธุรกิจระบบภูมิคุ้มกันและผิวหนัง) Sandoz (หน่วยธุรกิจยาแซนด์ออส) และ Oncology (หน่วยธุรกิจยามะเร็ง) (Novartis Global Organization Chart 2560) โดยมีมูลค่าตลาดรวมกันประมาณ 5,600 ล้านบาท และหน่วยธุรกิจยามะเร็งมีมูลค่าตลาดประมาณ 2,100 ล้านบาท คิดเป็นประมาณร้อยละ 37.5 ของยอดขายบริษัท (IMS data, 2560) ในส่วนของหน่วยธุรกิจยามะเร็งมีพนักงานทั้งสิ้น 81 คน (Novartis Global Organization Chart, 2560) โดยในปี 2559 หน่วยธุรกิจยามะเร็งมีอัตราการเปลี่ยนงานประมาณร้อยละ 15 ซึ่งเพิ่มขึ้นกว่าค่าเฉลี่ยปกติที่ประมาณร้อยละ 7 (ฝ่ายทรัพยากรบุคคล, บริษัท โนวาร์ตีส ประเทศไทย, 2560)

จากความสำคัญที่กล่าวมา ทำให้ผู้ศึกษามีความสนใจที่จะทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานหน่วยธุรกิจยามะเร็ง บริษัท โนวาร์ตีส (ประเทศไทย) จำกัด เพื่อเป็นประโยชน์ในการสร้างและเพิ่มความผูกพันต่อองค์กร อันนำไปสู่แนวทางให้กับผู้บริหารในการบริหารงาน พัฒนาและวางแผน เพื่อการรักษาไว้ซึ่งบุคลากรที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถ ให้คงอยู่กับองค์กรต่อไป

## แนวคิดและทฤษฎี

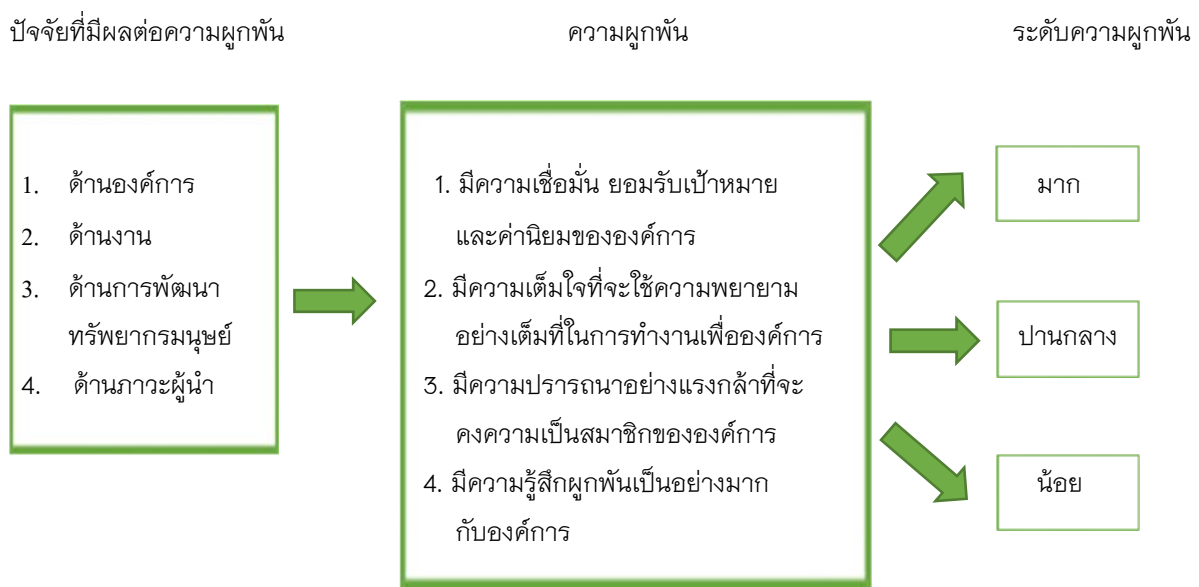
The Institute for Employment Studies หรือ IES (อ้างในรัชจิภา เลียงบุญ, 2555) ได้ให้ความหมายของคำว่า ความผูกพันของพนักงานไว้ว่า พนักงานจะมีทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กรและคุณค่าขององค์กร พนักงานที่มีความผูกพันกับองค์กรจะใส่ใจในบริบทของธุรกิจ และทำงานกับเพื่อนร่วมงานในการปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีพฤติกรรมอันประกอบไปด้วย มีความเชื่อมั่นในองค์กร มีความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อสร้างสิ่งที่ดีกว่า เข้าใจบริบทของธุรกิจและมีมุมมองในภาพใหญ่ เคารพและช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน มีความตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะก้าวไปข้างหน้า และมีการพัฒนางานที่ตนทำอยู่อย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ IES (อ้างใน สวณีย์ แก้วมณี, 2549) ได้กล่าวอีกว่า ความผูกพันเป็นสิ่งที่ต้องแสดงถึงความสัมพันธ์ 2 ฝ่าย คือ ฝ่ายองค์กรจะต้องสร้างให้พนักงานรู้สึกผูกพันกับองค์กร และฝ่ายพนักงานที่จะต้องเต็มใจมอบความผูกพันให้กับองค์กรมากหรือน้อยตามความสมัครใจของตน

