

## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กร  
รัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่” มีวัตถุประสงค์เพื่อ

1. ศึกษาระดับความพึงพอใจในการสื่อสาร ระดับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน  
และระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่
2. ศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่  
4 แห่ง
3. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กร
5. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสารกับความพึงพอใจในการ  
ปฏิบัติงาน
4. ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสารกับความผูกพันต่อองค์กร
6. ศึกษาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กร
7. ศึกษาปัจจัยที่สามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรรัฐ  
วิสาหกิจขนาดใหญ่ได้มากที่สุด

การวิจัยครั้งนี้ใช้ตัวอย่างประชากรทั้งสิ้น 411 คน โดยเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามแบบมีโครงสร้าง (Structured Questionnaires) ประกอบด้วยคำถามปลายปิด (Close-ended) ซึ่งจะแบ่งเนื้อหาออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

- ตอนที่ 1 สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ 2 สอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการสื่อสาร
- ตอนที่ 3 สอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
- ตอนที่ 4 สอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร

ตอนที่ 1 ปัจจัยบุคคล อันได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน  
รัฐวิสาหกิจที่สังกัด ระยะเวลาของการทำงาน

ตอนที่ 2 ความพึงพอใจในการสื่อสารในองค์การสร้างขึ้นตามวิธีการของ Rensis Likert โดยผู้วิจัยได้ปรับปรุงจาก CSS Survey (Communication Satisfaction) ของ Downs และ Hazen (Downs and Hazen, 1977: 63-76) ใน 8 ด้าน คือ

1. ภาพรวมขององค์การโดยทั่วไป
2. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียว
3. ข้อมูลป้อนกลับรายบุคคล
4. บรรยากาศการติดต่อสื่อสาร
5. การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการกับผู้ร่วมงานระดับใกล้เคียงกัน
6. คุณภาพของสื่อ
7. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา
8. ความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา

ตอนที่ 3 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานสร้างขึ้นตามวิธีการของ Rensis Likert โดยผู้วิจัยได้ปรับปรุงจากแนวทางของ Herzberg (Herzberg, 1966: 7-11) และคณะ ใน 12 ด้าน คือ

1. ความสำเร็จของงาน
2. การได้รับความยอมรับนับถือ
3. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ
4. ความรับผิดชอบ
5. ความก้าวหน้าในงาน
6. นโยบายและการบริหารงานขององค์การ
7. การบังคับบัญชา
8. สภาพการทำงาน
9. เงินเดือน ค่าจ้าง
10. ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน
11. สถานะของอาชีพ
12. ความมั่นคงในงาน

ตอนที่ 4 ความผูกพันต่อองค์การ โดยใช้แบบสอบถามที่พัฒนามาจากเครื่องมือ Organizational Commitments Questionnaire หรือ OCQ ของ ทอร์คเตอร์ และสมีท (Mowday, Porter and Steers, 1982: 17) ซึ่งวัดองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การมา 3 ด้าน คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างสูง และยอมรับในเป้าหมายตลอดจนค่านิยมขององค์การ
2. ความเต็มใจในการใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในองค์การ
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าในอันที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์การ

## สรุปผลการวิจัย

ผลการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในองค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ แบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ระดับความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์การ

ตอนที่ 2 การทดสอบสมมติฐาน

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยบุคคลของพนักงานในองค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ พบว่า
  - กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้หญิงมากกว่าผู้ชาย
  - กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่อายุระหว่าง 26-30 ปี
  - พนักงานส่วนใหญ่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี
  - จากการกำหนดขนาดตัวอย่างตามสัดส่วนของพนักงานทั้ง 4 องค์การ กลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานของการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทยมีมากที่สุด
  - พนักงานส่วนใหญ่มีตำแหน่งงานในระดับปฏิบัติการ
  - พนักงานส่วนใหญ่มีระยะเวลาการทำงาน 1-5 ปี
2. ความพึงพอใจในการสื่อสาร ค่าเฉลี่ยโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เช่นเดียวกับค่าเฉลี่ยในแต่ละด้าน ซึ่งมีความพึงพอใจในการสื่อสารอยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน
3. ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ค่าเฉลี่ยโดยรวม อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาารายด้านแล้วส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยในระดับปานกลาง ยกเว้นปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และปัจจัยด้านสถานะของอาชีพที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง
4. ความผูกพันต่อองค์การ ค่าเฉลี่ยโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง โดยที่มีด้านความเชื่อมั่นอย่างสูงและการยอมรับในเป้าหมายตลอดจนค่านิยมขององค์การมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือความเต็มใจในการใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานในองค์การ ส่วนในด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าในอันที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์การมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

## ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ตามการทดสอบสมมติฐาน

1. พนักงานในองค์การรัฐวิสาหกิจที่มีเพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการทำงานต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์การต่างกัน

จากผลการวิเคราะห์พบว่าพนักงานในองค์การรัฐวิสาหกิจที่มีปัจจัยบุคคลต่างกัน จะมีความผูกพันต่อองค์การต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

2. พนักงานในองค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ 4 แห่งมีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน

จากผลการวิเคราะห์พบว่า พนักงานในองค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ 4 แห่งมีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน กล่าวคือ มีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

3. ความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์พบว่า ความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยความพึงพอใจในการสื่อสารในด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านข้อมูลป้อนกลับรายบุคคล ด้านการหล่อหลอมขององค์การ ด้านบรรยากาศการติดต่อสื่อสาร ด้านความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง ในขณะที่ปัจจัยด้านคุณภาพของสื่อ ด้านการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการกับผู้ร่วมงานระดับใกล้เคียงกัน และด้านภาพรวมขององค์การโดยทั่วไป มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำ

หากพิจารณาความพึงพอใจในการสื่อสารโดยภาพรวมแล้วพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

4. ความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

จากผลการวิเคราะห์พบว่า ความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยความพึงพอใจในการสื่อสาร คุณภาพของสื่อ ในด้านความสัมพันธ์กับผู้ได้บังคับบัญชา ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านการหล่อหลอมขององค์การ ด้านบรรยากาศการติดต่อสื่อสาร ด้านข้อมูลป้อนกลับรายบุคคล มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำ ในขณะที่ปัจจัยด้านภาพรวมขององค์การโดยทั่วไป และด้านการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการกับผู้ร่วมงานระดับใกล้เคียงกัน มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำมาก

หากพิจารณาความพึงพอใจในการสื่อสารโดยภาพรวมแล้ว พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับต่ำกับความผูกพันต่อองค์การ

5. ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์การ ผลการวิเคราะห์พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ โดยความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านสถานะของอาชีพ มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง ปัจจัยด้านอื่น ๆ ที่เหลือมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำและต่ำมาก หากพิจารณาความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมแล้วพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลางกับความผูกพันต่อองค์การ

6. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่มากที่สุดคือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ผลการวิเคราะห์พบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงที่สุด รองลงมาคือปัจจัยบุคคลด้านอายุ และความพึงพอใจในการสื่อสารด้านคุณภาพของสื่อ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ด้านบรรยากาศการติดต่อสื่อสาร และปัจจัยบุคคล ด้านการศึกษาตามลำดับ