Steers (อ้างใน เฉลิมภัทร วิชกุล, 2555) กล่าวว่าความผูกพันขององค์กร หมายถึง ความรู้สึกของสมาชิกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทำงานหนักเพื่อดำเนินภารกิจขององค์กร โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะแสดงออกโดยมีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร ความเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังงานเพื่อการปฏิบัติงานให้แก่องค์กร มีความเชื่ออย่างแรงกล้าและยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร

The Gallup Organization (อ้างใน เสกสรรค์ ศิริวรรณ, 2554) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงานในการทำงาน โดยได้แบ่งประเภทของพนักงานไว้ 3 ประเภท คือ 1) พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) คือ พนักงานที่ทำงานด้วยความเต็มใจและตั้งใจ และคำนึงถึงองค์กร 2) พนักงานที่ไม่ยึดติดกับผูกพันต่อองค์กร (Not-engaged) คือ พนักงานไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงาน ทำงานโดยไม่ตั้งใจ 3) พนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively disengaged) คือ พนักงานที่ไม่มีความสุขในการทำงาน

จากแนวคิดและทฤษฎีดังกล่าว ทางสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (อ้างใน เสกสรรค์ ศิริวรรณ, 2554) พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานเกิดจากองค์ประกอบความผูกพันทั้งหมด 4 ด้าน คือ ด้านองค์การ (Company) ด้านงาน (Job) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) และด้านภาวะผู้นำ (Leadership)

### กรอบแนวคิดการศึกษาคือความผูกพันต่อองค์การ



รูปที่ 1 กรอบแนวคิดในการศึกษาคือความผูกพันต่อองค์การ

### วิธีการดำเนินการวิจัย

ขอบเขตเนื้อหาในการศึกษานี้ ประกอบด้วยการศึกษาคือความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน หน่วยธุรกิจยามะเรียง บริษัท โนวาร์ตีส (ประเทศไทย) จำกัด โดยใช้แนวคิดของสมาคมการจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย (2549) เป็นกรอบในการศึกษา โดยศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน (Engagement Factors) อันประกอบไปด้วย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์การ(Company) ด้านงาน (Job) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Development) และด้านภาวะผู้นำ (Leadership) นอกจากนี้ยังศึกษาระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์การ จากภาพรวมความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโดยใช้ทฤษฎีของ IES (2004) Burke (2003) และ Steers (1977) ซึ่งกล่าวถึงลักษณะของ พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การ แล้วนำมาสร้างคำถามเพื่อวัดความผูกพัน ได้แก่ 1) มีความ เชื่อมั่น ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ 2) มีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ ในการทำงานเพื่อองค์การ 3) มีความปรารถนาอย่างแรง

กล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป และ 4) มีความรู้สึกผูกพันเป็นอย่างมากกับองค์กร การศึกษานี้ได้แบ่งระดับของการวัดความผูกพันเป็น 3 ระดับ ตามแนวคิดของ The Gallup Organization (2002) ได้แก่ 1) มาก คือ ระดับของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กร (Engaged) 2) ปานกลาง คือ ระดับของพนักงานที่ไม่ยึดติดกับผูกพันต่อองค์กร (Not-Engaged) และ 3) น้อย คือ ระดับของพนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร (Actively Disengaged)