จะเห็นว่า ค่าที่ปรากฏแสดงว่าหากพนักงานในองค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับสูง ก็จะส่งผลให้มีความผูกพันต่อองค์การสูง เช่นเดียวกับตัวแปรด้านอายุ หากมีอายุมากก็จะยิ่งมีความผูกพันต่อองค์การมาก และหากมีความพึงพอใจในการสื่อสารด้านคุณภาพของสื่อสูงก็จะทำให้ความผูกพันต่อองค์การสูงตามไปด้วย และเมื่อพนักงานในองค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่มีความพึงพอใจในการสื่อสารด้านบรรยากาศการติดต่อสื่อสารสูงก็จะทำให้มีความผูกพันต่อองค์การสูงตามไปด้วย ในขณะที่ตัวแปรด้านความพึงพอใจในการสื่อสารด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและปัจจัยบุคคลด้านการศึกษา มีผลในค่าลบแสดงว่าหากพนักงานในองค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่มีการศึกษาสูงก็จะทำให้มีความผูกพันต่อองค์การน้อยลง เนื่องจากว่าคนมีการศึกษาสูงสามารถแสวงหางานที่ดีทำได้ง่ายกว่าคนที่มีการศึกษาต่ำ

## อภิปรายผล

สมมติฐานที่ 1 พนักงานในองค์การรัฐวิสาหกิจที่มี ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน และระยะเวลาของการทำงาน ที่ต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน การทดสอบเพื่อพิจารณาว่าพนักงานในองค์การรัฐวิสาหกิจที่มีลักษณะทางประชากร ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงานและระยะเวลาของการทำงานที่ต่างกัน พบว่ามีบางส่วนที่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ และก็มีบางส่วนที่ปฏิเสธสมมติฐานที่ตั้งไว้คือระดับการ

ศึกษา และรัฐวิสาหกิจที่สังกัด ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .05

### 1.1 เพศกับความผูกพันต่อองค์การ

จากการวิจัยพบว่า เพศที่แตกต่างกันมีผลทำให้ความผูกพันต่อองค์การต่างกัน กล่าวคือ พนักงานชายมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าผู้หญิง ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ฮรีบีนินแอก และอัลต์โต (Hrebiniak and Alutto, 1972: 555-573) ที่ศึกษาความผูกพันของครูใน โรงเรียน ประถมศึกษา และมีชอมศึกษาตลอดจนพยาบาลในโรงพยาบาลในรัฐนิวยอร์ก พบว่าผู้ชาย มีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าผู้หญิง

และสอดคล้องกับการศึกษาของการ์เซีย (Garcia, 1989: 3661) ที่ศึกษาความผูกพัน ต่อองค์การ การผสมผสานของระหว่างปัจจัยบุคคลและองค์การกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานบริษัท น้ำมันจำนวน 438 คน เพศหญิง และเพศชายมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติ โดยที่พบว่าผู้ชายมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าเพศหญิง

และสอดคล้องกับการศึกษาของคิตเชน (Kitchen, 1990: 4014-A) ที่ศึกษาตัวแปร ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์การต่าง ๆ จำนวน 1055 คน พบว่า เพศมีความสัมพันธ์สูงสุดกับความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งผลดังกล่าวนี้ได้รับการสนับสนุนจากการ ศึกษาของ เชลเลอร์ (Scheller, 1986: 1580-A) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการสื่อสาร กับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การ โดยใช้แบบสอบถามพนักงานของโรง พยาบาลแห่งหนึ่ง พบว่า เพศมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความผูกพันต่อองค์การ

จากงานวิจัยต่าง ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยครั้งนี้ อาจอธิบายได้ว่าการที่เพศชายมี ความผูกพันต่อองค์การมากกว่าเพศหญิงก็เนื่องมาจากแนวความคิดในด้านพฤติกรรม (Behavior) ซึ่งทฤษฎีที่มีชื่อเสียงและอาจจัดได้ว่าเป็นพื้นฐานของแนวความคิดนี้คือทฤษฎีกล้าได้กล้าเสีย (Side-bet-theory) ของ Becker (1960) โดยใช้พื้นฐานเกี่ยวกับ Simple exchange paradigm ซึ่งสาระ สำคัญของทฤษฎีนี้คือ การพิจารณาความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นผลมาจากการที่คนเปรียบเทียบซึ่ง น้าหนักกว่าถ้าหากลาออกจากองค์การไป เขาอาจจะสูญเสียอะไรบ้าง เนื่องจากการเข้าเป็นสมาชิก ขององค์การหรือหน่วยงานในช่วงหนึ่ง จะก่อให้เกิดการลงทุน บุคคลย่อมหวังผลประโยชน์ที่จะได้ รับผิดชอบต่อองค์การ เมื่อเป็นเช่นนี้บุคคลผู้นั้นย่อมหวังผลประโยชน์ที่จะได้รับตอบแทนจาก

องค์การในระยะยาว อาทิเช่น บำเหน็จบำนาญ ซึ่งนอกเหนือไปจากค่าตอบแทนรายเดือน ถ้าเขาลาออกไปก่อนกำหนดก็เท่ากับว่าการลงทุนลงแรงด้านกำลังกาย สติปัญญา นั้นเปล่าประโยชน์ ไม่คุ้มค่า เพราะฉะนั้นการที่คนได้เข้ามาทำงานหรือเป็นสมาชิกขององค์การชั่งนานเท่าใด ก็เท่ากับ การลงทุนของเขาได้สะสมเพิ่มขึ้น นำมาซึ่งความยากลำบากที่จะตัดสินใจออกจากองค์การเพราะ หากตัดสินใจลาออก ย่อมหมายถึงการสูญเสียมากกว่าประโยชน์ที่จะได้รับ (Becker, 1960; Buchanan, 1974; Hrebiniak และ Alutto, 1972; Salancik, 1977) ซึ่งความคิดนี้อาจนำมาเปรียบกับการเป็นสมาชิกในองค์การรัฐวิสาหกิจที่ถือว่ามีความมั่นคง และตามสภาพของสังคมไทยนั้น ผู้ชาย เป็นผู้นำของครอบครัว มักจะเป็นบุคคลที่จะต้องวางแผนในการดำรงชีวิตของครอบครัวอย่างรอบคอบ จึงอาจสันนิษฐานได้ว่าผู้ชายจะมีความผูกพันต่อองค์การมาก เนื่องจากความเป็นผู้นำทางครอบครัวจำเป็นต้องหวังผลประโยชน์ให้คุ้มกับที่ได้ลงทุนลงแรงไป และหากไม่ผูกพันต่อองค์การ ส่งผลให้เกิดการลาออกก็อาจจะมีผลกระทบกับรายได้ ในขณะที่ผู้หญิงอาจจะไม่คำนึงถึงในจุดนี้ มากเท่าผู้ชาย ผลที่ได้จึงพบว่าผู้ชายมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าผู้หญิง

## 1.2 อายุกับความผูกพันต่อองค์การ

จากการวิจัยพบว่าอายุที่ต่างกันจะมีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบุคคลต่าง ๆ ดังนี้

เชลเลอร์ (Scheller, 1986: 1580-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การ โดยใช้แบบสอบถามพนักงานของโรงพยาบาลแห่งหนึ่งพบว่า อายุมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความผูกพันต่อองค์การ

ซาง (Chang, 1991: 3281-A) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การและการปฏิบัติงานของครูในโรงเรียนรัฐบาลได้หวัน กับกลุ่มตัวอย่างครูจำนวน 144 คน และนักเรียน 4500 คน พบว่าอายุสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์การของครูได้

นภาพัญ โหมาศวิน (2533) ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของสมาชิกในองค์การ : ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี พบว่า ลักษณะของบุคคล (ด้านอายุ สถานภาพสมรส และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์การ) ลักษณะงาน (งานที่ทำหาย โอกาสก้าวหน้า การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และงานที่ติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น) ประสบการณ์จากที่ได้