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้คือ พนักงานหน่วยธุรกิจยามะเร็ง บริษัท โนวาร์ตีส (ประเทศไทย) จำกัด มีจำนวน 81 คน การเก็บรวบรวมข้อมูลของการศึกษานี้ เป็นข้อมูลปฐมภูมิ ใช้วิธีเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม เก็บข้อมูลจากประชากรทั้งหมด ข้อมูลที่รวบรวมได้ของประชากรจากแบบสอบถาม จะนำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และ การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis)

## ผลการศึกษา

จากการศึกษาข้อมูลทั่วไปของพนักงาน หน่วยธุรกิจยามะเร็ง บริษัท โนวาร์ตีส (ประเทศไทย) จำกัด พบว่าเป็นเพศหญิง ร้อยละ 67.1 เป็นเพศชาย ร้อยละ 32.9 มีอายุ 31 – 40 ปี ร้อยละ 64.5 รองลงมาคืออายุต่ำกว่า 30 ปี ร้อยละ 22.4 มีอายุมากกว่า 41 ปี ร้อยละ 13.2 มีสถานะภาพสมรส เป็นโสด ร้อยละ 63.2 และ สมรส ร้อยละ 36.8 มีระดับการศึกษา ระดับปริญญาตรี ร้อยละ 60.5 และ ระดับปริญญาโท ร้อยละ 39.5 อยู่ฝ่ายปฏิบัติการ ร้อยละ 57.9 รองลงมาอยู่ฝ่ายบริหาร ร้อยละ 18.5 และ ฝ่ายสนับสนุน ร้อยละ 23.7 มีอัตรารายได้ต่อเดือน 50,000 – 70,000 บาท ร้อยละ 59.2 รองลงมาคืออัตรารายได้ต่อเดือน มากกว่า 70,000 บาท ร้อยละ 27.6 และมีอัตรารายได้ต่อเดือนน้อยกว่า 50,000 บาท ร้อยละ 13.2 มีอายุการทำงาน 1-5 ปี ร้อยละ 44.7 รองลงมาคืออายุการทำงาน 6-10 ปี ร้อยละ 25.0 มีอายุการทำงานน้อยกว่า 1 ปี ร้อยละ 17.1 และมีอายุการทำงาน มากกว่า 10 ปี ร้อยละ 13.2 มีสถานที่/เขต ที่ทำงานอยู่กรุงเทพฯ ร้อยละ 55.3 รองลงมาคือสถานที่/เขต ที่ทำงานอยู่กรุงเทพและต่างจังหวัด ร้อยละ 23.6 และมีสถานที่/เขต ที่ทำงานอยู่ ต่างจังหวัด ร้อยละ 21.1 เคยทำงานองค์กรอื่นมาก่อน ร้อยละ 89.5 และ ไม่เคยทำงานองค์กรอื่นมาก่อน ร้อยละ 10.5 มีสาเหตุหลักที่ย้ายงานมา คือ งานมีความท้าทายมากขึ้น ร้อยละ 39.5 รองลงมา คือ มีรายได้เพิ่มขึ้น ร้อยละ 36.8 มีตำแหน่งงานสูงขึ้น ร้อยละ 15.8 และมีสาเหตุหลักที่ย้ายงานมาอื่น ๆ ร้อยละ 7.9

จากผลการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมพบว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรเท่ากับ 3.94 แสดงว่าพนักงานมีระดับความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก คือ มีความผูกพันกับองค์กร (Engaged) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของระดับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ตัวแปรต้นทั้ง 4 ด้าน ได้แก่ ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้านภาวะผู้นำ และตัวแปรตาม ได้แก่ ด้านภาพรวมของความผูกพันต่อองค์กร มีการแปรผันตามกันในเชิงบวก และเมื่อพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์ความถดถอย พบว่า ด้านองค์กร ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ สามารถทำนายระดับความผูกพันในภาพรวมได้ นอกจากนี้ พนักงานมีระดับความคิดเห็นต่อองค์กรในแต่ละด้าน ดังนี้ ระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบของความผูกพันและความผูกพันต่อองค์กรมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย ค่าเฉลี่ย 3.94 และเมื่อพิจารณาระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันทั้ง 4 ด้าน พบว่าพนักงานมีระดับความคิดเห็นในระดับเห็นด้วย

ทุกด้าน โดยมีระดับความคิดเห็นต่อด้านองค์การมากที่สุด มีค่าเฉลี่ย 3.90 รองลงมาคือ ด้านงาน มีค่าเฉลี่ย 3.87 ด้านภาวะผู้นำมี ค่าเฉลี่ย 3.76 และด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ มีค่าเฉลี่ย 3.57

### การอภิปรายผลการศึกษา

จากการศึกษาพบว่าพนักงานมีความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับผูกพัน (Engaged) โดยมีความคิดเห็นต่อระดับความผูกพันต่อองค์การในระดับเห็นด้วยมาก อันดับแรก คือ มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานกับความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม พบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ด้านเพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ฝ่าย อัตรารายได้ต่อเดือน อายุ การทำงาน สถานที่/เขต ที่ทำงาน เคยทำงานองค์การอื่นมาก่อนหรือไม่ และสาเหตุหลักที่ย้ายงานมา หน่วยธุรกิจยามะเรียง บริษัท โนวาร์ทีส (ประเทศไทย) จำกัด เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานด้านองค์การในภาพรวม

จากการพิจารณาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมของพนักงานพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นที่ว่าทุกปัจจัยส่งผลต่อความผูกพันขององค์การทั้ง ด้านองค์การ ด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ อยู่ในระดับเห็นด้วย สอดคล้องกับ Burke (2003) กล่าวว่า พนักงาน ที่มีความผูกพันจะต้องการทำงานอยู่กับองค์การนั้น ๆ และเสียสละเพื่อองค์การ สร้างผลผลิตและให้บริการแก่ลูกค้า และช่วยเหลือองค์การให้ประสบความสำเร็จโดยความผูกพันของพนักงานนี้จะส่งผลให้เกิดความจงรักภักดีของลูกค้า (Customer Loyalty) และก่อให้เกิดผลประโยชน์ (Profitability) ต่อองค์การ นอกจากนี้พบว่าผลการศึกษาระดับความคิดเห็นต่อองค์การของพนักงาน ด้านต่าง ๆ 4 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านองค์การ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยองค์ประกอบในส่วนของปัจจัยย่อยมีค่าเฉลี่ยในระดับเห็นด้วยทุกปัจจัย 2) ด้านงาน พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย 3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย และ 4) ด้านภาวะผู้นำ พบว่า พนักงานมีความคิดเห็นโดยรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย โดยองค์ประกอบในปัจจัยย่อยที่มีค่าเฉลี่ยในระดับเห็นด้วยทุกปัจจัยย่อย

### ข้อเสนอแนะ

1. ข้อเสนอแนะด้านองค์การ ได้แก่ ผู้บริหารจึงควรให้ความสำคัญกับการถ่ายทอดนโยบายและกลยุทธ์ให้แก่พนักงานทุกคนได้เข้าใจให้ถูกต้อง และชัดเจน เมื่อใดก็ตามที่องค์การได้นำนโยบายและกลยุทธ์ใหม่ๆ มาใช้ ต้องมีการแจ้งให้พนักงานทุกระดับได้รับทราบและเข้าใจ รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานทุกระดับได้มีโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นอกจากนี้องค์การควรจัดให้มีช่องทางเพื่อสื่อสารกับบุคลากรได้อย่างสะดวกและเข้าถึงทุกระดับ เช่น การเปิดรับการแสดงความคิดเห็นผ่านกล่องรับข้อเสนอแนะ หรือ ตู้ ปณ. เป็นต้น

2. ข้อเสนอแนะด้านงาน ได้แก่ องค์การควรมีการมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของบุคลากร โดยองค์การควรวางแผนและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถในด้านที่ให้ความสนใจ เพื่อที่พนักงานจะได้วางแผนความก้าวหน้าในด้านการงานในอนาคต รวมทั้งเปิดโอกาสให้พนักงานที่มีความรู้ความสามารถที่เหมาะสม

ได้พัฒนาทำงานในด้านที่ตนเองมีทักษะความสามารถ เช่น การมอบหมายงานด้านการขาย ด้านการตลาด หรือด้านการวิจัยและพัฒนาฯ เป็นต้น นอกจากนี้องค์การควรมีการจัดเตรียมอุปกรณ์ เครื่องมือที่สนับสนุนการทำงานของบุคลากรอย่างเพียงพอ รวมทั้งทำการส่งเสริมการคิดค้นนวัตกรรมและกระบวนการทำงานใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการทำงาน ตัวอย่างเช่น จัดให้มีสื่อการเรียนรู้ในองค์การทั้งที่เป็นห้องสมุดที่รวบรวมหนังสือความรู้ในเรื่องต่างๆ และแหล่งรวมข้อมูลระบบออนไลน์ที่มีประโยชน์ที่สามารถเข้าถึงได้ง่าย รวมถึงจัดหาอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ เช่น คอมพิวเตอร์ แท็บเล็ต สมาร์ทโฟน สำหรับพนักงานนำไปใช้ในการทำงาน เพื่อให้พนักงานสามารถปฏิบัติงานได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