รับจากการทำงานในองค์กร (ทัศนคติของกลุ่ม ผู้ร่วมงานต่อองค์กร ความน่าเชื่อถือและพึงพาได้ ขององค์กร ระบบการพิจารณาความดีความชอบ และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน) มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

จากงานวิจัยดังกล่าวพบว่า เมื่ออายุมากขึ้นก็จะมีความผูกพันมากขึ้น ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ การที่เมื่อพนักงานอายุมากขึ้นและมีความผูกพันมากขึ้นนั้นอาจเนื่องมาจาก การที่พนักงานมีรูปแบบการอบรมถ่ายทอดทางสังคมขององค์กร (Deaux และ Wrightman, 1984) แสดงให้เห็นถึงวงจรในการดำเนินชีวิตในองค์กร เมื่อพนักงานมีอายุมากขึ้น ปฏิบัติงาน องค์กรนั้นด้วยความเคยชิน พนักงานมีความเข้าใจในเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ขององค์กร และด้วยวุฒิที่เพิ่มขึ้น รวมทั้งเมื่อองค์กรให้การสนับสนุนเนื่องจากให้เกียรติพนักงาน ก็จะก่อให้เกิดความเชื่อถือและความพอใจร่วมกัน เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

### 1.3 ระดับการศึกษากับความผูกพันต่อองค์กร

จากการวิจัยพบว่าระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยต่าง ๆ ที่พบดังนี้

เซลเลอร์ (Scheller, 1986: 1580-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้แบบสอบถามพนักงานของโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง พบเช่นเดียวกันว่า ระดับการศึกษามีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษาของกลิสสันและดูซิก (Glisson and Dusick, 1988: 61-81) ได้วิจัยปัจจัยทำนายความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรในองค์กรบริการสังคมกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์กรบริการสังคมจำนวน 319 คน จาก 22 องค์กร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยบุคคลด้านการศึกษาสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติด้วยเช่นกัน

ลี (Lee, 1989: 2522-A) ได้ศึกษาวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานฝ่ายขายและการตลาดจำนวน 1100 คน พบว่า ระดับการศึกษาในระบบมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ



ทอมสัน (Thomson, 1990: 1472-A) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา กับกลุ่มตัวอย่างครู จำนวน 169 คน จาก 25 โรงเรียน ผลการวิจัยพบว่า ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งวัดจากแบบวัด OCQ

ฮุสลิคและเดย์ (Huselid and Day, 1991: 380-391) ได้ทำวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารชั้นกับจำนวน 241 คน จากบริษัทขายปลีก 150 บริษัท ผลการวิจัยได้ยืนยันเช่นกันว่า ความผูกพันต่อองค์การซึ่งวัดจากเครื่องมือ OCQ มีความสัมพันธ์กับการศึกษา

สำหรับการศึกษาในประเทศไทย จากการศึกษาของอนันต์ คงจันทร์ (2532: 32-44) ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การของผู้บริหารระดับกลางในธนาคารไทยพาณิชย์ในประเทศไทย จำนวน 216 คน จากธนาคาร 8 แห่ง พบเช่นกันว่า การศึกษา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

จากงานวิจัยดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ส่วนใหญ่จะพบว่าระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญ คือยิ่งมีการศึกษาสูงก็ยิ่งมีความเข้าใจในระบบการทำงาน และมีความพึงพอใจในการทำงานก่อให้เกิดความผูกพันมากขึ้น แต่ในงานวิจัยนี้พิเศษ สมมติฐานและไม่สอดคล้องกับงานวิจัยอื่น ๆ ก็อาจเนื่องมาจาก พนักงานในองค์การรัฐวิสาหกิจที่มีระดับการศึกษาสูงที่ปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจอาจมีความเชื่อมั่นในความรู้ของตนสูง ประกอบกับรัฐวิสาหกิจเป็นหน่วยงานกึ่งรัฐกึ่งเอกชน การปฏิบัติงานต่าง ๆ จึงอาจจะซับซ้อนมาก พิธีการมาก ไม่มีระบบงานที่รวดเร็วเหมือนภาคเอกชน ประกอบกับเงินเดือนที่ได้รับก็อาจจะไม่สูงนักเมื่อเทียบกับเอกชน ดังนั้นพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูงจึงอาจจะคิดว่าด้วยความรู้ ความสามารถ มีระดับการศึกษาสูง จะทำให้เขาสามารถที่จะเปลี่ยนงานใหม่ได้ ระดับความผูกพันของคนที่มีการศึกษาสูง จึงแตกต่างกับคนที่มีการศึกษาน้อย ซึ่งไม่สามารถพิจารณาหาทางเลือกอื่นได้ จำเป็นต้องยึดติดกับองค์การ

#### 1.4 ระดับตำแหน่งงานกับความผูกพันต่อองค์การ

จากผลการวิจัยพบว่า ระดับตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมีผลทำให้มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้สอดคล้องกับงานวิจัยของเชลเลอร์ (Scheller, 1986: 1580-A) ซึ่งได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิผลการสื่อสารกับความพึงพอใจในการ

ทำงานและความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้แบบสอบถามพนักงานของโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง พบว่า ตำแหน่งงานมีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติต่อความผูกพันต่อองค์กร

การที่ระดับตำแหน่งงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรนั้น เนื่องมาจากว่า ระดับตำแหน่งงานที่สูงจะทำให้เกิดความรับผิดชอบ มีหน้าที่การงานและขอบข่ายที่จะต้องรับผิดชอบมากขึ้น ซึ่งก็เป็นความผูกพันต่อองค์กรในระดับหนึ่ง นอกจากนี้ระดับตำแหน่งที่สูงยังเป็นการจูงใจให้บุคคลมีความภูมิใจในงาน เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ซื่อสัตย์ต่อองค์กร เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีระดับตำแหน่งงานสูง ได้รับสวัสดิการอย่างเพียงพอ ซึ่งถือว่าเป็นสิ่งจูงใจที่เป็นเครื่องกระตุ้นชนิดหนึ่งในหลาย ๆ ชนิด นอกจากสิ่งจูงใจในเรื่องความภูมิใจในงานแล้ว ยังมีสิ่งจูงใจที่เกี่ยวกับโอกาส (Nonmaterial Opportunity) คือการที่ผู้ปฏิบัติงานมีระดับตำแหน่งงานสูง ทำให้มีโอกาสที่จะมีอำนาจ มีชื่อเสียงหรือได้รับตำแหน่งดี ๆ ดังนั้น จึงทำให้ผู้ที่มิระดับตำแหน่งงานสูงพึงพอใจในอำนาจ และตำแหน่งที่ได้รับก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นตามลำดับ

### 1.5 ระยะเวลาของการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กร

จากการวิจัยพบว่าระยะเวลาของการทำงานที่ต่างกันมีผลทำให้มีความผูกพันแตกต่างกัน จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยต่าง ๆ ดังนี้

ผลการศึกษาของแฮนเซน (Hansen, 1985: 3040-A) กับกลุ่มตัวอย่างครูใหญ่ โรงเรียนประถมศึกษาและมัธยมศึกษา จำนวน 63 คน พบเช่นกันว่า ความผูกพันต่อองค์กรซึ่งวัดจากแบบวัด OCQ มีความสัมพันธ์กับระยะเวลาของประสบการณ์การทำงานในโรงเรียนปัจจุบัน

สำหรับการศึกษาในประเทศไทย จากการศึกษาของ อนันต์ คงจันทร์ (2532: 32-44) ในเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างความพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารธนาคารระดับกลางของธนาคารพาณิชย์ในประเทศไทย กับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 216 คน จากธนาคารพาณิชย์ 8 แห่ง พบเช่นกันว่า อายุการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารที่ทำงานมานานกว่า 20 ปี แตกต่างจากผู้บริหารที่ทำงานกับองค์กรมา 15 ปี หรือน้อยกว่าอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ธีระ วีรธรรมสาริต (2532) ศึกษาความผูกพันต่อองค์การ ศึกษาเฉพาะกรณีผู้บริหารระดับหัวหน้าแผนก/เทียบเท่าของเครือซีเมนต์ไทย พบว่าลักษณะของบุคคล (อายุ อาชีพ และระดับการศึกษา) ลักษณะงาน (ความสำคัญของงาน งานที่ท้าทาย การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โอกาสก้าวหน้า และงานที่ต้องติดต่อกัมพันธ์กับผู้อื่น) ประสบการณ์จากการทำงานในองค์การ (ทัศนคติของกลุ่มต่อองค์การ ความน่าเชื่อถือขององค์การ ระบบการพิจารณาความดีความชอบ การเข้าถึงคนได้กับเพื่อนร่วมงาน การได้รับการพัฒนาและการฝึกอบรม มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ นอกจากนี้ ยังพบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ในเชิงผกผันกับความตั้งใจที่จะลาออกด้วย

ผลจากการวิจัยต่าง ๆ นี้ แสดงให้เห็นว่า ระยะเวลาของการทำงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งสาเหตุที่เป็นดังนั้นก็เนื่องมาจากเมื่อบุคคลประกอบอาชีพในหน่วยงานแห่งหนึ่งแห่งใดภายในองค์การเป็นระยะเวลาานาน ๆ บุคคลนั้นจะเกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงาน ตลอดจนเกิดการยอมรับในสภาพความเป็นอยู่ กฎเกณฑ์หรือระเบียบแบบแผนของงานในที่ที่ตนปฏิบัติงานอยู่ ซึ่งต่างจากบุคคลที่ทำงานเป็นระยะเวลาสั้นกว่ามักจะไม่มีเกิดความรู้สึกผูกพันกับหน่วยงาน ไม่ยอมรับสภาพความเป็นอยู่และกฎเกณฑ์หรือระเบียบแบบแผนต่าง ๆ ภายในองค์การที่ตนทำงานอยู่

เพราะฉะนั้น ความแตกต่างของระยะเวลาการทำงาน จึงน่าจะเป็นตัวกำหนดความคิดเห็น ความพึงพอใจ และความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์การแตกต่างกัน

สรุปโดยรวม ปัจจัยบุคคลส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

**สมมติฐานที่ 2** พนักงานในองค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ 4 แห่ง มีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน

การทดสอบความแปรปรวนเมื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในองค์การรัฐวิสาหกิจ 4 แห่ง พบว่าค่าเฉลี่ยของความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มพนักงานรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ทั้ง 4 แห่ง ไม่มีความแตกต่างกัน หรือไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แสดงให้เห็นว่าพนักงานที่ปฏิบัติงานในรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่เหมือนกันจะมีความผูกพันต่อองค์การในระดับเดียวกัน ดังที่ อูชิ (Ouchi, 1981) อธิบายความผูกพันต่อองค์การว่า คนโดยทั่วไปจะมีความรู้สึกผูกพันเป็นธรรมชาติอยู่ในตนเองแล้ว เพราะต้องการเป็นส่วนหนึ่งของ

กลุ่ม แต่ก็ไม่มีบุคคลใดที่จะมีความผูกพันต่อองค์การได้อย่าง 100 เปอร์เซ็นต์ ในความผูกพันนั้นก็ จะมีความไม่ผูกพันแฝงอยู่ด้วย หากมีข้อเสนอบางอย่างที่พิเศษกว่า เขาก็พร้อมที่จะออกจากองค์การ ไป นอกจากนี้รัฐวิสาหกิจเป็นหน่วยงานกึ่งรัฐบาลกึ่งเอกชน มีเป้าหมายและทิศทางในการดำเนินงานเพื่อควบคุม การเอาตัวเขาเปรียบอย่างไม่เป็นธรรม และเป็นองค์การที่ตั้งขึ้นเพื่อกระตุ้นให้ ระบบเศรษฐกิจจากประเทศดำเนินไปในทิศทางที่รัฐต้องการ นอกจากนี้รัฐวิสาหกิจยังให้สวัสดิการต่าง ๆ เหมือนกัน และในสภาวะเศรษฐกิจตกต่ำเช่นปัจจุบัน มีบุคคลจำนวนมากที่ต้องตกงาน ไม่มีงานทำ จึงอาจมีส่วนทำให้พนักงานเห็นความสำคัญขององค์การ ไม่ออกจากงาน มีความผูกพันกับหน่วยงานมากขึ้น ดังนั้นพนักงานในองค์การรัฐวิสาหกิจ จึงมีทัศนคติ ความรู้สึก และความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน

### สมมติฐานที่ 3 ความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

จากการวิจัยพบว่าความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยต่าง ๆ ดังนี้

มาร์กาเรท เค. เดวิส (Margaret K. Davis 1974 : 483 อ้างใน อัสวฤทธิ์ อุทัยรัตน์, 2537: 64) ได้ศึกษาพบว่าความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเป็นความพึงพอใจในข่าวสารต่างๆ ที่ได้รับ เพราะข่าวสารต่าง ๆ ที่ได้รับนั้นผู้ปฏิบัติงานสามารถนำไปใช้ในการตัดสินใจและวางแผนปฏิบัติงานต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน หากทางปรับปรุงการทำงานให้เป็นไปอย่างราบรื่นไม่มีอุปสรรค ดังนั้นความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร จึงมักเป็นปรากฏการณ์ของความผูกพันในการทำงานด้วย

คาร์ลีน เฮ. โรเบิร์ต และ ชาร์ลส์ เอ. จี. ไรลีย์ (Karlene H. Robert and Charles A. G' Rielly 1974: 321-326 อ้างใน อัสวฤทธิ์ อุทัยรัตน์, 2537: 64) พบว่าความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร โดยทั่วไปภายในองค์การเกี่ยวข้องกับปริมาณของการติดต่อสื่อสาร ความเพียงพอของข่าวสารและความพึงพอใจในการทำงานและยังพบว่าความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเกี่ยวข้องกับทิศทางของการสื่อสาร โดยบุคคลจะมีความพึงพอใจในการเป็นผู้ส่งข่าวไปยังบุคคลอื่นด้วย

โกลเดเบอร์ และบุคคลอื่น ๆ (Goldhaber and Others, 1978: 76-96) ได้ศึกษาความพึงพอใจในการสื่อสารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่า เมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในการ

ติดต่อดีสารในส่วนที่เกี่ยวข้องกับปริมาณของข่าวสารที่ได้รับ และอายุของบุคคลจะมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างสำคัญกับความพึงพอใจในการปฏิบัติตาม

โรเบิร์ต และ โอเรย์ลี (Robert and O'Reilly, 1974: 321-326) ได้ศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในการสื่อสาร โดยทั่วไปภายในองค์การเกี่ยวข้องกับปริมาณของการติดต่อดีสาร ความเพียงพอของข่าวสารและความพึงพอใจในการทำงาน และยังพบว่าความพึงพอใจในการสื่อสารเกี่ยวข้องกับทิศทางของการสื่อสาร กล่าวคือ บุคคลจะมีความพึงพอใจในการเป็นผู้ส่งข่าวไปยังบุคคลอื่น ๆ ด้วย

ส่วนการศึกษาในประเทศไทยนั้นพบว่าความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อาทิเช่น

สมศรี สานติเกษม (2528: 73) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคล ความพึงพอใจในการติดต่อดีสารและความพึงพอใจในการทำงานของอาจารย์แพทย์ คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาธิบดี ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบุคคล ความพึงพอใจในการติดต่อดีสารกับความพึงพอใจในการทำงาน พบว่า ความพึงพอใจในการติดต่อดีสารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

อัครฤทธิ์ อุทัยรัตน์ (2537) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความพึงพอใจในการติดต่อดีสาร ในองค์การกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพฯ พบว่า

1. องค์ประกอบทางสังคมด้านอายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการติดต่อดีสาร
2. องค์ประกอบทางด้านสังคม ด้านระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
3. ความพึงพอใจในการติดต่อดีสารในองค์การของพนักงานองค์การขนส่งมวลชนกรุงเทพฯ มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ชนินาถ เจริญผล (2538: 130) ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า องค์ประกอบทางสังคมมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน รวมถึงสภาพแวดล้อมในองค์การมีความสัมพันธ์กับความ

พึงพอใจในการทำงาน และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชานั้นกับมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน

จากการวิจัยของบุคคลต่าง ๆ จะพบว่าสอดคล้องกับสมมติฐานที่ตั้งไว้ และจากผลการวิเคราะห์พบว่าโดยภาพรวมแล้ว ความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งแสดงให้เห็นว่าเมื่อบุคคลพึงพอใจต่อการสื่อสารก็ย่อมก่อให้เกิดความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เนื่องมาจากเมื่อมีการเปิดโอกาส มีการสนับสนุน และมีส่วนร่วมในการสื่อสารก็ย่อมจะทำให้เกิดปัญญาในการตัดสินใจ เพื่อให้เกิดการเสริมสร้างการปฏิบัติงานในองค์การ และผลสุดท้ายก็จะเกิดประสิทธิภาพและผลผลิตขององค์การเพิ่มขึ้น เนื่องจากบุคคลตั้งใจปฏิบัติงาน อันเป็นผลเนื่องมาจากมีความเข้าใจอันดีในการสื่อสารร่วมกัน เข้าใจนโยบายและเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกัน เมื่อเกิดพฤติกรรมการสื่อสารของบุคคล ก็ย่อมจะทำให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพและผลผลิตขององค์การด้วย

**สมมติฐานที่ 4 ความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ**

จากการวิจัยพบว่าความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยต่าง ๆ ดังนี้

อนันต์ คงจันทร์ (Kongchan, 1986: 3774-A) ได้วิจัยเรื่องความพึงพอใจในการสื่อสาร ความพึงพอใจในงาน และความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยที่เปิดสอนด้านบริหารธุรกิจ จำนวน 10 มหาวิทยาลัยในสหรัฐอเมริกา พบว่าความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

ผลการวิจัยของเพนเลย์ (Penley, 1982: 348-365) ที่ศึกษากระบวนการสารสนเทศของการสื่อสารในองค์การ กับกลุ่มตัวอย่างบุคลากรฝ่ายทดสอบผลิตภัณฑ์ของบริษัท จำนวน 259 คน ผลการสำรวจได้ยืนยันว่า ความพอใจของข่าวสารในองค์การ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

จากการศึกษา เชลเลอร์ (Scheller, 1986: 1580-A) ที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างประสิทธิภาพการสื่อสารกับความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์การ โดยใช้แบบ

สอบถามพนักงานของโรงพยาบาลแห่งหนึ่ง พบว่าความผูกพันต่อองค์การสามารถอธิบายได้โดยแง่มุมของการสื่อสาร อาทิ ชนิดของข่าวสาร ปัจจัยการสื่อสาร ในด้านชนิดของข่าวสารสามารถอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์การได้

ผลการวิจัยของ โปเซห์น (Posehn, 1989: 1606) ในเรื่องปัจจัยบุคคลและปัจจัยองค์การ ในฐานะปัจจัยเบื้องต้นความผูกพันต่อองค์การกับพนักงานองค์การจำนวน 463 คน จากกรวิเคราะห์อิทธิพล (Path Analysis) พบว่า ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในองค์การมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การสูงที่สุด

จากงานวิจัยต่าง ๆ ดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ เช่นเดียวกันงานที่วิจัยที่ผู้วิจัยศึกษา อาจพิจารณาได้ว่า การที่บุคคลมีความพึงพอใจในการสื่อสาร โดยการใช้ระบบการสื่อสารแบบสองทาง (Double-Talk or Two way Communication system) จะยิ่งทำให้เกิดความเข้าใจและมีความผูกพันต่อองค์การมากยิ่งขึ้น ส่วนผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสารและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ นั้น พบว่าความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่เป็นความสัมพันธ์ในระดับต่ำทุกด้าน อาจเนื่องมาจากรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ มีจำนวนพนักงานค่อนข้างมาก มีเครือข่ายครอบคลุมหลายหน่วยงาน การที่มีจำนวนบุคลากรค่อนข้างมาก มีเครือข่ายการทำงานที่ซับซ้อนเป็นที่รวมของคนจำนวนมากที่มีจุดมุ่งหมายร่วมกันในการดำเนินงานให้บรรลุตามวิสัยทัศน์ขององค์การ การที่มีนโยบาย หลักการ และแนวความคิดที่แตกต่างกัน ขาดการเชื่อมโยงความเข้าใจอันดีต่อกัน โดยเฉพาะผลการวิจัยในด้านภาพรวมขององค์การ อันหมายถึง การที่ได้มีความคิดเห็น ความรู้สึกต่อสภาพความเป็นจริงที่เกิดเกี่ยวกับข่าวสารข้อมูลขององค์การในด้านนโยบาย เป้าหมาย การเปลี่ยนแปลงในองค์การ ตลอดจนผลกำไร ภาวะการเงิน ความสำเร็จ และความคดค่าขององค์การ ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงบวกแต่อยู่ในระดับต่ำ ช่อมแสดงให้เห็นว่า พนักงานในองค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่พึงพอใจในการสื่อสารในด้านดังกล่าวก็จริงอยู่แต่เป็นไปในทิศทางที่ต่ำ คือมีค่าน้อย สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่พนักงานในองค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ อาทิเช่น การไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย และบริษัทการบินไทยจำกัด (มหาชน) ยังขาดการอธิบายข่าวสารต่าง ๆ อย่างครอบคลุม และขาดความเข้าใจต่อการปฏิบัติงานต่าง ๆ เป็นอย่างดี ซึ่งสอดคล้องกับเทเยอร์ (Thayer, 1968: 196) กล่าวว่า การรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการติดต่อสื่อสาร ประกอบด้วย

มิติหลายชนิด โดยได้เสนอดัชนีชี้นำลักษณะของความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารว่าต้องประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. การอธิบายนโยบายขององค์การให้พนักงานรับรู้
2. ข้อสังเกตล่วงหน้าเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงขององค์การให้พนักงานทราบ
3. เสรีภาพในการเสนอแนะของพนักงาน
4. การยอมรับและแสดงออกถึงความประทับใจในผลการปฏิบัติหน้าที่
5. ความเพียงพอของข่าวสารข้อมูลในเรื่องเกี่ยวกับพนักงานโดยตรง

อาจพิจารณาได้ว่า ผลการวิเคราะห์ที่พบว่าความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ เชิงบวกระดับต่ำ อาจเนื่องมาจากยังขาดการรับรู้อย่างเพียงพอ ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการติดต่อสื่อสาร ในมิติต่าง ๆ ตามที่ได้ยกมาแล้วข้างต้น ดังนั้นหากเพิ่มการรับรู้ของพนักงานเกี่ยวกับระบบการติดต่อสื่อสารให้มากขึ้นกว่าเดิม ก็อาจจะยิ่งเพิ่มพูนความผูกพันมากยิ่งขึ้น

**สมมติฐานที่ 5 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ**

จากการวิจัยพบว่าความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

จากผลที่ได้ดังกล่าวสอดคล้องกับงานวิจัยต่าง ๆ อาทิเช่น

สเตียร์ส (Steers, 1977: 45-56) ได้วิจัย ปัจจัยเบื้องต้นและผลลัพธ์ของความผูกพันต่อองค์การกับกลุ่มตัวอย่างพนักงานโรงพยาบาลและนักวิจัยในห้องปฏิบัติการพบว่า ลักษณะงานซึ่งวัดจากเครื่องมือ Job Diagnostic Survey-JDS มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

มอบลีย์ (Mobley, 1982 : 112-113) ได้พบเช่นกันว่า ตัวแปรความมีอิสระและความรับผิดชอบมีความสัมพันธ์ในระดับปานกลางกับความผูกพันต่อองค์การ



นอกจากนี้ สเป็กเตอร์ (Spector, 1986: 1005-1016) ได้ศึกษาอภิปรายงานวิจัยที่ศึกษาความมีอิสระในการทำงานจำนวน 88 ชิ้น ได้ยืนยันเช่นกันว่า ปัจจัยลักษณะงานด้านความมีอิสระในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

จากการศึกษา กลิสสัน และดูริก (Glisson and Durick 1988: 61-81) ได้วิจัยปัจจัยทำนายความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรในองค์การบริการสังคม กับกลุ่มตัวอย่างพนักงานองค์การบริการสังคมจำนวน 319 คน จาก 22 องค์การ ผลการวิจัยได้ยืนยันว่า ลักษณะงานซึ่งวัดจากแบบวัดของแอสแมนและโอดแฮม ใน 3 ด้านคือ ลักษณะที่หลากหลาย เอกลักษณะงาน และความสำคัญของงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรซึ่งวัดจากแบบวัดของ OCQ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

ฮาร์ชบาร์เกอร์ (Harshbarger, 1989-2123-A) ได้ศึกษาในเรื่องการประเมินความผูกพันต่อองค์กรของคณาจารย์ในมหาวิทยาลัยแพทยศาสตร์กับกลุ่มตัวอย่างอาจารย์ โดยใช้แบบวัด OCQ ผลการประเมินพบว่า ลักษณะงานด้านความมีอิสระในการทำงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

โพเซห์น (Poschn, 1989: 1606-A) ได้วิจัยปัจจัยเบื้องต้นของความผูกพันต่อองค์กรกับกลุ่มพนักงานองค์กร 4 แบบ จำนวน 357 คน จากการวิเคราะห์อิทธิพล (Path Analysis) พบว่า ปัจจัยลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ชีฟโฟ (Chieffo, 1991. 3968-A) ได้ศึกษากับกลุ่มตัวอย่าง ผู้นำของสถานบันการศึกษา ระดับอุดมศึกษา 2 ปี จำนวน 97 คน ผลการวิจัยพบว่าลักษณะงานด้านเอกลักษณะงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

นอกจากนี้ผลการวิจัยของทาร์เตอร์ (Tarter, 1994: 1701-A) ในเรื่องความพึงพอใจในงานกับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยและมหาวิทยาลัยในรัฐนิวเจอร์ซีย์ ได้ยืนยันเช่นกันว่า ลักษณะงานด้านทักษะที่หลากหลายเป็นปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร

สำหรับงานวิจัยในประเทศไทยเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรมีดังนี้

ปรีชาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2532: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความผูกพันต่อสถาบันของอาจารย์ในสาขาครุศาสตร์อุตสาหกรรม สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้า จำนวน 102 คน ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่พยากรณ์ความผูกพันต่อสถาบันได้ดีที่สุด จากตัวแปรพยากรณ์ 21 ตัว คือ ความสนใจในงาน

สุจิตรา จรจิตร (2532: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัย ปัจจัยที่มีผลต่อการคงอยู่ในตำแหน่งหัวหน้า ภาควิชาในมหาวิทยาลัยส่วนภูมิภาค โดยรวบรวมข้อมูลจากหัวหน้าภาควิชาในมหาวิทยาลัยภูมิภาค 3 แห่ง คือ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ มหาวิทยาลัยขอนแก่น และมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ จำนวน 247 คน ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่สามารถพยากรณ์ความคงอยู่ในตำแหน่งหัวหน้าภาควิชาที่ดีที่สุดจากทั้งหมด 18 ตัว คือ ตัวแปรลักษณะงาน

เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบกับงานวิจัยต่าง ๆ เหล่านี้ จะพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งกล่าวได้ว่าเมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ตั้งใจทำงาน ก็จะได้รับความสำเร็จ มีรายได้ และชื่อเสียง ก่อให้เกิดความภูมิใจ และผูกพันต่อองค์กร รักองค์กรตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของเฮร์ซเบิร์ก (Herzberg's Two factor theory) ที่กล่าวถึงปัจจัยของใจ (Motivation Factor) ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงานโดยตรง เป็นปัจจัยให้คนชอบและรักงาน เป็นตัวการสร้างความพึงพอใจให้บุคคลในองค์การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ อาทิเช่น ความสำเร็จในการทำงานของบุคคล (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบความสำเร็จอย่างดี มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น เมื่อผลงานสำเร็จจึงเกิดความรู้สึกพอใจในผลสำเร็จของงานนั้นอย่างยิ่ง และลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ทำทนายให้ต้องลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบได้โดยลำพังแต่เพียงผู้เดียว จะเห็นได้ว่าเมื่อบุคคลเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน มีความสำเร็จ ก็ย่อมก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้น ดังนั้น ผลการวิเคราะห์จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

สมมุติฐานที่ 6 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานรัฐวิสาหกิจ ขนาดใหญ่มากที่สุดคือ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

จากผลการวิจัยพบว่าเมื่อทำการวิเคราะห์สมการถดถอยพหุคูณ พบว่าปัจจัยที่สามารถอธิบายถึงอิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุดเรียงตามลำดับความสำคัญได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน อายุ ความพึงพอใจในคุณภาพของสื่อ ความพึงพอใจในการสื่อสารด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจในบรรยากาศการติดต่อสื่อสาร และตัวแปรการศึกษา ซึ่งเมื่อพิจารณาแล้วปัจจัยดังกล่าวมีอิทธิพลทางบวก ยกเว้นความพึงพอใจในการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา และการศึกษา ซึ่งมีอิทธิพลในทางลบ กล่าวคือ หากพนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจ ขนาดใหญ่มีความพึงพอใจในการสื่อสารของผู้บังคับบัญชามาก กลับมีความผูกพันต่อองค์กรน้อย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Yate M., Goldhaber G., Dennis H., and Richetto G. 1976: 89) ที่ว่าบุคคลจะมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร เมื่อรับจากแหล่งสารที่อยู่ในแผนกงานของตน เช่น เพื่อนร่วมงานและหัวหน้าหน่วยงานโดยตรง และบุคคลจะมีความไม่พึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร เมื่อรับสารจากแหล่งที่ถือว่ายู่ภายนอกแผนกงานของตน เช่น ผู้บริหารระดับสูงและผู้บังคับบัญชา ระดับสูงกว่าหัวหน้าโดยตรง แสดงให้เห็นว่ายิ่งติดต่อสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ระดับสูงมาก จะทำให้มีความผูกพันน้อย อาจจะเป็นเพราะได้สื่อสารกับหัวหน้า โดยหัวหน้าทำการสื่อสารทางเดียว ไม่ใช่สื่อสารสองทาง หรือการสื่อสารกับผู้บังคับบัญชา ระดับสูงขึ้นไป มีปริมาณและความถี่น้อยกว่าที่จะมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น ผู้เป็นหัวหน้าจึงควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสได้ถาม แสดงความคิดเห็นเป็นการตอบโต้ได้ การทำเช่นนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีโอกาสได้ถาม แสดงความคิดเห็นเป็นการตอบโต้ได้ การทำเช่นนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา รู้สึกว่าตนเองได้รับความยุติธรรม และนิยมชมชอบทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในที่สุด (Piffimer and Fels, 1964: 149) ขณะเดียวกันความถี่ของการติดต่อสื่อสาร และความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารเป็นตัวสะท้อนให้เห็นถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารระดับสูงกับพนักงานในองค์กรด้วย (Homan, 1950: 247 และ Blan, 1954: 337-348) เช่นเดียวกันเมื่อพนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจ ขนาดใหญ่มีการศึกษาสูง ก็ยังมีผลทำให้มีความผูกพันต่อองค์กรน้อย ซึ่งอาจเป็นไปได้ว่ามีความมั่นใจในตัวเองมาก และไม่ผูกพันต่อองค์กรพร้อมที่จะย้ายหรือลาออกไปอยู่องค์กรอื่นได้

## ข้อเสนอแนะ

## ข้อเสนอแนะทั่วไป

จากผลการวิจัยครั้งนี้ ทำให้เห็นภาพรวมของปัจจัยต่าง ๆ ที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร อันได้แก่ ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ปัจจัยบุคคล ความพึงพอใจในการสื่อสาร ดังนั้น จากข้อค้นพบในการวิจัยดังกล่าวสามารถสรุปแนวทางการปรับปรุงความสัมพันธ์ดังกล่าว ดังนี้

1. จากการวิจัยพบว่าพนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่มีความพึงพอใจในการสื่อสารอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ พบว่า ความพึงพอใจในการสื่อสารโดยรวมกับความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ 0.3197 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในระดับต่ำ ความพึงพอใจในการสื่อสารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เท่ากับ 0.06633 ซึ่งเป็นความสัมพันธ์ในระดับสูง ดังนั้นจึงเห็นควรที่จะมีการปรับปรุงการสื่อสารในองค์กรให้มีการแพร่กระจายข่าวสารอย่างเหมาะสม สร้างบรรยากาศการติดต่อสื่อสารให้ดี ปรับปรุงคุณภาพของสื่อและพยายามแสดงทิศทาง ตลอดจนเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ขององค์กรให้พนักงานได้ทราบอย่างทั่วถึง ซึ่งจะก่อให้เกิดความพึงพอใจ และภูมิใจว่าตนเป็นส่วนหนึ่งในการบริหารงาน ดังนั้นการปรับปรุงระบบการติดต่อสื่อสารให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น จึงเป็นสิ่งที่ควรเร่งดำเนินการเป็นอย่างยิ่ง เพื่อพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรโดยอาศัยช่องทางการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพมีการปรับปรุงวิธีการเผยแพร่ข่าวสารในองค์กร เช่น แลกเปลี่ยนและเอกสารลาขงักษณ์อักษรอื่น ๆ ซึ่งความพึงพอใจในการสื่อสาร จะเกิดขึ้นได้เมื่อพนักงานพบว่า สื่อกลางขององค์กรได้รับการนำมาใช้ในการเผยแพร่ข่าวสารในองค์กรได้อย่างทั่วถึง ซึ่งกลยุทธ์ดังกล่าวจะทำให้เกิดมีความพึงพอใจในการสื่อสารมากยิ่งขึ้น

2. จากการวิจัยพบว่าพนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง 2 ด้านคือ ด้านเพื่อนร่วมงาน และด้านสถานะอาชีพ และที่เหลืออีก 10 ด้าน มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง จากผลดังกล่าวสามารถนำมาพิจารณาในเรื่องการพัฒนาการสื่อสารที่เอื้อต่อการปรับปรุงความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยมีสมมุติฐานเบื้องต้นว่า บุคคลจะมีความพึงพอใจในการปฏิบัติงานได้ต้องมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารก่อน เช่น บุคคลจะมีความพึงพอใจเมื่อรับสารจากแหล่งสารที่อยู่ภายในแผนกของตน เช่น เพื่อนร่วมแผนกงาน และหัวหน้าแผนกโดยตรง และจะมีความไม่พึงพอใจในการติดต่อสื่อสาร เมื่อรับสารจาก

แหล่งที่อยู่ภายนอกหน่วยงานของตน เช่น ผู้บริหารระดับสูง และผู้บังคับบัญชาระดับสูงกว่า หัวหน้าโดยตรง (Yate M., Goldhaber G., Dennis H., and Richetto G. 1976: 89) ดังนั้นเมื่อพนักงานมีความพึงพอใจในการติดต่อสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานแล้วจึงก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และมีความภูมิใจในสถานะอาชีพด้วย

จากผลดังกล่าวจึงควรปรับปรุงการสื่อสารของผู้บังคับบัญชาจากภายนอกหรือผู้บังคับบัญชาระดับสูง เพื่อให้เกิดความเข้าใจอันดีร่วมกัน อันจะส่งผลให้ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านอื่น ๆ อาทิ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ ความรับผิดชอบ ความก้าวหน้าในงาน นโยบายและการบริหารงานขององค์กร การบังคับบัญชา สภาพการทำงาน เงินเดือนค่าจ้าง ความมั่นคงในงาน ซึ่งการปรับปรุงในด้านต่าง ๆ เหล่านี้้องค์การจึงต้องพิจารณาหาทางสร้างความรู้ ความเข้าใจในลักษณะงานด้านต่าง ๆ โดยอาศัยการสื่อสารในระบบ 2 ทาง ปรับปรุงการสื่อสารจากบนลงล่าง เพิ่มจากการสื่อสารจากล่างขึ้นบนเพื่อให้มีปริมาณการสื่อสารเพิ่มขึ้น และสร้างความพึงพอใจมากขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น และเกิดความพึงพอใจอันจะส่งผลให้งานนั้นมีประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ในขณะที่เด็วก็จะส่งผลให้พนักงานในองค์กรผูกพันต่อองค์กร รักหน่วยงานยิ่งขึ้น

3. จากการวิจัยพบว่า พนักงานในองค์กรรัฐวิสาหกิจ 4 แห่ง มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน และความผูกพันดังกล่าวแม้ว่าจะอยู่ในระดับสูง แต่อย่างไรก็ตาม ความผูกพันดังกล่าวจะเกิดขึ้นในลักษณะซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม คือเกิดเนื่องจากความจำเป็นหรือภาระผูกพัน ทำให้เขาต้องอยู่กับองค์กร ดังที่ อุชิ (Ouchi, 1981) อธิบายความผูกพันต่อองค์กรว่า คนโดยทั่วไปจะมีความรู้สึกผูกพันเป็นธรรมชาติอยู่ในตนเองแล้ว เพราะต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม แต่ก็ไม่มีบุคคลใดที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรได้อย่าง 100 เปอร์เซ็นต์ ในความผูกพันนั้นก็มีความไม่ผูกพันแฝงอยู่ด้วย หากมีข้อเสนอบางอย่างที่พิเศษกว่าเขาก็พร้อมที่จะออกจากองค์กรไป

ดังนั้นเพื่อป้องกันไม่ให้ความผูกพันต่อองค์กรลดน้อยลง หรือมีทิศทางที่เปลี่ยนแปลง องค์กรควรมีการทบทวนบทบาทของตนต่อสมาชิกในองค์กรและต่อสังคม ซึ่งผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ (Vision) เชิงการสื่อสาร กล่าวคือ ในขณะที่มีการมองอนาคตขององค์กรว่าจะดำเนินไปในทิศทางใด และองค์กรจะต้องมีการปรับเปลี่ยนอย่างไรบ้าง เพื่อจะได้เตรียมพนักงานในองค์กรให้มีความพร้อมที่จะทำงานในอนาคตได้ เพื่อให้เกิดการยอมรับสนับสนุนอย่างเต็มใจ ไม่เกิดความขัดแย้งหรือความไม่เข้าใจในแนวคิดและนโยบายในการปฏิบัติงาน องค์กรควรมีการสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์องค์กรโดยอาจใช้รูปแบบของการจัดอบรมความรู้หรือเทคนิคในการ

ทำงานใหม่ ๆ ให้แก่พนักงาน พร้อมทั้งชี้แจงให้ข้อมูลข่าวสาร ถึงการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ขององค์การอย่างสม่ำเสมอ ตลอดจนนโยบายการบริหารและการปฏิบัติงานให้ครอบคลุมทุกหน่วยงาน นอกจากนี้การมีชื่อเสียงหรือภาพลักษณ์ขององค์การที่ดีเป็นปัจจัยหนึ่งซึ่งจะช่วยให้คนมีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การได้ ซึ่งสอดคล้องกับ เซมเลอร์ (Semler, 1994) ที่กล่าวถึงการสร้างความผูกพันในองค์การจะเน้นอยู่บนพื้นฐานของคุณค่า 3 ประการคือ

1. การมีส่วนร่วมของพนักงาน เพื่อให้เขาสามารถควบคุมงานของพวกเขาได้
2. การแบ่งปันผลประโยชน์เพื่อจูงใจให้เขาปฏิบัติงานให้ดีขึ้น
3. ระบบข้อมูลที่เปิดเผย เพื่อให้พวกเขารับรู้ถึงสภาพการทำงานของพวกเขา

ดังนั้นเพื่อป้องกันไม่ให้ความผูกพันต่อองค์การลดน้อยถอย องค์การควรจะช่วยเหลือพนักงานในองค์การของตนให้พนักงานได้เพิ่มพูนทักษะการปฏิบัติงาน ตลอดจนการสื่อสารในองค์การ เพื่อให้เกิดความเจริญก้าวหน้าในชีวิตการปฏิบัติงาน และสร้างสภาพแวดล้อมในองค์การให้ดี

4. จากผลการวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสารกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับสูงกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ยกเว้น คุณภาพของสื่อ การสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการกับผู้ร่วมงานระดับใกล้เคียงกัน และภาพรวมขององค์การโดยทั่วไป ที่มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำ จึงควรที่จะปรับปรุงคุณภาพของสื่อ โดยมีการปรับปรุงรูปแบบของสื่อที่คิดแจ้งให้พนักงานโดยทั่วไปทราบ พร้อมทั้งมีการกระจายสื่ออย่างทั่วถึง และมีการพัฒนาระบบการสื่อสารในองค์การให้เกิดความเข้าใจอันดีร่วมกัน เมื่อมีความเข้าใจในเรื่องการสื่อสารกับผู้ร่วมงานและทราบข่าวสารเกี่ยวกับภาพรวมขององค์การดีขึ้นก็จะทำให้พนักงานมีกำลังใจในการปฏิบัติยิ่งขึ้น ซึ่งการพัฒนาระบบการสื่อสารนั้นเห็นควรให้มีรูปแบบที่มีการอธิบายข่าวสารต่าง ๆ อย่างชัดเจน และมีระบบการสื่อสาร 2 ทาง กล่าวคือ มีกล่องเสนอแนะความคิดเห็น (Suggestion Box) เพื่อให้โอกาสพนักงานได้สื่อสารความคิดเห็นของตนให้ผู้บริหารได้รับทราบและปรับปรุงสิ่งที่บกพร่องต่าง ๆ จะเห็นได้ว่าจุดนี้ช่องทางการสื่อสารเข้ามามีบทบาทเป็นอย่างยิ่ง

5. จากผลการศึกษาเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในการสื่อสารกับความผูกพันต่อองค์การ พบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำ และต่ำมาก ดังนั้นหากองค์การมีการพัฒนาระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การให้ดีขึ้น ก็จะเป็นการเสริมสร้างความผูกพันต่อ

องค์การให้พนักงานมากยิ่งขึ้น ผู้บริหารจึงควรปรับปรุงระบบการสื่อสารภายในองค์การ ให้มีการแพร่กระจายข่าวสารอย่างถูกต้อง แม่นยำ รวดเร็ว และมีการสื่อสารในระบบ 2 ทาง เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันของบุคลากรในองค์การ ซึ่งเมื่อพัฒนาจุดบกพร่องต่าง ๆ มีการพัฒนาความสัมพันธ์ของบุคลากรในองค์การในระดับเดียวกัน และระดับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนบรรณาการติดต่อสื่อสารในองค์การให้ดีขึ้น ก็จะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานและสร้างความผูกพันให้มากยิ่งขึ้น

### ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต

1. งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเฉพาะองค์การรัฐวิสาหกิจขนาดใหญ่เท่านั้น ดังนั้นควรทำการศึกษากับองค์การรัฐวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดเล็ก เพื่อให้เกิดข้อค้นพบใหม่ และแนวคิดที่หลากหลาย อันนำไปสู่ข้อสรุปที่น่าเชื่อถือยิ่งขึ้น
2. ในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บข้อมูลเฉพาะองค์การรัฐวิสาหกิจเท่านั้น น่าจะมีการศึกษาเปรียบเทียบรัฐวิสาหกิจกับเอกชน หรือหน่วยงานราชการกับรัฐวิสาหกิจ ว่าจะมีความแตกต่างกันอย่างไรหรือไม่ ซึ่งการเปรียบเทียบองค์การต่างประเภทกันจะทำให้เห็นความแตกต่างของความผูกพันและนำข้อสรุปไปประยุกต์ใช้ได้ต่อไป
3. งานวิจัยนี้ ทำการศึกษาเฉพาะตัวแปรด้านปัจจัยบุคคล ความพึงพอใจในการสื่อสาร และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน โดยไม่ได้เน้นศึกษาถึงปัจจัยอื่น ๆ ซึ่งอาจจะมีผลสามารถในการพยากรณ์ความผูกพันในองค์การที่คิดว่าปัจจัยดังกล่าว อาทิเช่น ลักษณะงาน การรับรู้ในบทบาท และผลของการปฏิบัติงาน จึงเห็นควรให้มีการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การในแง่มุมอื่น ๆ ด้วย
4. งานวิจัยครั้งนี้พบว่า ความพึงพอใจในการสื่อสารมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ชกเว้นความพึงพอใจในการสื่อสารด้านภาพรวมขององค์การโดยทั่วไป ด้านการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการกับผู้ร่วมงานระดับใกล้เคียงกัน และด้านคุณภาพของสื่อ ดังนั้นเพื่อให้มีการปรับปรุงความสัมพันธ์ในด้านต่าง ๆ ดังกล่าว จึงควรมีการศึกษาเชิงลึกกว่าความไม่พึงพอใจในการสื่อสารเมื่อพิจารณาตามด้านที่ค่าค่อนข้างต่ำที่พบนั้นเนื่องมาจากสาเหตุใด และมีวิธีแก้ไขปรับปรุงได้อย่างไร