3. ข้อเสนอแนะด้านภาวะผู้นำ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชามีส่วนสำคัญอย่างมากในการสื่อสารกับพนักงานในเรื่องต่างๆ รวมถึงเรื่องวิสัยทัศน์ขององค์การ ซึ่งการสื่อสารถ่ายทอดที่ดี เข้าใจง่ายและตรงกัน จะนำไปให้องค์การก้าวหน้าไปสู่ผู้นำในธุรกิจ ทั้งนี้องค์การควรจัดทำโปรแกรมการฝึกอบรม ระยะเวลา ระยะเวลาสั้น ระยะเวลากลาง ให้ผู้นำได้ฝึกฝนให้เกิดทักษะการจัดการอย่างมืออาชีพ มีระบบการติดตามกลุ่มที่ได้รับการฝึกอบรมดังกล่าว มีการนำไปปรับใช้ในการสร้างวิสัยทัศน์ในการทำงานหรือไม่ อย่างไร มีการถ่ายทอดให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ อย่างไร และนำเสนอต่อฝ่ายบริหาร นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาก็ควรให้ความสำคัญกับเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แก่บุคลากรทุก ควรทำการสำรวจและวางแผนอย่างเป็นขั้นตอนและมีมาตรฐาน องค์การควรพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย ขององค์การที่กำหนดไว้ ซึ่งจะก่อให้เกิดการพัฒนาไปในแนวทางเดียวกัน ตัวอย่างเช่น การฝึกอบรม การสอนงาน หรือ การนิเทศงาน (Job Instruction) การสอนแนะ (Coaching) การให้คำปรึกษาหารือ (Counselling) การมอบหมายหน้าที่ให้ทำเป็นครั้งคราว (Job Assignment) การให้รักษาการแทน (Acting) การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานเพื่อให้โอกาสศึกษา งานที่แปลกใหม่ หรือการได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ และประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น (Job Rotation) เป็นต้น เพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีทักษะความรู้ความสามารถอย่างต่อเนื่อง

4 ข้อเสนอแนะด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ องค์การควรมีการจัดการวางแผนงานด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไว้สำหรับแต่ละตำแหน่งงานอย่างครบถ้วนและครอบคลุมทุกหน้าที่ เช่น ส่งเสริมให้พนักงานได้มีโอกาสเรียนรู้ในสิ่งใหม่ ๆ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน มีการวางแผนการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาศักยภาพ กำหนดหลักสูตรการฝึกอบรมที่เหมาะสม จัดการสัมมนาเพื่อพนักงานทุกคนจะได้รับฟังข้อมูลปริมาณมากได้พร้อม ๆ กัน รวมทั้งได้พบปะ และได้ใช้ทักษะการติดต่อสื่อสารกับพนักงานแผนกอื่น ๆ เป็นต้น นอกจากนี้ องค์การมีเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพให้กับบุคลากรที่ชัดเจน ซึ่งสามารถทำได้โดยจัดทำคู่มือหรือแนวทางปฏิบัติเกี่ยวกับความก้าวหน้าในอาชีพของ เพื่อให้พนักงานมีความเข้าใจเบื้องต้น และเริ่มจัดวางความก้าวหน้าของตนในองค์การ อีกทั้งจัดให้มีการให้คำปรึกษาแก่พนักงาน โดยมีฝ่ายพัฒนาทรัพยากรบุคคลเป็นกำลังหลักหรือเป็นตัวกลางในการทำหน้าที่ให้คำปรึกษา โดยทำงานร่วมกับหัวหน้างาน พนักงานและผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง องค์การควรที่จะส่งเสริมให้พนักงานมีการ จัดการวางแผนการพัฒนาตนเองทั้งระยะสั้นและระยะยาว ให้ตรงตามคุณสมบัติที่องค์การและพนักงานต้องการ และมีความเหมาะสมสอดคล้องกับแต่ละบุคคล สนับสนุนให้พนักงานมีโอกาสในการเติบโตในหน้าที่การงาน การมอบหมายหน้าที่การงานที่มีความสำคัญให้กับพนักงานที่เหมาะสมกับงานนั้น ๆ ให้ได้ทดลองทำ เพื่อเพิ่มทักษะความรู้ให้กับพนักงานเพื่อให้ได้มีทักษะความรู้ความสามารถเพิ่มขึ้นและนำไปพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นไป และสุดท้ายขององค์การต้องมีระบบการจ่าย

ค่าตอบแทนที่สามารถแข่งขันกับองค์การอื่นในลักษณะเดียวกันได้ ในด้านการจ่ายค่าตอบแทนนั้นองค์การควรสำรวจการจ่ายค่าตอบแทนขององค์การอื่นที่อยู่ในระดับเดียวกัน ทั้งค่าตอบแทนโดยตรงและค่าตอบแทนโดยอ้อม เพื่อเปรียบเทียบและปรับให้มากกว่าองค์การอื่น เพื่อที่จะสร้างแรงจูงใจให้แก่พนักงานในการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ และลดการออกจางานของพนักงาน ตัวอย่างเช่น การจ่ายค่าตอบแทน เบี้ยเลี้ยงและค่าช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน (Allowance) ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับลักษณะของงาน จัดให้มีรางวัลพิเศษอาจจะเป็นในรูปแบบของเงินรางวัล เช่น โบนัสที่พิเศษนอกเหนือไปจากเงินเดือน การให้โบนัสระยะยาว การให้สิทธิซื้อหุ้น ทำการประกาศชมเชยเวลาที่พนักงานทำงานได้ดีมีผลงานที่ยอดเยี่ยม ทำการฉลองความสำเร็จเป็นระยะ ๆ เช่น ไปดูหนังด้วยกัน ไปทานข้าวมื้อพิเศษ ไปร้องเพลง ฯลฯ จัดสรรสวัสดิการในการรักษาพยาบาลที่เหมาะสมครอบคลุมคนในครอบครัว การให้สิทธิในการเรียน โยคะหรือเป็นสมาชิกฟิตเนสแบบฟรี ๆ รวมทั้งจัดท่องเที่ยวประจำปีเมื่อพนักงานปฏิบัติได้ตามเป้าหมายที่องค์การกำหนด เป็นต้น

### บรรณานุกรม

- เฉลิมภัทร วิชกุล. (2555). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานบริษัทแนชเชอร์ลีย์รับเบอร์เชิร์ต จำกัด กรุงเทพมหานคร. (การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).*
- ธรรตธรรม ธนาระพีพันธ์. (2557). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานฝ่ายปฏิบัติการบริษัทไทย-เอ-ฟลาย จำกัด จังหวัดเชียงใหม่. (การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).*
- ปัทมวิษณุ จิตเมธีพงษ์. (2552). *ความพึงพอใจของผู้แทนเวชภัณฑ์ต่อปัจจัยจูงใจในการทำงานของ บริษัทโนวาริตส (ประเทศไทย) จำกัด. (การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).*
- ปาริชาติ บัวเป็ง. (2554). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงาน บริษัท ไคกิน อินดัสทรีส์ (ประเทศไทย) จำกัด. (การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).*
- พิชิต เทพวรรณ. (2554). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.*
- มลฤดี เสงแสงชัย. (2555). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานห้างหุ้นส่วนจำกัด อุตสาหกรรมบางกอกไฟเบอร์กลาส. (การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).*
- รัชจิภา เลียงบุญ. (2555). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานบริษัท เอิร์ธ ฟู๊ดส์ แมนูแฟคเจอริ่ง จำกัด จังหวัดสมุทรสาคร. (การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).*
- สมศรี ชันระกิจ. (2557). *การศึกษาเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรช่วงวัยเบบี้บูมเมอร์ส เจเนอเรชั่นเอ็กซ์ เจเนอเรชั่นวาย สำนักงานคณะแพทยศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (การค้นคว้าแบบอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).*
- สวณีย์ แก้วมณี. (2549). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee Engagement). วารสารการบริหารคน, 27(3), 11-12.*
- สุรัสวดี สุวรรณเวช. (2549). *ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร. สืบค้นจาก <http://www.pmat.or.th>*



- เสกสรรค์ ศิริวรรณ. (2554). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน บริษัทซีพีเอฟเทรดดิ้ง จำกัด ในเขตภาคเหนือ. (การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- แสงเดือน รักษาใจ. (2554). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ กรณีศึกษา บริษัท กรุงเทพประกันภัย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่. (การศึกษาเฉพาะบุคคลบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยกรุงเทพ).