



ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในเทศบาลเมือง จังหวัดชลบุรี



ปรีดี พันธุ์บงสิงห์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

คณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์การของพนักงานในเทศบาลเมือง จังหวัดชลบุรี



ปรีชาติ พันธุ์จับสิงห์

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต  
คณะการจัดการและการท่องเที่ยว มหาวิทยาลัยบูรพา

2564

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

FACTORS AFFECTING  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF MUNICIPALITY EMPLOYEES IN  
MUANG DISTRICT CHONBURI PROVINCE



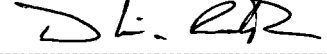
PEERATI PHANJOBSING

A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF  
THE REQUIREMENTS FOR THE MASTER DEGREE OF BUSINESS ADMINISTRATION  
FACULTY OF MANAGEMENT AND TOURISM  
BURAPHA UNIVERSITY  
2021  
COPYRIGHT OF BURAPHA UNIVERSITY

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์และคณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้พิจารณา  
วิทยานิพนธ์ของ ปิราติ พันธุ์บงสิงห์ ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม  
หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก



(ดร.ธีระชินภัทร รามเดชะ)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

 ประธาน


(รองศาสตราจารย์ ดร.กล้าหาญ ณ น่าน)

 กรรมการ

(ดร.ธีระชินภัทร รามเดชะ)

 กรรมการ


(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณวิชนี ถนอมชาติ)

  
..... คณบดีคณะกรรมการจัดการและการท่องเที่ยว

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. พรรณี พิมาพันธุ์ศรี)

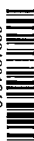
วันที่ ๕ เดือน ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๔

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของ  
การศึกษาตามหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยบูรพา

  
..... คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(รองศาสตราจารย์ ดร.นุจรี ไชยมงคล)

วันที่ 3 เดือน ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๖๔



62920150: สาขาวิชา: -; บช.ม. (-)

คำสำคัญ: ลักษณะองค์กร/ความผูกพัน/ชลบุรี

ปรีชาติ พันธุ์จบสิงห์ : ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในเทศบาลเมือง จังหวัดชลบุรี. (FACTORS AFFECTING ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF MUNICIPALITY EMPLOYEES IN MUANG DISTRICT CHONBURI PROVINCE) คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์: ชีระชินภัทร รามเดชะ ปี พ.ศ. 2564.

จากการศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในเทศบาลเมือง จังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านลักษณะบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านลักษณะขององค์กรและปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี เทคนิคการสุ่มตัวอย่างแบบสัดส่วน ได้จำนวน 285 คน สถิติที่ใช้สถิติเชิงพรรณนา และสถิติที่การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณสามารถสรุปได้ดังนี้

ผลการศึกษา พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานโดยรวม พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 ซึ่งจัดอยู่ในระดับมากที่สุด และค้นพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะองค์กรโดยรวมมีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก และกลุ่มตัวอย่างมีความพึงพอใจในงานของบุคลากรโดยรวม มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 อยู่ในระดับมาก และพบว่าความผูกพันของบุคลากรของบุคลากรที่มีต่อองค์กรโดยรวม มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด

และผลการทดสอบสมมติฐานที่พบ ปัจจัยด้านเพศ อายุ ตำแหน่ง สถานที่ทำงาน สถานภาพต่างกันไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในเทศบาลเมือง จังหวัดชลบุรี และปัจจัยด้านระดับการศึกษา แพนก รายได้ต่อเดือนแตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในเทศบาลเมือง จังหวัดชลบุรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ส่วนปัจจัยด้านลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในเทศบาลเมือง จังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับต่ำ (= .156) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีจำนวน 1 ด้าน คือ ด้านความท้าทายของงาน และด้านที่ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในเทศบาลเมืองจังหวัดชลบุรี โดยรวม ได้แก่ด้านความอิสระในการทำงาน ด้านโอกาสในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ด้าน

ความหลากหลายของงาน ตามลำดับ ส่วนผลการทดสอบปัจจัยด้านลักษณะขององค์กร มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์การของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับต่ำ ( $= .013$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์การของพนักงานในเทศบาลเมือง จังหวัดชลบุรี และผลการทดสอบปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์การของพนักงานในเทศบาลเมือง จังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับต่ำ ( $= .032$ ) มีจำนวน 1 ด้าน คือ ด้านนโยบายองค์กร และด้านที่ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์การของพนักงานในเทศบาลเมืองจังหวัดชลบุรี โดยรวม ได้แก่ ด้านคุณสมบัติของบุคคล ด้านลักษณะงาน ตามลำดับ



62920150: MAJOR: -; M.B.A. (-)

KEYWORDS: Characteristics of the organizational/Affiliation/Chonburi

PEERATI PHANJOBSING : FACTORS AFFECTING

ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF MUNICIPALITY EMPLOYEES IN

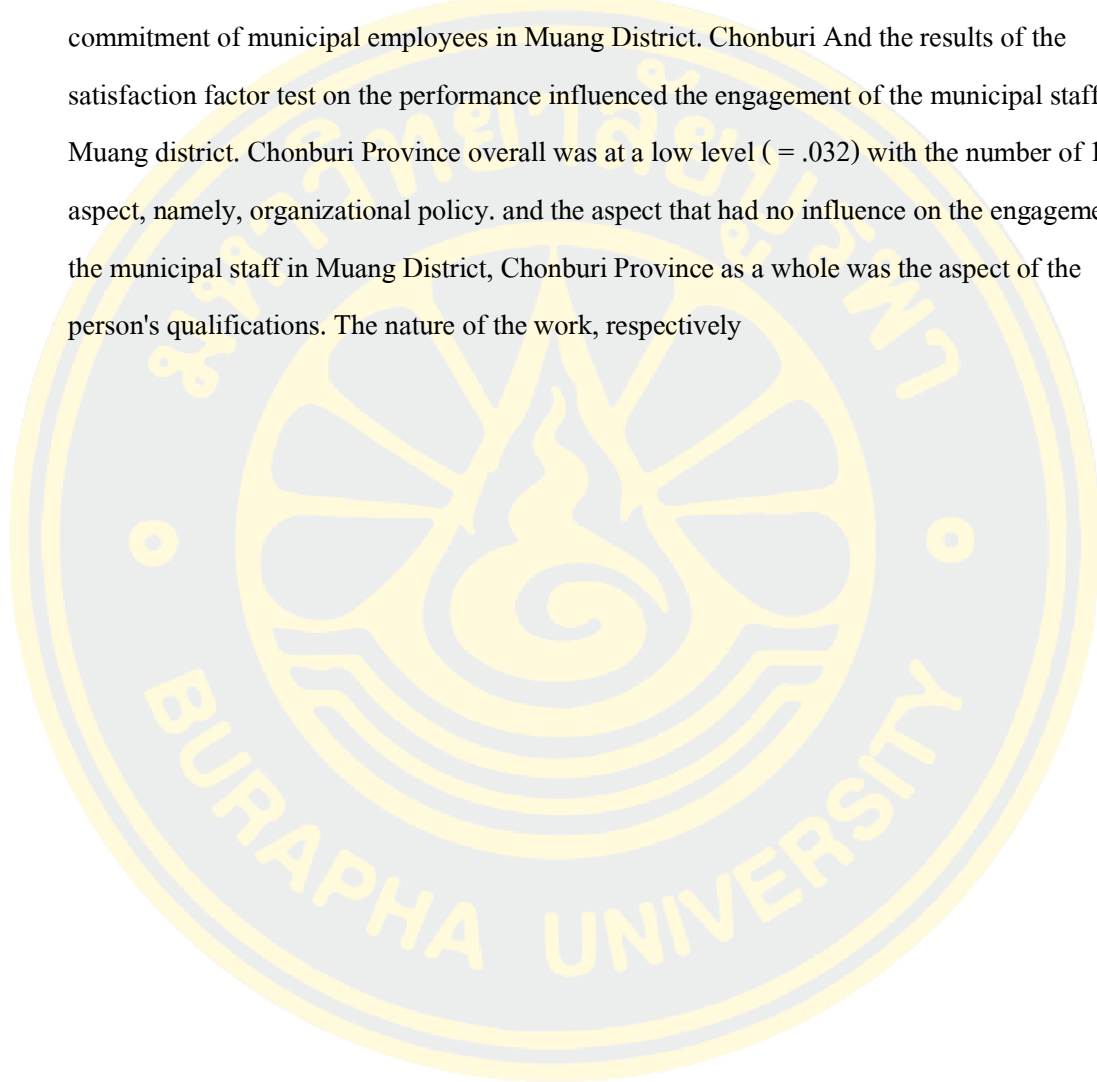
MUANG DISTRICT CHONBURI PROVINCE. ADVISORY COMMITTEE:

DHIRAJINABHADRA RAMDEJA, Ph.D. 2021.

The study of factors affecting organizational commitment of municipality employees in muang District Chonburi province. The objective was to study the factors of personal characteristics, job characteristics factor Factors of organizational characteristics and factors of job satisfaction affecting organizational commitment of municipal employees in Muang District Chonburi It is a quantitative research. The population in this research was municipal employees in Muang District, Chonburi Proportional sampling technique of 285 people. Statistics using descriptive statistics. And the statistics that multiple regression analysis can be summarized as follows:

The results of the study revealed that the overall job characteristics factor It was found that the average score was 4.29, which was the highest level, and it was found that the overall organizational factor had an average score of 3.63, which was a high level. And the sample group was satisfied with the work of the personnel as a whole, with a mean score of 3.94 at a high level and found that the engagement of the personnel of the personnel towards the organization as a whole with a mean score of 4.32 with the highest level of opinion and the test results of the hypothesis found Factors of gender, age, position, workplace, and different status had no influence on the commitment of municipal employees in Muang District, Chonburi and factors of education level, department, monthly income differently influenced the engagement of municipal staff in Muang district, Chon Buri Province had statistical significance of 0.05. The job characteristics factor had an influence on the engagement of the municipal staff in Muang District, Chonburi Province overall was at a low level ( $= .156$ ). When considering each aspect, it was found that there were 1 aspect, namely the challenge of the job, and the aspect that had no influence on the engagement of the municipal staff in Muang District, Chonburi Province as a

whole including the freedom to work Opportunities to interact with others The diversity of jobs, respectively. As for the test results of organizational characteristics factors Influence on the commitment of municipal employees in Muang District Chonburi Province overall was at a low level ( $= .013$ ). Considering each aspect, it was found that there was no influence on the commitment of municipal employees in Muang District. Chonburi And the results of the satisfaction factor test on the performance influenced the engagement of the municipal staff in Muang district. Chonburi Province overall was at a low level ( $= .032$ ) with the number of 1 aspect, namely, organizational policy. and the aspect that had no influence on the engagement of the municipal staff in Muang District, Chonburi Province as a whole was the aspect of the person's qualifications. The nature of the work, respectively





## กิตติกรรมประกาศ

ความสำเร็จของวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ได้รับความกรุณาที่ดีจากอาจารย์ ดร.ธีระชินภัทร รามเดชะ ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก ที่ให้การถ่ายทอดความรู้ ทักษะระเบียบวิธีวิจัย ประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ เสียสละให้คำปรึกษา แนะนำแนวทางตลอดจนการแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ เรียบเรียงเนื้อหาเพื่อคุณภาพและคุณประโยชน์ของงานวิจัย พร้อมสนับสนุนส่งเสริมงานวิจัยฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีรวมทั้งเป็นแบบอย่างของนักวิจัยที่ดี ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งเป็นอย่างยิ่ง จึงขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของอาจารย์ไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณรองศาสตราจารย์ ดร.กล้าหาญ ฌ น่าน ประธานกรรมการสอบปกป้องวิทยานิพนธ์และขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วรรณวิชนี ถนอมชาติ กรรมการสอบปกป้องวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ที่ให้คำแนะนำอันเป็นประโยชน์ในการแก้ไขให้มีความสมบูรณ์มากขึ้น

ขอขอบพระคุณผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์พิจารณาตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือในการวิจัย รวมถึงผู้เขียนงานวิจัย ทฤษฎี วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องทุกฉบับที่ข้าพเจ้าได้นำคุณประโยชน์มากล้นกรองเพื่อใช้เป็นแนวทางสำหรับการทำการวิจัยฉบับนี้ จนแล้วเสร็จสมบูรณ์ รวมถึงบุคลากรและพนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่เทศบาลที่ให้ความอนุเคราะห์และความร่วมมือเป็นอย่างดี

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณบิดามารดา และครอบครัว ซึ่งเปิดโอกาสให้ได้รับการศึกษาเล่าเรียน ตลอดจนคอยช่วยเหลือและให้กำลังใจผู้วิจัยเสมอมาจนสำเร็จการศึกษา

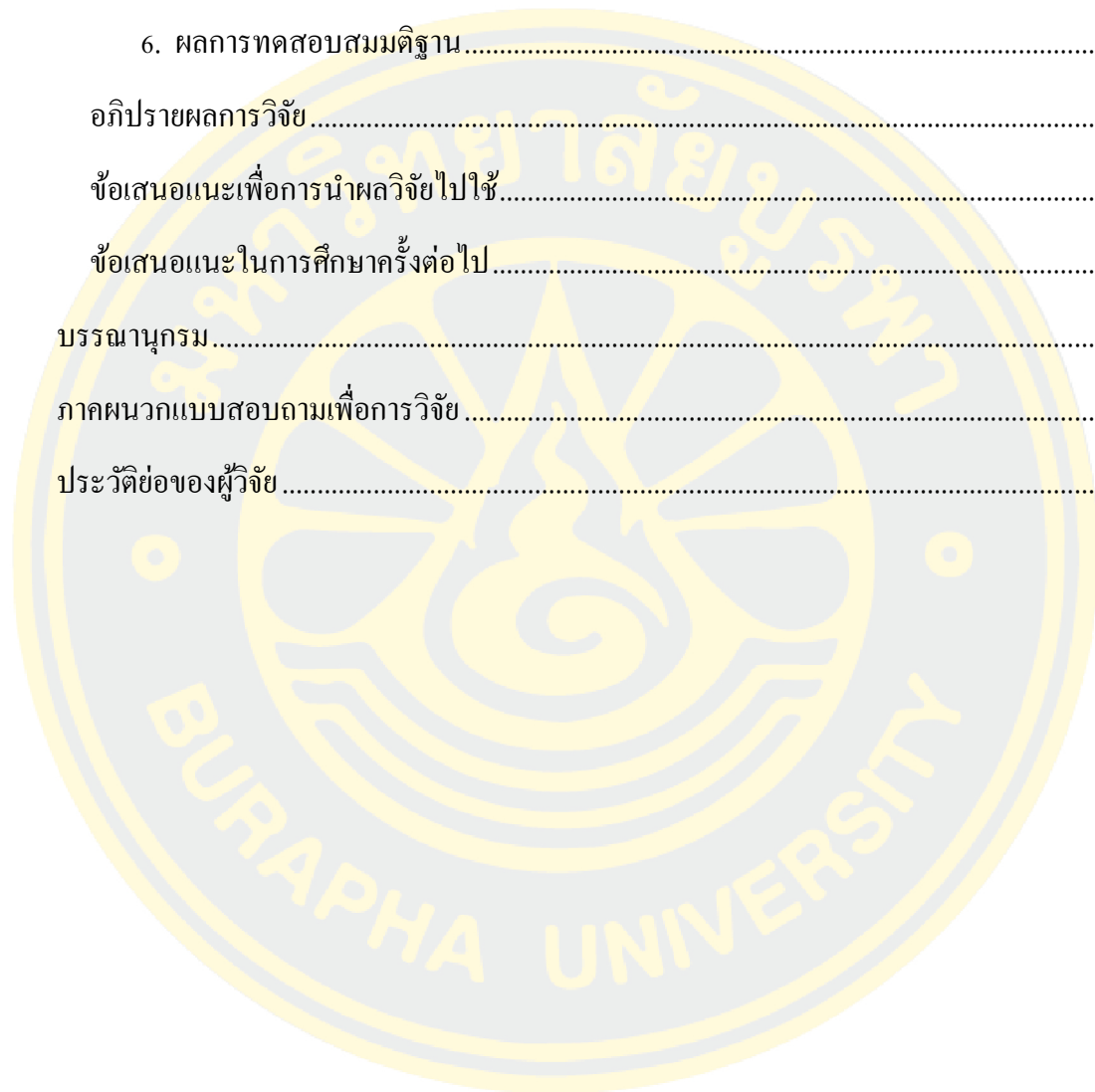
ปรีชาติ พันธุ์บงสิงห์

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย .....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ .....	ฉ
กิตติกรรมประกาศ.....	ช
สารบัญ.....	ฅ
สารบัญตาราง .....	ฉ
สารบัญรูปภาพ .....	ฅ
บทที่ 1 .....	1
บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา .....	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	3
สมมติฐานการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย.....	7
ขอบเขตของการวิจัย.....	7
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	8
บทที่ 2 .....	11
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	11
ส่วนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	11
ส่วนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร.....	18
ส่วนที่ 3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน .....	31
ส่วนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	43
บทที่ 3 .....	47

วิธีดำเนินการวิจัย .....	47
การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Data) .....	47
1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	47
3. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย .....	49
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	49
5. การวิเคราะห์ข้อมูล .....	51
บทที่ 4 .....	52
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	52
สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ .....	52
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะของประชากรศาสตร์ .....	53
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงาน .....	58
ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับปัจจัยด้านลักษณะองค์การ.....	63
ตอนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของบุคลากร .....	67
ตอนที่ 5 ความผูกพันของบุคลากรของบุคลากรที่มีต่อองค์กร .....	71
การทดสอบสมมติฐาน .....	75
สมมติฐานที่ 1 .....	75
สมมติฐานที่ 2.....	84
สมมติฐานที่ 3.....	87
สมมติฐานที่ 4.....	90
บทที่ 5 .....	93
สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	93
สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	93
1. ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	93
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงาน.....	95

3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับปัจจัยด้านลักษณะองค์การ.....	96
4. คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของบุคลากร.....	98
5. ความผูกพันของบุคลากรของบุคลากรที่มีต่อองค์กร.....	99
6. ผลการทดสอบสมมติฐาน.....	101
อภิปรายผลการวิจัย.....	103
ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลวิจัยไปใช้.....	108
ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป.....	109
บรรณานุกรม.....	110
ภาคผนวกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย.....	114
ประวัติย่อของผู้วิจัย.....	125



## สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์.....	13
ตารางที่ 2 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร .....	27
ตารางที่ 3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา .....	48
ตารางที่ 4 จำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามเพศ.....	53
ตารางที่ 5 จำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามอายุ.....	54
ตารางที่ 6 จำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามการศึกษา.....	54
ตารางที่ 7 จำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามสถานที่ทำงาน ...	55
ตารางที่ 8 จำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามตำแหน่ง .....	56
ตารางที่ 9 จำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามรายได้เฉลี่ย.....	57
ตารางที่ 10 จำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามสถานภาพสมรส .....	57
ตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับปัจจัย .....	58
ตารางที่ 12 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับ .....	59
ตารางที่ 13 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับปัจจัย .....	60
ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับปัจจัย .....	61
ตารางที่ 15 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับปัจจัย .....	62
ตารางที่ 16 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับปัจจัย .....	63
ตารางที่ 17 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับปัจจัยด้าน ....	64
ตารางที่ 18 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับปัจจัยด้านการ .....	65
ตารางที่ 19 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับปัจจัยด้าน ....	66

ตารางที่ 20	แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับปัจจัย .....	67
ตารางที่ 21	แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความพึง.....	68
ตารางที่ 22	แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความพึง.....	69
ตารางที่ 23	แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความพึง.....	70
ตารางที่ 24	แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความผูกพัน	71
ตารางที่ 25	แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความผูกพัน .....	72
ตารางที่ 26	แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความผูกพัน	73
ตารางที่ 27	แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความผูกพัน	74
ตารางที่ 28	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอ	75
ตารางที่ 29	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอ	76
ตารางที่ 30	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการให้ความสำคัญความผูกพันของพนักงานเทศบาลใน .....	77
ตารางที่ 31	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของลูกค้าที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีอิทธิพลต่อ..	78
ตารางที่ 32	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการให้ความสำคัญความผูกพันของพนักงานเทศบาลใน .....	79
ตารางที่ 33	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลใน .....	80
ตารางที่ 34	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลใน .....	81
ตารางที่ 35	การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของลูกค้าที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันมีอิทธิพล .....	82
ตารางที่ 36	ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลใน .....	84

ตารางที่ 37	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความผูกพัน	85
ตารางที่ 38	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง	86
ตารางที่ 39	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะขององค์กรมีอิทธิพลต่อ	88
ตารางที่ 40	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง	89
ตารางที่ 41	การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	91
ตารางที่ 42	ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง	92



## สารบัญรูปภาพ

	หน้า
ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	6
ภาพที่ 2 ลำดับชั้นของความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์.....	42





# บทที่ 1

## บทนำ

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคโลกาภิวัตน์ที่มีการแข่งขันกันเปิดกว้างอย่างเสรีธุรกิจต่าง ๆ ต้องเผชิญกับการแข่งขันที่รุนแรง และมีแนวโน้มที่จะขยายตัวเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องด้วยเหตุนี้องค์กรจึงจำเป็นต้องมีการปรับตัวเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรให้สามารถตอบสนองต่อสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามสภาพแวดล้อมของสังคมเศรษฐกิจการเมืองเทคโนโลยีและสภาพการณ์ของโลกที่เกิดขึ้นได้ (มูลนิธิสถาบันวิจัยและพัฒนาประเทศตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง, 2559) ซึ่งในการปรับปรุงพัฒนาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นจะต้องมีการบริหารจัดการทรัพยากรขององค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ และมีประสิทธิผลสูงสุดเนื่องจากการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์เป็นทรัพยากรทางการบริหารที่มีความสำคัญลำดับต้นขององค์กรดังคำกล่าวที่กล่าวไว้ว่า “การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นกระบวนการทำงานที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์กรตั้งแต่การวางแผน การสรรหา คัดเลือก การจัดการตำแหน่งงาน การธำรงรักษา และการให้พ้นจากงานหน่วยงาน ทรัพยากรมนุษย์มีความสำคัญและสร้างประโยชน์ให้กับทุกหน่วยงานในองค์กรโดยการดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับคนในองค์กร โดยเฉพาะ ดังนั้นหน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จึงเปรียบเสมือนหน่วยงานที่คอยเสริมสร้างความเข้มแข็งและเพิ่มคุณภาพให้กับพนักงานในองค์กร ทรัพยากรบุคคลถือเป็นกลไกสำคัญที่จะขับเคลื่อนนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและทรัพยากรบุคคลที่มีความรู้ความสามารถสูงและสามารถปฏิบัติงานได้อย่างดีเยี่ยมตรงตามเป้าหมายขององค์กรนั้นยังมีจำนวนไม่มากนัก ฉะนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่องค์กรจะต้องหาแนวทางในการธำรงรักษาทรัพยากรบุคคลที่มีความสามารถไว้กับองค์กรซึ่งมีหลายปัจจัยที่จะทำให้บุคคลกลุ่มนี้อยู่กับองค์กร ไม่ใช่เพียงจำนวนเงินเท่านั้นที่เป็นปัจจัยสำคัญ (กัลยรัตน์ ชีระชนชัยกุล, 2557)

ในยุคปัจจุบันการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์นั้นก็ได้จำกัดขอบเขตอยู่แค่การสรรหาและคัดเลือกบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานในองค์กรเท่านั้น แต่ยิ่งไปกว่านั้นยังมีสิ่งสำคัญที่จะต้องดำเนินการควบคู่กันไป คือการปลูกฝังหรือสร้างจิตสำนึกให้บุคลากรภายในองค์กรเกิดพึงพอใจ ความผูกพัน ความซื่อสัตย์ และจงรักภักดีที่จะร่วมมือและปฏิบัติงานให้กับองค์กรตลอดไป โดยองค์กรจะต้องใส่ใจดูแลรักษาความก้าวหน้าในอาชีพการงานให้กับบุคลากร อันจะส่งผลให้บุคลากรมีความมุ่งมั่นที่จะสร้างชื่อเสียง และสร้างความสำเร็จให้กับองค์กรโดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อยและยากลำบาก แต่การที่องค์กรจะคาดหวังและมุ่งผลให้บุคลากรภายใน

องค์กรปฏิบัติเช่นนั้นได้ จำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรจะต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ เป็นแรงเสริม เพื่อกระตุ้น และคอยผลักดันให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร(วิลาวรรณ รหัสพิศาล, 2554) เมื่อพนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร ก็จะส่งผลทำให้เกิดแรงผลักดัน แรงจูงใจและกระตุ้นให้พนักงานพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อปฏิบัติงานหรือหน้าที่ของตนจนสุดความสามารถให้กับองค์กร เพราะด้วยความรู้สึกที่ว่าตนเองมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์กรเช่นเดียวกันนอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรก็ยังคอยทำหน้าที่ประสานและเป็นตัวเชื่อมโยงระหว่างความต้องการของบุคลากรขององค์กรให้สอดคล้องไปด้วยกันกับเป้าหมายขององค์กรอีกด้วย โดยเฉพาะอย่างยิ่งในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงใต้มีการขยายตัว ตอบสนองต่อการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจของประเทศไทยอย่างต่อเนื่อง และเทศบาลแสนสุข อำเภอเมืองจังหวัดชลบุรี ก็ได้มีการเปลี่ยนแปลงองค์กรเพื่อรองรับการแปลงสภาพองค์กรสู่ระดับสากล เป็นองค์กรธุรกิจที่ดี มีการดำเนินงานในเชิงรุก โดยนำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ร่วมการทำงานของพนักงาน รวมถึงการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่เป็นปัจจัยหลักสำคัญที่สุดถือได้ว่าเป็นต้นทุนอย่างหนึ่งขององค์กร ซึ่งองค์กรต้องให้ความสำคัญและเป็นแรงดึงดูดให้พนักงานมีความกระตือรือร้นในการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ความทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายนั้น หากพนักงานมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีแล้ว พนักงานย่อมมีความสุขในการทำงาน มีความพึงพอใจในงาน สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งยังอาจช่วยส่งเสริมให้พนักงานมีความเต็มใจในการทำสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ (พนิดา อร่ามจรัส, 2556) อาจเป็นการกระทำที่นอกเหนือจากความรักชอบที่องค์กรมอบหมายให้แก่พนักงาน ซึ่งหมายถึงพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร อาทิ พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ ความสุภาพอ่อนน้อมความมีน้ำใจเป็นนักกีฬา การให้ความร่วมมือและความสำนึกในหน้าที่ (Organ & Bateman, 1991) โดยจะเห็นได้ว่า หากพนักงานในองค์กรมีพฤติกรรมดังกล่าว ร่วมกับการที่พนักงานมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วนั้น นอกเหนือจากองค์กรจะสามารถบรรลุเป้าหมายแล้ว ยังเกิดประโยชน์ต่อองค์กรโดยอ้อม คือ องค์กรอาจจะมีคามเข้มแข็งสามัคคี และพร้อมที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างสม่ำเสมอ (พนิดา อร่ามจรัส, 2556)

เทศบาลในอำเภอเมืองจังหวัดชลบุรี มีการขยายตัวของชุมชนเมืองที่มีความสมดุลกับสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ มีการจัดระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ ระบบการจราจร และระบบขนส่งมวลชนตามรูปแบบการจัดวางผัง เมืองที่ดี มีพื้นที่สีเขียวที่ปราศจากมลภาวะ มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ประชาชนมีรายได้เพียงพอแก่การครองชีพ เป็นเมืองแห่งการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ ที่สามารถดึงดูดนักท่องเที่ยว ตลอดจนการดำรงรักษาวิถีชีวิตดั้งเดิมที่ดี

นอกจากนี้ ยังให้ความสำคัญกับการทำงานในเชิงบูรณาการด้วยการประสานความร่วมมือจากทุกภาคส่วน เพื่อให้เกิดการพัฒนาในลักษณะองค์รวม ที่เกี่ยวข้องและสอดคล้องกับการดำเนินงานตามแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ องค์กรที่สมาชิกมีความผูกพันต่อองค์กร ในระดับสูงจะมีการแสดงออกของสมาชิกโดยการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถ ทุ่มเท กำลังกาย กำลังใจเพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จ แต่ในทางตรงกันข้าม หากสมาชิกในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรต่ำพฤติกรรมของสมาชิกที่แสดงออกจะเป็นไปในทางที่องค์กรไม่พึงปรารถนาให้มี เช่น ทำงานไม่เต็มที่ ขาด ประสิทธิภาพในการทำงาน หรือย้ายไปทำงานที่อื่น ซึ่งจะทำให้เกิดความสูญเสียทั้งสองฝ่าย ดังนั้น การศึกษาความผูกพันของพนักงานในเทศบาลอำเภอเมืองจังหวัดชลบุรี จึงเป็นเรื่องที่น่าสนใจ เพราะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะส่งผลให้้องค์การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เป้าหมายที่วางไว้ นอกจากนี้ยังเป็นปัจจัยหนึ่งที่เป็นตัวชี้วัดหรือคาดการณ์เกี่ยวกับอัตราแนวโน้มในการลาออก หรือ โอนย้ายของบุคลากร เพราะสมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงนั้นย่อมปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่ออุทิศตนให้กับการทำงานใน องค์กรที่ตนเองนั้นได้เลื่อมใสศรัทธา จากเหตุผลดังกล่าวนี้เองผู้วิจัยจึงมีความสนใจศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี เพื่อได้ทราบระดับความผูกพันต่อพนักงานของเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี และนำผลการวิจัยที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรให้สมาชิกในเทศบาลพร้อมต่อการพัฒนาเทศบาลให้ประสบผลสำเร็จต่อไป

ดังนั้นผู้วิจัยจึงเห็นความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำการศึกษาถึงคุณลักษณะของงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรและศึกษาว่าแต่ละปัจจัยนั้นมีผลกับความผูกพันต่อองค์กรเพียงใดและยังสามารถทำให้ทราบถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรในด้านจิตใจด้านการคงอยู่กับองค์กรและด้านบรรทัดฐานผลที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาเป็นองค์กรธุรกิจที่ดี นำไปสู่องค์กรในอนาคตของจังหวัดชลบุรี โดยจะทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรของพนักงานในเทศบาลเมืองจังหวัดชลบุรีต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านลักษณะบุคคลที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี
2. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านลักษณะงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

3. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านลักษณะขององค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์การของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

4. เพื่อศึกษาปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์การของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

### สมมติฐานการวิจัย

1. ปัจจัยด้านลักษณะบุคคลมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์การของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

2. ปัจจัยด้านลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์การของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

3. ปัจจัยด้านลักษณะขององค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์การของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

4. ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์การของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

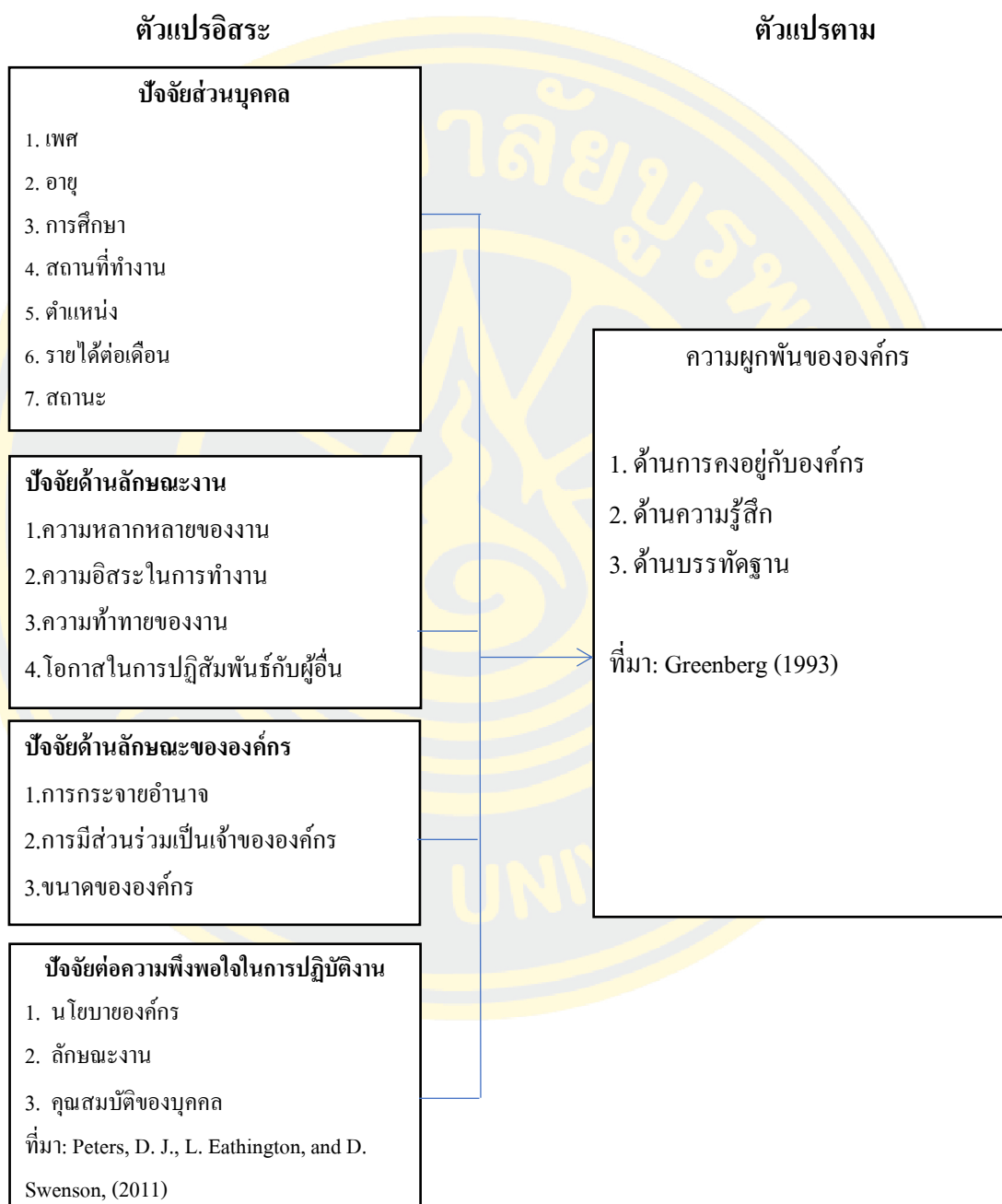
จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้ศึกษาได้ยึดแนวคิด ทฤษฎี Greenberg (1993) ที่ได้กล่าวไว้ในแนวคิด และทฤษฎีของความผูกพันในการวัดความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร ซึ่งวัดความผูกพันใน 3 ด้าน คือ 1. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) 2. ความผูกพันด้านความรู้สึกรัก (Affective Commitment) และ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) อย่างไรก็ตาม ผู้ศึกษา ยังได้นำแนวคิด ทฤษฎีของนักวิชาการหลายท่านมาบูรณาการเพื่อให้วัดความผูกพันได้ครอบคลุมมากที่สุด อาทิ Glisson & Durick, (1988) เกี่ยวกับลักษณะงานได้แบ่งลักษณะงาน (Job Characteristics) ออกเป็น 5 ลักษณะ ได้แก่ 1) งานที่มีความหลากหลายด้านทักษะ (Skill Variety) 2) งานที่มีเอกลักษณ์ (Task Identity) 3) งานที่มีความสำคัญ (Task Significant) 4) งานที่มีอิสระ (Autonomy) และ 5) งานที่มีการป้อนข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) นักวิชาการที่ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะงานและความก้าวหน้าในอาชีพได้ข้อสรุปที่ว่า ลักษณะงานส่งผลต่อความก้าวหน้าในอาชีพของบุคคล (Parasuraman, Purohit, Godshalk, & Beutell, 1996; Aryee, Chay, & Tan, 1994) และยังพบว่า ลักษณะขององค์กรของแนวคิด และทฤษฎีของ Greenberg (1993) ที่ได้กล่าวเกี่ยวกับลักษณะขององค์กร มี 3 ด้าน คือ การกระจายอำนาจในองค์กรการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กรและขนาดขององค์กรและผู้ศึกษาได้ใช้แนวคิด

เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ Peters, D. J., L. Eathington, and D. Swenson, (2012) เป็นตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากมีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดที่ศึกษา ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ทัศนคติทางบวกของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่ มีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานร่วมกันจนเกิดการยอมรับการตัดสินใจ ซึ่งเป็นผลมาจากองค์ประกอบของงาน คุณค่าของงาน การมุ่งเน้นเป้าหมาย ผู้ร่วมงาน การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกในองค์กร การเพิ่มคุณค่าในงาน และเมื่อเกิด ความพึงพอใจในงานที่ทำแล้วโดยการแสดงออกมาเป็นความสนใจ ทำให้เกิดความพยายาม ทুমเท ทั้งร่างกายและแรงใจ มีความสุขในการทำงาน ไม่เกิดความเครียดในการทำงาน กระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำงานนั้นจนสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบได้แก่ นโยบายองค์กร ลักษณะงาน และคุณสมบัติของบุคคล อย่างไรก็ตาม ได้กลายเป็นตัวทำนายที่สำคัญของการกระทำขององค์กรที่ Buchanan (1974) ได้เสนอ องค์ประกอบความผูกพัน องค์กร ได้แก่ การยอมรับเป้าหมายและค่านิยม (internalization) การมีส่วนร่วมกับองค์กร (involvement) เป็นกรปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มที่ ความจงรักภักดี (loyalty) และ Hrebiniak and Alutto (1974) กล่าวว่าความผูกพันด้านคิดคำนวณ (calculative) และด้านบรรทัดฐานทางสังคม (normative) เป็นความผูกพันของบุคลากรที่ต้องทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป เพราะเชื่อว่าจะสูญเสียผลประโยชน์มากกว่า หากต้องออกจากองค์กรไป จึงต้องทำงานผูกพันไป และแนวคิดของ Morris และ Sherman, 1981 ที่มีทัศนะว่า ผู้นำแบบเน้นงานช่วยให้บุคลากร ได้ปฏิบัติด้วยความ รับผิดชอบอย่างสูง และทำให้เกิดความผูกพันต่อ องค์กรแบบจงรักภักดี

สรุปได้ว่าปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรได้แก่ ลักษณะงาน ลักษณะองค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เหล่านี้มีผลต่อความรู้สึกของบุคลากรว่ามีความผูกพันองค์กรอยู่ในระดับใดซึ่งส่งผลถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและความตั้งใจทำงานรวมถึงการคงอยู่หรือการเปลี่ยนงาน

## กรอบวิธีดำเนินการวิจัย

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในเทศบาลเมืองจังหวัดชลบุรี



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

1. เพื่อทราบถึงปัจจัยด้านลักษณะบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านลักษณะขององค์กร ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในเทศบาลเมือง จังหวัดชลบุรี
2. องค์กรสามารถนำข้อมูลเกี่ยวกับด้านคุณลักษณะของงานและความผูกพันต่อองค์กรที่ได้นี้ไปใช้ในการวางแผนและพัฒนาองค์กรหรือหน่วยงานที่เกี่ยวข้องได้
3. สามารถนำผลการศึกษามาเป็นแนวทางในการส่งเสริมและสนับสนุนให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร เพื่อประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรต่อไป

## ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ประชากรที่ศึกษาเป็นบุคลากรเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม

### 1. ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานอยู่เทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี จำนวน 987 คน (เทศบาลแสนสุข งานการเจ้าหน้าที่, 2563)

2. กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้คือ พนักงานที่ปฏิบัติงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของยามานะ (Yamane, 1973, p. 729) ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างจำนวน 285 คน

### 2. ขอบเขตด้านเนื้อหา

#### 2.1 ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ประกอบด้วย

2.1.1 คุณลักษณะงาน ได้แก่ 1. ความหลากหลายของงาน 2. ความอิสระในการทำงาน 3. ความท้าทายของงาน 4. โอกาสในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

2.1.2 ลักษณะขององค์กร ได้แก่ 1. การกระจายอำนาจ 2. การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร 3. ขนาดขององค์กร

2.1.3 ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ นโยบายองค์กรลักษณะงาน คุณสมบัติของบุคคล

#### 2.2 ตัวแปรตาม (Dependent Variable)

2.2.1 ความผูกพันขององค์กร ได้แก่ 1. ด้านการคงอยู่กับองค์กร 2. ด้านความรู้สึ

### 3. ด้านบรรทัดฐาน

#### 3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้จะใช้ระยะเวลาในการดำเนินการเก็บข้อมูล ตั้งแต่วันที่ 1 มีนาคม พ.ศ. 2563 ถึงวันที่ 20 ตุลาคม พ.ศ. 2563

#### นิยามศัพท์เฉพาะ

**เพศ** หมายถึง สิ่งที่แสดงลักษณะความแตกต่างระหว่างเพศชายและเพศหญิง  
**อายุ** หมายถึง เวลารวมที่นับตั้งแต่กำเนิดถึงปัจจุบันของแต่ละบุคคลซึ่งประกอบไปด้วย 7 กลุ่ม คือ น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี มากกว่า 20 - 25 ปี มากกว่า 25 - 30 ปี มากกว่า 30-35 ปี มากกว่า 30 - 35 ปี มากกว่า 35-40 ปี และมากกว่า 40 ปี

**การศึกษา** หมายถึง การศึกษาสูงสุดของผู้ตอบแบบสอบถามมาประกอบด้วย 3 กลุ่ม ได้แก่ ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี และสูงกว่าปริญญาตรี

**ตำแหน่ง** หมายถึง แผนกที่ทำงานอยู่ในเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ตามตำแหน่งตามแผนงานที่รับผิดชอบ มีจำนวน 13 แผนก มีดังนี้ คณะบริหาร สมาชิกสภา หัวหน้าส่วนราชการ สำนักปลัดเทศบาล กองวิชาการและแผนงาน กองช่าง กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองช่างสุขาภิบาล กองการศึกษา กองสวัสดิการสังคม กองคลัง กองวิชาการและแผนงาน กองสถานธนุบาล

**สถานที่ทำงาน** หมายถึง สถานที่ทำงานที่อยู่ ณ ปัจจุบัน และเป็นเทศบาลที่อยู่ในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี มีจำนวน 5 เทศบาล ที่ตั้งนี้ เทศบาลแสนสุข เทศบาลเสม็ด เทศบาลเมืองชลบุรี เทศบาลดอนหัวฬ่อ เทศบาลเหมือง

**รายได้ต่อเดือน** หมายถึง จำนวนที่รับจากการทำงานต่อเดือนแบ่งเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ ต่ำกว่า 20,000 บาท/เดือน 20,001 –30,000 บาท/เดือน 30,001 –40,000 บาท/เดือน และมากกว่า 40,000 บาท/เดือน

**สถานะ** หมายถึง การครองคู่ในปัจจุบันของกลุ่มตัวอย่างซึ่งประกอบไปด้วย 3กลุ่ม คือ โสด สมรส หย่าร้าง

**พนักงาน** หมายถึง ผู้ที่เป็นพนักงานอยู่ในเทศบาลอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ทำหน้าที่ผู้บริหารข้าราชการ พนักงานจ้าง ลูกจ้าง คนงาน ของเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

**คุณลักษณะของงาน** หมายถึง สิ่งที่ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกต่องานที่ตนเองรับผิดชอบเช่น ชนิด ความยากง่าย ปริมาณ ความน่าสนใจ ประโยชน์ของงานที่ทำตลอดจนความรู้สึกว่าเป็นงานที่มีเกียรติ ทำให้เกิดความภาคภูมิใจในการปฏิบัติ เป็นการวัดสภาวะการปฏิบัติงานของบุคลากรซึ่ง



ประกอบด้วย ความหลากหลายของงาน ความมีอิสระในการทำงาน ความท้าทายของงาน โอกาสในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

**ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety)** หมายถึง ลักษณะงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถหลายด้านซึ่งเป็นแรงกระตุ้นและส่งเสริมภาพพจน์ของผู้ปฏิบัติงาน

**ความมีอิสระในการทำงาน (Autonomy)** หมายถึง ระดับความมากน้อยที่งานเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเป็นอิสระในการใช้วิจารณญาณของตนเอง สามารถที่จะตัดสินใจได้ด้วยตนเองในการดำเนินงานและกำหนดเวลาในการทำงาน บุคคลจะเพิ่มความรู้สึกของความรับผิดชอบต่อผลงานของงานที่เกิดขึ้น

**ความท้าทายของงาน** หมายถึง งานที่น่าสนใจ งานที่ต้องใช้ความรู้ ความสามารถ กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นอยู่เสมอ

**โอกาสในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น** หมายถึง ลักษณะงานที่บุคลากรมีโอกาสที่จะติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นการได้เข้าสังคมทำให้มีโอกาสได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคนอื่นก่อให้เกิดความคิดหลากหลายในการพัฒนาตนเองในการพัฒนางานเมื่อมีสัมพันธภาพกับผู้อื่นก็จะกระตุ้นให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเป็นเจ้าขององค์กรและจะรู้สึกผูกพันกับองค์กร

**ลักษณะงานขององค์กร** หมายถึง คุณลักษณะของงานหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน

**การกระจายอำนาจ** หมายถึง ผู้บริหารให้ความสำคัญแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจให้มีส่วนร่วมในการบริหารมอบอำนาจหน้าที่ให้ตรงกับความสามารถมีส่วนร่วมในการตัดสินใจทั้งในด้านนโยบายและการปฏิบัติงาน

**การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร** หมายถึง สมาชิกในองค์กรได้ลงทุนปฏิบัติงานหรือมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กรทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันและตั้งใจที่จะทำงานอย่างเต็มที่

**ขนาดขององค์กร** หมายถึง องค์กรที่มีขนาดใหญ่บุคลากรจะมีโอกาสก้าวหน้าในงานและได้รับผลประโยชน์ตอบแทนสูง ทำให้โอกาสที่จะติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นสูงทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูง

**ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน** หมายถึง ทศนคติและความรู้สึกที่มีต่องานทั้งทางบวกและทางลบว่ารู้สึกพึงพอใจในงานหรือไม่พึงพอใจในงาน โดยภาพรวมพิจารณาจากปัจจัยต่าง ๆ ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบได้แก่ นโยบายองค์กร ลักษณะงาน คุณสมบัติของบุคคล

**นโยบายองค์กร** หมายถึง การที่องค์กรมีนโยบายด้านระบบการให้ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่งรวมถึงการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจกระจายความรับผิดชอบ และบังคับบัญชาด้วยความยุติธรรม

**ลักษณะงาน** หมายถึง เนื้องานปริมาณงานความหลากหลายของงาน โอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นความท้าทายคุณค่าของงานและสภาพแวดล้อมในการทำงานได้แก่พื้นที่ทำงานปริมาณแสงสว่างความถ่ายเทอากาศอุณหภูมิเสียงและสภาพสังคม

**คุณสมบัติของบุคคล** หมายถึง การนับถือตนเองการเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง ความอดทนในงานสถานภาพและความอาวุโส

**ความผูกพันต่อองค์กร** หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีพฤติกรรมแสดงออกต่อองค์กรที่ปฏิบัติอยู่ และมีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกขององค์กร โดยยอมรับนโยบายและเป้าหมายขององค์กรเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรพร้อมที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป ซึ่งประกอบด้วย

**ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร** หมายถึง การที่บุคคลต้องการอยู่ทำงานกับองค์กร เพราะมีความเชื่อว่าหากลาออกจะทำให้สูญเสียสิ่งที่ได้ลงทุนกับองค์กรในเวลาที่ผ่านมา

**ความผูกพันด้านความรู้สึก** หมายถึง การที่บุคคลต้องการอยู่กับองค์กรเพราะว่าเห็นพ้องกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรและเต็มใจที่จะให้ความช่วยเหลือในกรณีที่องค์กรกำลังดำเนินการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

**ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน** หมายถึง การที่บุคคลต้องการทำงานกับองค์กรอันเนื่องมาจากแรงกดดันจากคนอื่นซึ่งจะเป็นบุคคลที่ไม่อยากทำให้นายจ้างผิดหวังและกังวลว่าเพื่อนร่วมงานอาจจะคิดกับตนในทางที่ไม่ดี

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในเทศบาลเมือง จังหวัด

ชลบุรี

ได้ทำการศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อเป็นพื้นฐานในการวิจัย ดังนี้

- ส่วนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์
- ส่วนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร
- ส่วนที่ 3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน
- ส่วนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ส่วนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์

##### ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

การบริหารทรัพยากรมนุษย์คือการสร้างบุคลากรให้มีความเจริญด้านความรู้ความสามารถในการทำงานอย่างมีคุณภาพและมีคุณธรรมที่สมบูรณ์โดยประมวลความหมายนี้ได้จากแนวคิดของนักวิชาการต่าง ๆ กล่าวไว้ ดังนี้

(กัลยรัตน์ ชีระชนชัยกุล, 2557) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ หมายถึง การจัดการความสัมพันธ์ในการจ้างงาน เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้มีประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับการรับสมัครงาน การสรรหาคัดเลือก การสัมภาษณ์ การบรรจุแต่งตั้งการอบรมและการพัฒนา ต้องคอยดูแลและพัฒนาบุคลากรขององค์กรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เหมาะสม การเสริมสร้างหลักประกันให้สมาชิกที่พ้นจากการร่วมงานกับองค์กรให้สามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข

(ธนัชพร สว่างแจ้ง & กัญญาดา ประจุศิลป์, 2556) ได้ทำศึกษา เรื่อง การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรพยาบาลของโรงพยาบาลในสังกัดกรมแพทยทหารเรือในช่วงปี พ.ศ. 2555 ถึง ปี พ.ศ. 2559 ผลการศึกษาพบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กรนั้นประกอบด้วย 6 ด้าน อันได้แก่ ด้านการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ยกตัวอย่างเช่น การกำหนดเป้าหมายกลยุทธ์การวิเคราะห์แนวโน้มในอนาคตการจัดการบุคลากรที่มีศักยภาพสูง ด้านการสรรหา/ คัดเลือกบุคลากร

ในโรงพยาบาล เช่น ใช้วิธีการสรรหามากกว่าหนึ่งวิธีปรับปรุงวิธีการเข้าสู่ตำแหน่งของผู้บริหาร ด้านการพัฒนาบุคลากรพยาบาล ได้แก่ พัฒนาแหล่งการเรียนรู้ การวางแผนร่วมกันกับ สถาบันการศึกษาในด้านการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรพยาบาล เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการเก็บและวิเคราะห์ข้อมูลประเมินผลการปฏิบัติงานด้วยผลผลิตภาพของงาน ด้านการ คุ้มครองสุขภาพบุคลากรพยาบาล เช่น ให้ความสำคัญกับคุณภาพชีวิตมีกลยุทธ์ในการสร้างความยืดหยุ่น ผูกพันของบุคลากร และด้านความก้าวหน้าทางวิชาชีพของบุคลากรพยาบาล คือ กำหนดบันได ความก้าวหน้าในวิชาชีพการเลื่อนตำแหน่งโดยผลงานของความสามารถของผู้อาวุโส

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2557) กล่าวว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการ ใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์กร ให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีภารกิจหลัก มีทั้งหมด 6 ด้านซึ่งประกอบไปด้วย 1) การวางแผนการสรรหาและการเลือกสรร ทรัพยากรมนุษย์ 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เกื้อกูล 4) สุขภาพและความปลอดภัย 5) พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ 6) การวิจัยด้านทรัพยากร มนุษย์

(โสภณ ดวงอินทร์, 2555) ได้กล่าวว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการกำหนดนโยบาย และแนวปฏิบัติที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับพนักงานในองค์กรซึ่งครอบคลุมภารกิจต่าง ๆ ได้แก่ การสรรหาการกลั่นกรองการฝึกอบรมการประเมินและการจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานและให้ ความสนใจเรื่องแรงงานสัมพันธ์สุขภาพความปลอดภัยและด้านยุติธรรม

(บังอร ทับทิม, 2553) การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการวางแผนงานการสรรหาการคัดเลือกการฝึกอบรมการจ่ายค่าตอบแทนการจัดอัตราค่าจ้างการสร้าง แรงจูงใจการเสริมสร้างสภาวะผู้นำตลอดจนการเสริมสร้างมนุษย์สัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีในการ ปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานนอกจากนี้การตัดสินใจต่าง ๆ ที่มีผลต่อผู้ปฏิบัติงานของ องค์กรจะเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย

อมรจิตร ลดาวัฒนา (2553) กล่าวว่า ความหมายของประสิทธิผลของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ไว้ว่าการบรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ต่าง ๆ ขององค์กร โดยอาศัย สถาบันกรรมการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (ฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์ระบบการบริหารทรัพยากร มนุษย์และพฤติกรรมของพนักงาน) ได้จำแนกปัจจัยที่ส่งผลต่อความมีประสิทธิภาพของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ได้ 3 ประการดังนี้

1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์
2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์
3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource outcomes)

(รจนา เวียงอินทร์, 2553) ได้สรุปว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กร ซึ่งหมายถึงทรัพยากรบุคคลผู้ปฏิบัติงานอุทิศเพื่อความสำเร็จอันยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

ตารางที่ 1 ความหมายของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

นักวิชาการ/ นักวิจัย	ความหมาย
กัลยารัตน์ ชีระชนชัยกุล (2557)	การจัดการความสัมพันธ์ของการทำงาน เพื่อให้มีการใช้ทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุดเท่าที่จะมากได้ โดยการบริหารทรัพยากรมนุษย์เกี่ยวข้องกับการรับสมัครงาน การสรรหาคัดเลือก การสัมภาษณ์การบรรจุแต่งตั้งการอบรมและการพัฒนา ต้องคอยดูแลและพัฒนานุเคราะห์ขององค์กรให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานและมีคุณภาพชีวิตที่ดีในการทำงาน
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช (2557)	ได้ให้คำนิยามว่าการใช้ทรัพยากรบุคคลอันทรงคุณค่าขององค์กรให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีภารกิจหลัก 6 ด้าน ซึ่งได้แก่ 1) การวางแผนการสรรหาและการเลือกสรรทรัพยากรมนุษย์ 2) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ 3) การจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ 4) สุขภาพและความปลอดภัย 5) พนักงานสัมพันธ์และแรงงานสัมพันธ์ 6) การวิจัยด้านทรัพยากรมนุษย์

## ตารางที่ 1 (ต่อ)

นักวิชาการ/ นักวิจัย	ความหมาย
โสภณ ดวงอินทร์ (2555)	การกำหนดนโยบายและแนวปฏิบัติที่ต้องดำเนินการเกี่ยวกับพนักงานในองค์กรซึ่งครอบคลุมภารกิจต่าง ๆ ได้แก่การสรรหาการกลั่นกรองการฝึกอบรม การประเมินและการจ่ายค่าตอบแทนให้พนักงานและให้ความสนใจเรื่องแรงงานสัมพันธ์สุขภาพความปลอดภัยและด้านยุติธรรม
บ็องร ทับทิม (2553)	การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการวางแผนงานการสรรหาการคัดเลือกการฝึกอบรม การจ่ายค่าตอบแทนการจัดอัตราค่าจ้างการสร้างแรงจูงใจการเสริมสร้างสถานะผู้นำตลอดจนการเสริมสร้างมนุษย์สัมพันธ์และบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงานของบุคลากรในหน่วยงานนอกจากนี้การตัดสินใจต่าง ๆ ที่มีผลต่อผู้ปฏิบัติงานขององค์กรจะเป็นส่วนหนึ่งของภารกิจ ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ด้วย
อมรจิตร ลดาวัฒนา (2553)	การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ได้ 3 ประการ ดังนี้ <ol style="list-style-type: none"> <li>1. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับฝ่ายบริหารทรัพยากรมนุษย์</li> <li>2. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์</li> <li>3. ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับผลของการบริหารทรัพยากรมนุษย์</li> </ol>
รจนา เวียงอินทร์ (2553)	การบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการจัดการเชิงกลยุทธ์เกี่ยวกับทรัพยากรที่มีคุณค่าที่สุดขององค์กรซึ่งหมายถึงทรัพยากรบุคคลผู้ปฏิบัติงานอุทิศเพื่อความสำเร็จอันยั่งยืนตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

สรุปได้ว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์หมายถึงการบริหารจัดการด้านบุคลากรให้มีความสามารถ ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะบรรลุผลสำเร็จ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องตั้งแต่เริ่มจากการสรรหาบุคลากรเข้าทำงาน การวางแผน การวิเคราะห์งาน การพัฒนา การจ่ายค่าตอบแทนสวัสดิการและผลประโยชน์หน่วยงานทรัพยากรมนุษย์จึงมีความสำคัญและสร้างประโยชน์ให้กับทุกหน่วยงานในองค์กรคอยเสริมสร้างความเข้มแข็งและเพิ่มคุณภาพให้แก่พนักงานในองค์กรการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นการดำเนินการตั้งแต่การวางแผนความต้องการคนที่เข้ามาทำงาน การดูแลรักษาคนที่ทำงานในองค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดูแลการออกจากงานของคนงาน ซึ่งจะประกอบด้วยกิจกรรมสำคัญ ได้แก่ การวางแผนทรัพยากรมนุษย์ การวิเคราะห์งานการสรรหาและการคัดเลือกบุคลากร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การประเมินผลการปฏิบัติงาน การบริหารค่าตอบแทนสวัสดิการและผลประโยชน์ และกฎระเบียบวินัย

#### ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

“คน” เป็นทรัพยากรและปัจจัยการผลิตที่สำคัญประการหนึ่งเป็นหัวใจในการบริหารองค์กรการบริหารงานโดยมิได้ให้ความสำคัญแก่บุคลากรในการทำงานจะเป็นอุปสรรคในความก้าวหน้าขององค์กรเพราะงานที่ทำนั้นต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ปฏิบัติผลงานจึงจะสำเร็จลุล่วงได้แต่เดิมนั้นผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เท่าที่ควรต่างมุ่งสนใจทางด้านเทคนิควิธีการทำงานมากกว่าต่อมาจึงเกิดปัญหาในการทำงานทั้ง ๆ ที่มีเทคนิควิธีการทำงานจึงได้หันมาสนใจและให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น และพบว่าปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อผลสำเร็จของงานเป็นอย่างมากองค์กรใดที่ให้ความสำคัญและเอาใจใส่ต่อทรัพยากรมนุษย์ผลผลิตขององค์กรจะเพิ่มขึ้นเพราะมนุษย์จะทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เพิ่มมากขึ้นมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์

(จิราวัลย์ จิตะรักษ์, 2553) ได้ให้ความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีความสำคัญ 3 ประการดังต่อไปนี้ คือช่วยพัฒนาองค์กรให้มีความเจริญเติบโตเพราะการบริหารทรัพยากรมนุษย์เป็นสื่อกลางในการทำงานขององค์กรเมื่อองค์กรได้บุคคลที่มีคุณสมบัติดังกล่าวแล้วย่อมทำให้องค์กรเจริญเติบโตและพัฒนายิ่งขึ้นช่วยใ้บุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงาน และช่วยเสริมสร้างความมั่นคงแก่สังคมและประเทศชาติถ้าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ดำเนินการอย่างมีประสิทธิภาพแล้วย่อมไม่ก่อให้เกิดความขัดแย้งระหว่างองค์กรและผู้ปฏิบัติงานทำให้สภาพสังคมโดยรวมอย่างมีความสุข

ธารานา คณรงค์ (2555) กล่าวว่ามนุษย์เป็นปัจจัยที่สำคัญและแตกต่างไปจากปัจจัยอื่น ๆ เพราะมนุษย์เป็นปัจจัยเดียวที่มีชีวิตจิตใจมีความรู้สึกเป็นผู้สร้างเป็นผู้ใช้ปัจจัยหรือทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์กรโดยในการใช้ทรัพยากรอื่น ๆ อาจก่อให้เกิดการสร้างสรรค์หรือเป็นการทำลายย่อมเป็นไปได้ทั้งสองทางฉะนั้นทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรจึงเป็น ได้ทั้งผู้สร้างองค์กรให้ก้าวหน้าหรืออาจเป็นผู้ทำลายองค์กรหากไม่ได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้อง

สรุปว่า ไม่ว่าองค์กรหรือหน่วยงานใดจะเจริญก้าวหน้า และมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่วางไว้มากน้อยเพียงใดนั้นย่อมขึ้นอยู่กับสมรรถภาพ และคุณภาพผู้ปฏิบัติงานซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายวางแผนโครงการตกลงใจและลงมือปฏิบัติหากผู้บริหารสามารถจัดการเรื่องคนปัญหาและความต้องการของคนได้แล้วปัญหาอื่น ๆ แทบจะหมดไป

#### กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์

กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์โดยทั้งหมดย่อมเป็นเป้าหมายในการบริหารจัดการปัญหาต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับบุคคลให้ลุล่วงไปด้วยดีโดยให้เกิดประสิทธิภาพในการใช้ทรัพยากรมนุษย์ในการผลิตให้เกิดประโยชน์สูงสุดทั้งองค์กรและบุคลากรทุกคนและเช่นเดียวกัน สำหรับแต่ละหน้าที่หรือแต่ละขั้นตอนในกระบวนการนั้นต่างมีเป้าหมายเฉพาะที่จะให้สำเร็จบางอย่างแตกต่างกันและต่างมุ่งพยายามที่จะให้เป็นส่วนหนึ่งที่จะช่วยส่งเสริมให้เป้าหมายส่วนรวมของการบริหารทรัพยากรมนุษย์สูงสุดได้มีนักวิชาการได้กำหนดกระบวนการบริหารงานบุคคลไว้เช่น เสนาะ ดิเยว (2560) ได้กล่าวว่า กระบวนการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์นั้นจะประกอบด้วยขั้นตอนมากน้อยเพียงไรหาใช้สิ่งสำคัญไม่เพียงแต่ว่าถ้าขั้นตอนน้อยก็จะต้องกำหนดขอบเขตให้ครอบคลุมกิจกรรมต่าง ๆ ให้ครบถ้วนหากเป็นขั้นตอนที่จำแนกไว้โดยละเอียดก็จะสามารถกล่าวถึงกิจกรรมแต่ละขั้นตอนได้มากทำให้ศึกษาและเข้าใจได้ง่ายขั้นตอนของกระบวนการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์จะประกอบด้วยการวางแผนเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์การสรรหาทรัพยากรมนุษย์การกำหนดอัตราเงินเดือนการประเมินผลการปฏิบัติงาน และการปูนบำเหน็จการปกครองบังคับบัญชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์การจัดประโยชน์เกื้อกูลอื่น ๆ และการวิจัยเกี่ยวกับการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์

(เพ็ญศรี คลองโป่งเกตุ, 2553) กล่าวว่า กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย 7 ประการคือ

1) การออกแบบงานและการวิเคราะห์งานเพื่อจัดตำแหน่งงานคือขั้นตอนที่ต่อเนื่องจากการกำหนดเป้าหมายขององค์กรที่จะมาถึงขั้นแรกของการบริหารทรัพยากรมนุษย์คือการวางแผนองค์กร (Organization planning) และการออกแบบงาน (Job analysis) จะเป็นหัวใจสำคัญที่สุดของกิจกรรมที่ต้องทำในขั้นตอนนี้



2) การวางแผนกำลังคนคือขั้นตอนของการวิเคราะห์เพื่อทราบชนิดและจำนวนของ ตำแหน่งงานและบุคลากรที่ต้องการเพื่อจัดหาแผนกำลังคนขององค์การซึ่งจะนำไปสู่การเริ่มต้น ขั้นตอนแรกของการหาคนมาบรรจุ

3) การสรรหาและคัดเลือกพนักงานคือกรรมวิธีการสรรหาบุคคลเพื่อให้ได้บุคคลที่พึง ประสงค์ที่สุดและมีวิธีการคัดเลือกคนเพื่อให้ได้คนที่ดีที่สุดมีคุณสมบัติและจำนวนตรงตามจำนวน ตำแหน่งงานต่าง ๆ

4) การปฐมนิเทศพนักงานและการประเมินผลการปฏิบัติงานคือขั้นตอนที่ต่อเนื่องจาก ขั้นตอนที่ 2 ที่ต้องเริ่มส่งมอบคนเข้าทำงานด้วยกิจกรรมซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนแรกสุดที่ต้องทำ คือการแนะนำเพื่อบรรจุหรือการปฐมนิเทศหลังจากได้ทราบจากผลการปฏิบัติงานแล้วเพื่อส่งเสริม และแก้ไขปัญหอันอาจเกิดขึ้นจากความแตกต่างของประสิทธิภาพการปฏิบัติงานก็จะดำเนินการ พิจารณาเลื่อนเงินเดือนหรือลดตำแหน่งงานหรือโยกย้าย

5) การอบรมและการพัฒนาคือขั้นตอนที่เป็นหน้าที่ที่สำคัญที่ต้องมีอยู่ตลอดเวลาทุก ขณะที่มีทรัพยากรมนุษย์ทำงานอยู่หรือเรียกว่าการอบรมหรือการฝึกอบรมและการพัฒนาซึ่ง หมายถึงกิจกรรมทางการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่ต้องจัดทำขึ้นเพื่อมุ่งส่งเสริมความรู้ความสามารถ ตลอดจนความชำนาญให้มีความเพิ่มขึ้นในตัวบุคคลโดยเฉพาะเทคนิคและวิธีการใหม่ ๆ และเงื่อนไขของ ปัจจัยสภาพแวดล้อมอื่น ๆ ตลอดจนการช่วยให้ทรัพยากรมนุษย์มีความก้าวหน้าและทันต่อการ เปลี่ยนแปลง

6) การจ่ายค่าตอบแทนคือกิจกรรมทางด้านค่าตอบแทนบุคลากรด้วย ผลประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรได้รับความพึงพอใจมากพอสมควรและเพียงพอในระดับ ความสามารถและสร้างแรงจูงใจให้กับบุคลากรให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานทำให้ผลผลิตสูง ขึ้นกับองค์การ

7) การทำนุบำรุงรักษาทางด้านสุขภาพความปลอดภัยและแรงงานสัมพันธ์เพื่อการรักษา สัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคลากรกับองค์การต้องดูแลสุขภาพอนามัยความปลอดภัยซึ่งองค์การต้อง คำนึงถึงด้านนี้ตามสมควรเพื่อประโยชน์ทั้งบุคลากรและองค์การและเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดี ระหว่างผู้บังคับบัญชา และผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับซึ่งกิจกรรมนี้จะต้องคอยปกป้องและแก้ไข ดูแลเอาใจใส่ตลอดเวลาที่มีระบบของการเจรจาหารือระหว่างทั้งสองฝ่ายให้ตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ดีต่อกันทั้งนี้ เพื่อความราบรื่นในการประสานงานร่วมกันทั้งองค์การ

## ส่วนที่ 2 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

### นิยามและความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการดำเนินกิจการขององค์กรหากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงแล้วย่อมนำมาพาให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ผู้วิจัยและสถาบันต่างได้ให้นิยามและความหมายของความผูกพันต่อองค์กรดังนี้

(กัญยชร ชัยนภัสรม, 2550) ความผูกพันองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดและเติบโตขององค์กรองค์กรใดที่บุคลากรมีความผูกพันองค์กรสูงย่อมนำมาพาให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้จากการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับสมาชิกองค์กรมีเรื่องที่ได้รับการสนใจมาจากผู้บริหารและนักวิชาการนั้นคือความผูกพันองค์กรเนื่องจากเป็นคุณสมบัติที่ผู้บริหารประสงค์จะให้เกิดขึ้นในองค์กรทฤษฎีและผลการวิจัยที่ผ่านมาพบว่าความผูกพันองค์กรเป็นเครื่องพยากรณ์พฤติกรรมองค์กรของสมาชิกได้

(ซัลวานา สะซานี, 2550) ได้ให้ความเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นการที่บุคคลหนึ่งบุคคลใดนำตนเองเข้าไปผูกมัด(engage) กับการกระทำหรือพฤติกรรมบางอย่างอันเนื่องจากเขาได้ลงทุนเสียเวลาและพลังงานไปกับสิ่งนั้น โดยเรียกสิ่งที่ลงทุนไปนั้นว่า“Side-bet” Becker ได้สร้างทฤษฎีที่เรียกว่าSide-bet Theory สามารถสรุปสาระสำคัญได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นผลมาจากการที่บุคคลเปรียบเทียบว่าเขาได้ลงทุนในกำลังกายกำลังปัญญาเวลาให้กับองค์กรและยอมเสียโอกาสบางอย่างไปบุคคลนั้นย่อมหวังที่จะได้รับประโยชน์ตอบแทนจากองค์กรซึ่งถ้าหากเขาลาออกหรือโยกย้ายจากองค์กรนั้นไปแล้วเขาจะต้องสูญเสียอะไรบางอย่างดังนั้นการที่บุคคลหนึ่งๆเข้าเป็นสมาชิกองค์กรยิ่งนานเท่าไรก็เหมือนกับเขาได้ลงทุนอยู่กับองค์กรมากเท่านั้นความผูกพันต่อองค์กรจะมากขึ้นตามระยะเวลาและยากที่จะละทิ้งองค์กรนั้นไป

(ชนิดา เล็บครุฑ, 2554) สรุปไว้ว่าความผูกพันต่อองค์กรหมายถึงความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อองค์กรที่เป็นผลจากการแลกเปลี่ยนจากการทำงานในองค์กรเป็นการแสดงออกทั้งในด้านความรู้สึกผูกพันยึดมั่น ไม่อยากออกจากองค์กรไปและด้านพฤติกรรมโดยทุ่มเททำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุความสำเร็จ

(สายธาร ทองอร่าม, 2550) กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรหมายถึงความรู้สึกความสัมพันธ์ที่ในด้านบวกที่เกิดขึ้นกับสมาชิกในองค์กรซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรในแง่ของความรู้สึกและทัศนคติพฤติกรรมค่านิยมที่ดีที่สมาชิกมีต่อองค์กรมีความเชื่อมั่นศรัทธาในนโยบายและเป้าหมายขององค์กรมีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานจนเกิดเป็นความจงรักภักดีต่อองค์กรอยู่กับองค์กรตลอดไปไม่ลาออกไปทำงานที่อื่นจึงช่วยให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ

(ประมินทร์ เนาวกาญจน์, 2553) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรหมายถึงความรู้สึกของบุคลากรที่ปฏิบัติที่มีต่อองค์กร โดยมีทัศนคติค่านิยมและพฤติกรรมที่ตั้งใจและจะปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จซึ่งบ่งชี้ออกมาในรูปแบบความศรัทธาและยอมรับในเป้าหมายและคุณค่าขององค์กรรวมถึงความเต็มใจที่จะทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรนอกจากนั้นยังประกอบด้วย ความภาคภูมิใจในความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

Greenberg & Baron อ้างถึง Meyer & Allen 1991 กล่าวว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะมีลักษณะเป็นบุคคลที่อยู่กับองค์กรไม่ว่าจะเป็นอย่างไรมาทำงานก็มีความสม่ำเสมอทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงานปกป้องทรัพย์สินขององค์กรและมีเป้าหมายร่วมกับองค์กรซึ่งมีแนวคิดที่ว่าความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย 3 ลักษณะดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Affective commitment) หมายถึง เป็นความผูกพันที่เกิดจากความรู้สึกซึ่งถึงความรู้สึกของการผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับในองค์กร โดยจะรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนั้นมีความต้องการที่จะเกี่ยวข้องกับองค์กรเต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กร

2. ความผูกพันต่อองค์กรในด้านความต่อเนื่อง (Continuance commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นนั้นมาจากการคิดคำนวณของบุคคลที่อยู่บนพื้นฐานของการลงทุนของบุคคลให้กับองค์กรในทางเลือกที่มีของบุคคล และผลตอบแทนที่บุคคลนั้นได้รับจากองค์กรโดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานว่าจะทำงานอยู่กับองค์กรนั้นต่อไปหรืออยากที่จะโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน

3. ความผูกพันขององค์กรในด้านบรรทัดฐานทางสังคม (Normative commitment) หมายถึงความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากค่านิยมวัฒนธรรมหรือบรรทัดฐานทางสังคม ซึ่งเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเพื่อตอบสนองแทนสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์กรในการแสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์กร ทั้งสามลักษณะนั้นเป็นมุมมองความผูกพันอย่างเชื่อมโยง และประเมินระดับในความผูกพันต่อองค์กรของสมาชิกตามสภาพการณ์ทางจิตใจของแต่ละบุคคลเช่นพนักงานบางคนอาจจะรู้สึกว่าจำเป็นและควรจะต้องอยู่ในองค์กรทั้ง ๆ ที่ไม่ปรารถนาที่จะอยู่เลยทั้งนี้เนื่องจากมีความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ซึ่งคำนึงถึงการเล็งเห็นผลประโยชน์หรือความผูกพันองค์กรด้านบรรทัดฐานซึ่งคำนึงถึงเรื่องความถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญ

(ยศวริศ คุณพินิจพัฒนา, 2550) กล่าวถึง พันธะสัญญาที่มีต่อองค์กรเป็นเรื่องที่ลึกซึ้งและมีความแตกต่างกันในแต่ละองค์กรขึ้นอยู่กับลักษณะหรือมีความเกี่ยวข้องกับองค์กรโดยนักวิทยาศาสตร์ได้แบ่งประเภทของพันธะสัญญาต่อองค์กรเป็น 3 แบบ ได้ดังนี้

1. พันธะสัญญาเกิดจากความต่อเนื่อง (Continuance commitment) พนักงานมีพันธะสัญญากับองค์กรในลักษณะ การอยู่กับบริษัทเพียงเพราะไม่ต้องการที่จะเสาะแสวงหางานใหม่ หรือมีความเชื่อว่าการออกจากงานจะส่งผลเสียมากกว่าผลดีกับตนเองหรือกับบริษัท ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนในสถานที่ทำงานเงินสะสมที่จะได้รับจากบริษัทหรือกองทุนสำรองเลี้ยงชีพสิ่งที่กล่าวไว้ในที่นี้จะส่งผลต่อการคงอยู่ของพนักงานเพราะพนักงานเหล่านั้นไม่ต้องการสูญเสียมันไป ณ ปัจจุบันมีงานวิจัยที่ชี้ให้เห็นว่าบุคคลที่มีพันธะสัญญาในลักษณะนี้ไม่สูงเท่ากับในสมัยอดีตเพราะปัจจุบันพนักงานมีโอกาสดำเนินตำแหน่งจากระดับล่างสู่ระดับสูงในองค์กรใดองค์กรหนึ่งนั้นเป็นไปได้ค่อนข้างยาก ส่งผลให้การเปลี่ยนงานเพื่อเลื่อนระดับหรือตำแหน่งงานจึงมีมากขึ้นดังนั้นผู้บริหารจึงต้องให้ความสำคัญกับการสร้างเส้นทางอาชีพในองค์กรให้มีความชัดเจนมากขึ้นเพื่อที่จะรักษาพนักงานเหล่านี้ไว้กับองค์กรมากที่สุด

2. พันธะสัญญาที่ขึ้นอยู่กับบรรทัดฐานหรือกฎเกณฑ์ (Normative commitment) พันธะสัญญาแบบนี้เกิดขึ้นเมื่อพนักงานมีความรู้สึกที่ต้องทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายเพราะถูกแรงกดดันจากบุคคลอื่น ๆ ในองค์กรพนักงานที่มีพันธะสัญญาแบบนี้มักจะให้ความสำคัญกับบุคคลอื่นในองค์กรว่าพนักงานเหล่านั้นจะรู้สึกอย่างไรหรือคิดอย่างไรกับตนถ้าตนเองจะลาออกจากงาน พนักงานที่มีพันธะสัญญาลักษณะนี้มักจะกังวลว่าผู้ร่วมงานหรือหัวหน้างานจะรู้สึกไม่ดีกับตนเองถ้าลาออกจากงาน

3. พันธะสัญญาที่เกี่ยวข้องกับทางอารมณ์ (Affective commitment) พนักงานที่มีพันธะสัญญาแบบนี้มีความปรารถนาที่จะทำงานกับองค์กรต่อไปเพราะยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมของบริษัทซึ่งหมายความว่า พนักงานเหล่านี้ต้องการที่จะเป็นส่วนหนึ่งในการทำให้เป้าหมายที่องค์กรวางไว้เป็นจริงซึ่งเมื่อองค์กรเกิดการเปลี่ยนแปลงพนักงานที่ถือพันธะสัญญาในลักษณะนี้มักจะตั้งคำถามว่าค่านิยมส่วนบุคคลยังคงสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรที่เปลี่ยนไปหรือไม่อย่างไรรวมทั้งจะเป็นตัวกำหนดว่าพนักงานเหล่านี้ยังคงเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือไม่ถ้าพนักงานรู้สึกว่าได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอีกต่อไปเนื่องจากคุณค่าส่วนบุคคล และองค์กรไม่สัมพันธ์กันพนักงานก็มีแนวโน้มที่จะลาออก

จากลักษณะพันธะสัญญาต่อองค์กรทั้ง 3 แบบ แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีทัศนคติในการคงอยู่ในที่ทำงานแตกต่างกัน ดังนั้นผู้บริหารต้องพยายามหาแนวทางหรือนำเอาเครื่องมือในการจัดการเข้ามาใช้เพื่อช่วยกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจและแรงบันดาลใจในการทำงาน ซึ่งจะช่วยให้พนักงานทำงานกับองค์กรด้วยความสุข ไม่ใช่เพียงทำงานให้ผ่านไปวัน ๆ แต่มีได้มีการพัฒนาหรือนำเสนอสิ่งใหม่ ๆ ให้แก่องค์กรเลยซึ่งผู้บริหารต้องพยายามหาให้เจอว่าพนักงานงาน

อยู่กับองค์การด้วยพันธะสัญญาแบบไหนเพื่อจะได้หาแนวทางหรือเครื่องมือเข้ามาจัดการ ได้อย่างถูกต้อง

ยศวริศศกุล พินิจพัฒนนะ (2550) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. มีความเชื่อมั่นและยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์การ
2. มีความตั้งใจและพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์การ
3. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ

(ชานนทร์ ปวงละคร, 2551) หรือ IES บริษัทที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนากลยุทธ์และงานวิจัยได้ให้ความหมายไว้ว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติทางบวกของพนักงานที่มีต่อองค์การและค่านิยมองค์การโดยพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การจะตระหนักถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจการทำงานกับเพื่อนร่วมงานเพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ (รักษัรศมี วุฒิमानพ, 2555) ได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน (Employee engagement) ว่าหมายถึง การเข้ามามีส่วนร่วมทั้งปัจจัยด้านอารมณ์ความรู้สึกและปัจจัยด้านเหตุผลที่มีความสัมพันธ์ไปสู่งานและองค์กรเป็นความมุ่งมั่นและความสามารถที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กรหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นระดับความพยายามอย่างละเอียดรอบคอบอุทิศเวลาสติปัญญาและพลังกายของพนักงานให้แก่งาน

(พิชิต เทพวรรณ, 2554) ได้ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การอุทิศตนในการทำงานของบุคลากรส่งผลให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานและเกิดความรักภักดีและศรัทธาของบุคลากรที่มีต่อหน้าหน้าที่ความรับผิดชอบและองค์กร

(จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล, 2553) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความเต็มใจของบุคลากรในการรักษาสมาชิกภาพอยู่ในองค์กรต่อไปรวมไปถึงทัศนคติที่เป็นไปในทางบวกต่อองค์การ โดยที่บุคลากรยอมสละความสุขบางส่วนของตนเองเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้

Mert, S.I., Keskin, N., & Bas, T. (2015) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าหมายถึงความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นระหว่างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวและความผูกพันของบุคคลกับองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่

(Choi, 2013) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าหมายถึงความรู้สึกของบุคคลในด้านความจงรักภักดีที่มีต่อองค์การ

Eisinga, R., Teelken, C. & Doorewaard, H. (2016) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าหมายถึงความรู้สึกผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์การอย่างเหนียวแน่น

Rezaeian, A. & Ganjali A. (2014) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึงความผูกพันที่บุคคลมีต่อองค์กรซึ่งประกอบด้วยการยอมรับเป้าหมายขององค์กรความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถเพื่อองค์กรและความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรต่อไปของบุคคล

(Bodie, 2012) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึงความมุ่งมั่นและความสามารถที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กรหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นระดับความพยายามอย่างละเอียดรอบคอบอุทิศเวลาสติปัญญาและแรงงานของพนักงานที่ใส่ไปในงานและนอกจากนี้สิ่งจำเป็นที่พนักงานจะแสดงออกถึงความผูกพันในงาน ได้แก่

1. ความตั้งใจ (The Will) ประกอบด้วยความรู้สึกถึงเป้าหมายและความภูมิใจซึ่งทำให้เกิดความพยายามอย่างสุดความสามารถในการทำงาน

2. วิธีการ (Tower) คือแหล่งทรัพยากรการสนับสนุนเครื่องมือและอุปกรณ์จากองค์กรเพื่อนำไปใช้สร้างความสำเร็จให้กับงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

Johnston, M. K., Reed, K., & Lawrence, K. (2017) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรว่าหมายถึงความตั้งใจทุ่มเทของพนักงานที่จะใส่ความพยายามเข้าไปในงานมากกว่าการทำงานโดยปกติซึ่งต้องใช้เวลาสมองหรือพลังงานที่มากขึ้น

Toller, P. (2017) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรว่าหมายถึง สิ่งที่เกิดจากการที่พนักงานมีความสุข (People Enjoy) และความเชื่อ (Believe) ในสิ่งที่พวกเขาได้กระทำและรับรู้ถึงคุณค่า (Value) ในสิ่งนั้นโดยความสุขของพนักงาน (People Enjoy) หมายถึง พนักงานมีความสุขในสิ่งที่เขาได้ทำโดยงานหรือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายนั้นตรงกับความสนใจและทักษะที่ตนเองมีอยู่

นฤปชา เมืองอินทร์(2555) ได้แบ่งปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรเป็น 3 กลุ่มได้แก่

1. คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน (Personal characteristic) ประกอบด้วย อายุ เพศ สถานภาพ สมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งและอัตราเงินเดือน

2. คุณลักษณะงานที่ปฏิบัติ (Job characteristic) มีลักษณะงานที่มีความแตกต่างกันจะทำให้มีอิทธิพลต่อระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรนั้นเริ่มแตกต่างกันลักษณะงานที่ดีจะทำให้บุคลากรรู้สึกมีแรงจูงใจอยากทำงานเพื่อเพิ่มค่าให้กับตนเองแม้ว่าผลงานจะไม่ดีก็ยังทุ่มเทความพยายามให้มากขึ้นเพื่อเพิ่มรางวัลให้กับตนเองและคุณภาพงานและคุณภาพงานที่ดีขึ้นลักษณะงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

2.1 ความมีอิสระในการทำงาน หมายถึงลักษณะงานที่บุคคลสามารถปฏิบัติได้อย่างมีอิสระภาพตามบทบาทในหน้าที่ของตนเอง สามารถใช้ดุลยพินิจและตัดสินใจได้ด้วยตนเองโดยไม่มีการควบคุมจากภายนอกจะทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถ

2.2 ความหลากหลายของงาน หมายถึงงานที่มีระดับความยากง่ายของงานที่ทำให้ผู้ปฏิบัติต้องใช้ความรู้ความสามารถ มีลักษณะที่ไม่จำเจหรือในการทำกิจกรรมหลาย ๆ อย่างของหน่วยงานให้สำเร็จผลรวมถึงการใช้เทคโนโลยีพิเศษจึงเป็นงานที่ท้าทายและกระตุ้นให้บุคลากรมีความสนใจในงาน

2.3 ความมีเอกลักษณ์ของงาน หมายถึงงานที่มีการระบุขอบเขตของงานมีความชัดเจนในบทบาทหน้าที่ของตนเองในการปฏิบัติงานเป็นระดับความยากง่ายของผู้ปฏิบัติ สามารถทำงานนั้นตั้งแต่ต้นจนบังเกิดผลงานทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกสบายใจที่จะปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ถูกต้องและมีผลงานที่สามารถพิจารณาได้ชัดเจน

2.4 ผลย้อนกลับของงาน เมื่อบุคลากรปฏิบัติงานให้แก่องค์กรแล้วก็ต้องได้รับข้อมูลป้อนกลับของตนเอง รวมทั้งข้อคิดเห็นที่ได้รับจากผู้ร่วมงานหรือผู้บังคับบัญชา เพื่อเป็นการประเมินผลงานว่ามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลหรือไม่

2.5 งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น หมายถึงลักษณะงานที่บุคลากรมีโอกาสที่จะติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นในการได้เข้าสังคมทำให้มีโอกาสแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับคนอื่น ก่อให้เกิดความคิดหลากหลายในการพัฒนาตนเองในการพัฒนางานเมื่อมีสัมพันธภาพกับผู้อื่นก็จะกระตุ้นทำให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเป็นเจ้าขององค์กรและจะรู้สึกผูกพันกับองค์กร

3. ประสบการณ์ในงาน (Work experience) หมายถึงการรับรู้ของสมาชิกต่อสิ่งแวดล้อมในช่วงปฏิบัติงานประสบการณ์ที่ได้รับเป็นคุณหรือโทษที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรโดยกำหนดไว้ 4 ลักษณะ ได้แก่

3.1 ความรู้สึกว่าคุณค่ามีความสำคัญต่อองค์กร คือเป็นความรู้สึกว่าคุณค่าได้รับการยอมรับจากองค์กรทำให้รู้สึกว่าการทำงานของคุณค่าเป็นเหมือนรางวัลขององค์กรที่ให้แก่ปฏิบัติงานจึงทำให้เกิดความรู้สึกจงรักภักดีและคิดว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

3.2 ความรู้สึกว่าคุณค่าเป็นที่พึงพาได้ เป็นความรู้สึกไว้วางใจเชื่อถือของบุคคลที่มีต่อองค์กรนั้นว่าคุณค่าจะไม่ทอดทิ้งเมื่อยามที่เขาประสบปัญหา

3.3 ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร หมายถึงในการที่บุคลากรได้ลงทุนปฏิบัติงานกับองค์กรแล้วนั้นก็หวังจะได้รับผลตอบแทนเช่น ค่าตอบแทนการพิจารณาความดีความชอบ ทำให้มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานจึงเป็นปัจจัยที่สร้างความผูกพันต่อองค์กร

3.4 ทักษะติดต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร ทักษะคิดของกลุ่มภายในองค์กรนั้น ทำให้บรรยากาศในองค์กรนั้นแตกต่างกัน บรรยากาศขององค์กรที่ดีจะมีความรักความสามัคคีช่วยเหลือร่วมมือกันปฏิบัติงาน จึงทำให้นุคนลากรู้สึกว่าทักษะคิดของกลุ่มดีก็จะส่งผลให้เกิดความรู้สึกที่อยากจะทำกับองค์กรต่อไป

(รักษ์รัศมี วุฒิमानพ, 2555) ได้อธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee engagement) ว่ามี 4 องค์ประกอบหลักคือ

1. การพัฒนาสายอาชีพ (Career development) คือความก้าวหน้าและการพัฒนาในอาชีพของแต่ละบุคคลการจัดการที่มีประสิทธิภาพสำหรับคนที่มีความสามารถพิเศษ (Talent) ในองค์กรนั้นมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee engagement) โดยเฉพาะการรักษาพนักงานที่มีศักยภาพสูงนั้นจะส่งผลหรือมีความสัมพันธ์กับการเตรียมโอกาสสำหรับการพัฒนาบุคลากรที่เป็นกุญแจสำคัญของการมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในระดับที่สูงองค์กรจะต้องเตรียมโปรแกรมสำหรับพนักงาน โนการได้รับโอกาสการพัฒนาความรู้ความสามารถการเรียนรู้ทักษะใหม่ ๆ ความรู้ใหม่ ๆ และมีความเป็นไปได้ที่จะเกิดขึ้นจริงเมื่อองค์กรลงทุนให้กับพนักงานพนักงานก็จะยอมลงทุนให้กับองค์กรเช่นกัน

2. ผู้นำ (Leadership) คือ ผู้นำที่สามารถสื่อสารถึงค่านิยมหลักขององค์กรอย่างชัดเจน และการรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานของบริษัทเกี่ยวกับการกระทำทางจริยธรรมและการกระทำตนให้เป็นที่ยอมรับนับถือของพนักงานในองค์กร ในที่นี้ผู้นำหมายถึงผู้บริหารระดับสูงผู้จัดการและหัวหน้า

3. ภาพลักษณ์ (Image) คือ มุมมองของพนักงานที่เกี่ยวกับคุณภาพสินค้าและบริการขององค์กร อันจะมีความสัมพันธ์กับลูกค้าพนักงานซึ่งจะถ่ายทอดอย่างไรนั้นต้องขึ้นอยู่กับมุมมองของพนักงานแต่ละคน

4. การให้อำนาจในการกระทำและการตัดสินใจ (Empowerment) คือพนักงานต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลกระทบต่องานของเขา ซึ่งหากต้องการให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในระดับสูงนั้น ควรจะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ไม่ทำให้เกิดวัฒนธรรมความกลัวหรือตำหนิเพราะพนักงานจะไม่เต็มใจที่จะแสดงความคิดเห็นหรือการริเริ่มดำเนินการอะไรเลย ดังนั้นจะต้องสร้างความเชื่อมั่นและสภาพแวดล้อมที่ท้าทายมีความแตกต่างทางความคิดที่จะนำไปสู่การปรับปรุงเพื่อความก้าวหน้าขององค์กร

Tower Perin (2016) อธิบายว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee engagement) ประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการที่เกี่ยวข้องกับงาน และประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมคือ



1. ปัจจัยด้านเหตุผล (Rational factors) โดยทั่วไปเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กรเช่นขอบเขตของงานบทบาทและหน้าที่ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร

2. ปัจจัยทางด้านอารมณ์ (Emotional factors) เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจส่วนบุคคลและความรู้สึกของแรงบันดาลใจพร้อมที่จะเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ได้รับมอบหมายและขององค์กรและได้อธิบายปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน (Employee engagement) ดังนี้

- 2.1 ผู้บริหารให้ความสนใจเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงาน
- 2.2 ความท้าทายในงานที่ทำ
- 2.3 การมีอำนาจในการตัดสินใจในตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบ
- 2.4 ความชัดเจนขององค์กรที่เน้นลูกค้าเป็นสำคัญ (หนทางอันนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร)
- 2.5 โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ
- 2.6 ชื่อเสียงของบริษัทในการเป็นนายจ้างที่ดี
- 2.7 สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน ที่สามารถทำงานเป็นทีมได้ดี
- 2.8 องค์กรมีทรัพยากร เช่น เครื่องมือและอุปกรณ์ที่สมบูรณ์สนับสนุนในการทำงานที่เพียงพอและเหมาะสม
- 2.9 การให้กระทำที่อยู่บนการตัดสินใจที่สามารถทำได้
- 2.10 ความชัดเจนเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ของผู้บริหารเกี่ยวกับการบรรลุความสำเร็จขององค์กรในอนาคต

(Greenberg, Baron, & R.A, 1993) องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรไว้ ดังนี้

1. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) หมายถึงการที่บุคคลต้องการอยู่ทำงานกับองค์กรเพราะมีความเชื่อว่า หากลาออกจะไม่คุ้ม ยิ่งถ้าอยู่กับองค์กรมาเป็นเวลานาน หากลาออกจะยิ่งทำให้สูญเสียสิ่งที่ได้ลงทุนกับองค์กร ในเวลาที่ผ่านมา เช่น ประโยชน์ที่ได้จากการเกษียณอายุ มิตรภาพ พนักงานยังคงอยู่กับองค์กรเพียงเพราะว่าไม่ต้องการสูญเสียสิ่งเหล่านี้ไป อาจกล่าวได้ว่าเป็นผู้ที่มีความผูกพันด้านการคงอยู่ในองค์กรในระดับสูง

2. ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง การที่บุคคลต้องการอยู่ทำงานกับองค์กร เพราะเห็นพ้องกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร คนที่มีความผูกพันด้านความรู้สึกมาก จะเป็นผู้ที่เห็นพ้องกับสิ่งที่องค์กรกำลังทำอยู่ และเต็มใจที่จะให้ความช่วยเหลือเป็นผู้ที่เห็นพ้องกับสิ่งที่องค์กรกำลังทำอยู่ และเต็มใจที่จะให้ความช่วยเหลือ โดยเฉพาะอย่างยิ่งใน

กรณีที่ต้องมีการกำลังดำเนินการให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พนักงานอาจจะสงสัยว่า ค่านิยมของตน ยังคงสอดคล้องกับค่านิยมขององค์กรหรือไม่ เมื่อเหตุการณ์เช่นนี้เกิดขึ้นพนักงานอาจจะสงสัยว่า ตนเองยังคงเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรหรือไม่ หากพนักงานคิดว่าไม่เป็นก็อาจจะลาออกไป

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง การที่บุคคลต้องการทำงานกับองค์กรอันเนื่องมาจากแรงกดดันจากคนอื่น คนที่มีความผูกพันด้านบรรทัดฐานมากจะมีความกังวลมากกว่าคนอื่นจะคิดอย่างไรหากตนลาออกคนเหล่านี้ไม่ยากที่จะทำให้นายจ้างผิดหวัง และกังวลว่าเพื่อนร่วมงานอาจจะคิดกับตนในทางที่ไม่ดีหากลาออกกล่าวโดย

บริษัททาวเวอร์สวีทสัน (ประชาชาติธุรกิจออนไลน์, 2558) ได้ทำการวิจัยในเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง และพบว่าความผูกพันในองค์กรเกิดจากผู้นำองค์กรทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรและวัฒนธรรมในองค์กรโดยท้ายที่สุดถ้าทำได้ดีจะมีผลกับผลงานด้านการเงินและผลงานโดยรวมขององค์กร โดยมีหลักการดังนี้

1. ผู้นำองค์กรทิศทางกลยุทธ์ขององค์กรและวัฒนธรรมในองค์กรเป็นปัจจัยหลักและผลักดันให้เกิดความผูกพันในองค์กรเพราะฉะนั้นองค์กรต้องมีความชัดเจนของทิศทางและกลยุทธ์ขององค์กรตลอดจนวัฒนธรรมในองค์กร โดยผู้ที่สื่อสารเรื่องดังกล่าวคือผู้นำในองค์กรนั่นเอง

2. ต้องมีการสร้างความผูกพันในองค์กรซึ่งตามหลักการของทาวเวอร์สวีทสันเราเรียกโมเดลการสร้างความผูกพันอย่างยั่งยืนว่า "3E" ที่ประกอบด้วยโมเดลดังนี้คือ

2.1 E-engaged (สร้างความผูกพัน) หมายถึงการที่พนักงานมีความผูกพันกับองค์กรเพราะ "เชื่อ" ในแนวทางและเป้าหมายขององค์กรทำให้เกิดความภูมิใจที่เป็นส่วนหนึ่ง และพร้อมจะทำงานหนักเพื่อองค์กร

2.2 E-enabled (ขจัดอุปสรรค) หมายถึงการที่พนักงานผูกพันอย่างเดียวอาจไม่เพียงพอถ้าองค์กรไม่ช่วยขจัดปัญหาอุปสรรคในการทำงานช่วยพัฒนาพนักงาน (ให้มีทักษะ) และให้เครื่องมือที่เหมาะสมในการทำงานเพื่อให้ทำงานได้ดี (โดยไม่เหน็ดเหนื่อยเกินไปจนท้อ)

2.3 E-energized (สร้างพลัง) หมายถึง บริษัทต้องดูแลความเป็นอยู่ของพนักงานให้ดีด้วยเพื่อให้เขามีพลังในการทำงานเพราะเราเชื่อว่าถ้าพนักงานมีพลังจะทำงานได้ Productive มากขึ้น

3. เมื่อทุกอย่างชัดเจนผู้นำเข้าใจและหมั่นสื่อสารองค์กรมีแนวทางในการสร้างความผูกพันในองค์กรที่มีประสิทธิภาพผลที่เกิดขึ้นคือผลงานขององค์กรจะดีขึ้น

**องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร**

จากคุณลักษณะดังกล่าว ผู้ศึกษาจึงใช้แนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของ กรีนเบิร์ก (1993) (อ้างถึงใน วรณิภา นอลวรรณ, 2554, น.64) แบ่งองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรไว้ดังนี้

1. ด้านการคงอยู่กับองค์กร คือ การที่บุคคลต้องการอยู่ทำงานกับองค์กร เมื่อเขาเห็นว่า องค์กรช่วยสร้างความภูมิใจ และมีความน่าอยู่ มีความเชื่อถือในหัวหน้าของตน ได้รับค่าตอบแทน ที่เป็นธรรม และเมื่อเขารับรู้ว่างานของเขามีความสำคัญ หากลาออกจะไม่คุ้ม ยิ่งถ้าอยู่มาเป็น เวลานาน หากลาออกจะยิ่งทำให้สูญเสีย

2. ด้านความผูกพันความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึก เป็นความรู้สึกผูกพันและเป็น อันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทูมเทและอุทิศตนให้กับองค์กร ความเชื่อมั่นองค์กรต่อกระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วยนโยบายแผนงานระบบการควบคุม การตรวจสอบการประเมินผลและการปรับปรุงอย่างต่อเนื่องทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นต่อ องค์กรได้รับโอกาสในความก้าวหน้าอย่างทั่วถึงปัจจัยด้านความเชื่อมั่นต่อองค์กรจึงเป็นปัจจัยที่ ส่งผลต่อการปฏิบัติงานและความผูกพันในองค์กร

3. ด้านบรรทัดฐาน บรรทัดฐานของสังคมแนวคิดนี้มองความผูกพันเป็นความจงรักภักดี และเต็มในอุทิศตนให้กับองค์กรซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคมกล่าวคือถ้า บุคคลมีความรู้สึกว่าเขาเป็นสมาชิกขององค์กรก็ย่อมมีความผูกพันต่อองค์กรความผูกพันต่อ องค์กรนั้นถือเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกมีต่อการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร

ตารางที่ 2 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

นักวิชาการ/ นักวิจัย	ความหมาย
Huyghebaert, N., and M. Luypaert (2010)	สถานะซึ่งของพนักงานผูกพันตนต่อองค์กรและ เป้าหมายขององค์กรหนึ่งๆและปรารถนาที่จะรักษาความ เป็นสมาชิกในองค์กรนั้นดังนั้นการมีส่วนร่วมกับองค์กร มาก คือ ผูกพันกับงานหนึ่ง ๆ ในขณะที่ความผูกพันต่อ องค์กรมาก ๆ คือ ความผูกพันกับองค์กรซึ่งว่าจ้างตน
Porter and Steer (1977)	ความผูกพันต่อองค์กรนั้น เป็นความสัมพันธ์ที่แสดงออก ถึงความเชื่อมโยงระหว่างพนักงานและองค์กร ที่รวมไป ถึงองค์ประกอบของความพึงพอใจในงานเป็นความ เข้มขันที่เป็นคุณลักษณะของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องใน การปฏิบัติงานให้กับองค์กร

ตารางที่ 2 (ต่อ)

นักวิชาการ/ นักวิจัย	ความหมาย
Pang, P. S., and X. Y. Xie. (2011)	ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันความผูกพันมีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรและการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย
Mert, S.I., Keskin, N., & Bas, T. (2010)	ความสัมพันธ์อันเหนียวแน่นกับความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวและความผูกพันของบุคคลกับองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงาน
Choi, Y. (2013)	ความรู้สึกของบุคคลในด้านความจงรักภักดีที่มีต่อบริษัทหรือองค์กร
Eisinga, R., Teelken, C. & Doorewaard, H. (2010)	ความรู้สึกผูกพันระหว่างบุคคลที่มีต่อองค์กรอย่างเหนียวแน่น
Greenberg, (1993)	องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรมีดังนี้ 1. ด้านการคงอยู่กับองค์กร 2. ด้านความผูกพันความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึก 3. ด้านบรรทัดฐาน
Rezaeian, A. & Ganjali A. (2010)	ความผูกพันที่บุคคลมีต่อองค์กร ได้แก่ การยอมรับเป้าหมายขององค์กรความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อองค์กรและความปรารถนาเพื่อปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรต่อไปของบุคคล
Bodie, G. D., & Jones, S. M. (2012)	ความมุ่งมั่นและความสามารถที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กรระดับความพยายามอย่างละเอียดรอบคอบอุทิศด้านเวลาด้านสติปัญญาและแรงงานของพนักงานที่ใส่ไปในงานและสิ่งจำเป็นที่พนักงานจะแสดงออกถึงความผูกพันในงาน

## ตารางที่ 2 (ต่อ)

นักวิชาการ/ นักวิจัย	ความหมาย
Johnston, M. K., Reed, K., & Lawrence, K. (2011)	ความตั้งใจทุ่มเทของพนักงานที่จะใส่ความพยายามเข้าไปในงานมากกว่าการทำงานโดยปกติซึ่งใช้เวลาสมองหรือพลังงานที่มากขึ้น
Toller, P. (2011)	สิ่งที่เกิดจากการที่พนักงานมีความสุขและความเชื่อในสิ่งที่พวกเขาได้กระทำและรับรู้ถึงคุณค่าในสิ่งนั้นความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร และการยอมรับองค์กร โดยการ
Steers (1977)	ใช้ความสามารถเพื่อองค์กร ความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะส่งผลต่ออัตราการขาดงาน (Absenteeism) ซึ่งจากผลการวิจัยต่าง ๆ พบว่าหากสมาชิกองค์กรมีระดับความผูกพันต่อองค์กรสูงแล้วแนวโน้มของอัตราการขาดงานจะต่ำลง

**ความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร**

Steers (1977) ได้อธิบายว่าความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรประกอบด้วย 3 องค์ประกอบด้วยกันได้แก่

1. การยอมรับองค์กร
2. การใช้ความสามารถเพื่อองค์กร
3. ความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร

ทั้งนี้เมื่อบุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์กรแล้วมักจะเกิดผลในทางที่ดีต่อองค์กรเช่นกัน ดังที่ Steers (1977) ได้กล่าวถึง ความผูกพันต่อองค์กรนั้นจะส่งผลต่ออัตราการขาดงาน (Absenteeism) ซึ่งจากผลการวิจัยต่าง ๆ พบว่า หากสมาชิกองค์กรมีระดับความผูกพันต่อองค์กรสูงแล้วแนวโน้มของอัตราการขาดงานจะต่ำลง

ด้าน Eisinga, R., Teelken, C. & Doorewaard, H. (2010) ได้อธิบายว่าองค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรว่ามี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรด้าน

ความต่อเนื่องความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกละและความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคมซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบนี้มีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันในแต่ละด้านต่างกันดังนี้

1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันของด้านความต่อเนื่องได้แก่อายุระยะเวลาในการปฏิบัติงานความพึงพอใจในอาชีพและด้านความตั้งใจจะลาออก
2. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านความรู้สึกละได้แก่อิสระในงานลักษณะเฉพาะของงานที่ทำ ความสำคัญของงานและความท้าทายของงาน

3. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคมได้แก่ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงานการพึงพาท้องถิ่นและการมีส่วนร่วมในการบริหาร

(Rezaeian & Ganjali A., 2010) บริษัทที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ทำการวิจัย ในหัวข้อเรื่อง ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรคือ ส่วนประกอบสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานในแนวคิด Employee Engagement Model ซึ่งแสดงให้เห็นถึงมีทั้งหมด 6 ปัจจัยได้แก่

1. องค์กร (Company) องค์กรจะต้องมีการจ่ายค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีให้กับพนักงานในองค์กร
2. ผู้บริหาร (Manager) ผู้บริหารจะต้องมีความยุติธรรมให้กับการสนับสนุนและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างเที่ยงธรรม
3. เพื่อนร่วมงาน (Work Group) จะต้องให้ความร่วมมือในการทำงานที่ดี
4. ลักษณะงาน (The Job) งานต้องท้าทายมีระบบการประเมินผลงานที่ดี
5. ความก้าวหน้าในสายงานหรือสายอาชีพ (Career/ Profession) พนักงานต้องมีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพของตนเอง
6. ลูกค้า (Customer) จะต้องมีการตอบสนองความต้องการที่แท้จริงต่อลูกค้าได้

The Institute for Employment Studies หรือ IES (2004) บริษัทที่ปรึกษาทางด้านการพัฒนาบุคลากรและงานวิจัยได้ศึกษาหัวข้อวิจัยเรื่องความผูกพันของพนักงานปี 2003 กับพนักงานจำนวนกว่า 10,000 คน มีทั้งหมด 14 องค์กรใน NHS (National Health Service) พบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้เกิดความผูกพันของพนักงานเกิดจาก

- 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- 2) โอกาสที่ได้แสดงความคิดเห็น
- 3) โอกาสในการพัฒนาในงาน
- 4) องค์กรให้ความสำคัญความเป็นอยู่ของพนักงาน

Toller, P. (2011) กล่าวเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ คือ

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร (Identification) เป็นการแสดงออกจากเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรของผู้ปฏิบัติงาน
2. ความเกี่ยวข้องกับองค์กร (Involvement) โดยการปฏิบัติงานตามบทบาทตามหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่
3. ความจงรักภักดี (Loyalty) ความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร

Choi, Y. (2013) ได้อธิบายไว้ว่าความผูกพันต่อองค์กรมีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรและการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรซึ่งความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ส่วนคือ

- 3.1 ความผูกพันอันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันขององค์กร (Identification) เป็นการยอมรับในค่านิยมตลอดจนวัตถุประสงค์ขององค์กรว่าเป็นไปในทางเดียวกัน
- 3.2 ความเกี่ยวพันกับองค์กร (Involvement) โดยการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเองอย่างเต็มที่เพื่อความก้าวหน้าและผลประโยชน์ขององค์กร
- 3.3 ความจงรักภักดี (Loyalty) การยึดมั่นในองค์กรและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรตลอดไป

สรุปว่า องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร สามารถนิยามได้ 2 ด้าน คือด้านทัศนคติหรือความรู้สึก หมายถึง ความรู้สึกภายในบุคคลหรือเกิดขึ้นจากค่านิยม มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้ายอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป รวมไปถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ส่วนในด้านพฤติกรรมหมายถึง ความต่อเนื่องในการทำงานกับองค์กรนี้ต่อไปหรือโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงานความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานในองค์กรปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

### ส่วนที่ 3 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

ความหมายของแรงจูงใจ

แรงจูงใจเป็นเรื่องที่มีผู้ให้ความหมายแตกต่างกันไป ดังต่อไปนี้

(พินิตา จิระสถิตถาวร, 2550) ให้ความหมายของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจเป็นสภาวะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมา เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ผู้จูงใจกำหนด

(บุญเลิศ จันทร์โท, 2555) ได้สรุปว่า การจูงใจ (Motivation) หมายถึง กระบวนการที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมไปยังเป้าหมายที่กำหนด โดยมีแรงจูงใจ (Motive) เป็นตัวผลักดันให้แสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุเป้าหมาย องค์การที่จะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรภายในที่มีความเต็มใจทุ่มเทความรู้ความสามารถและมีความผูกพันต่อองค์การที่จะอุทิศตนเองในการทำงานหนัก หลักการในการกระตุ้นหรือจูงใจบุคลากรจึงถูกคิดค้นขึ้นเพื่อใช้ในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเหล่านั้นเกิดความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด โดยคาดหวังว่าหากบุคลากรเกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน ย่อมพร้อมที่จะปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท เสียสละ ซึ่งจะยังส่งผลให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นอย่างมีคุณภาพ

คอมแจน (อ้างอิงใน สนธยา บุตรวาระ, 2556, หน้า 15) ได้ให้ความหมายของการจูงใจว่า การจูงใจเป็นภาวะภายในของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้กระทำพฤติกรรมอย่างมีทิศทางและต่อเนื่อง

จุมพล นิมพานิช (2561, หน้า 42) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจของบุคคลที่จะใช้พลังงานเพื่อให้ประสบผลความสำเร็จในเป้าหมาย รางวัล หรือผลตอบแทน ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับพฤติกรรมหรือการกระทำของบุคคล

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2561, หน้า 106) กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมในการกระทำกิจการต่าง ๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจ ความเต็มใจ ความพยายาม หรือพลังภายในของตนเอง รวมทั้งการเพิ่มพูนความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามความต้องการ และสร้างความสำเร็จสูงสุด

สมยศ นาวิการ (2563, หน้า 287) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการจิตวิทยาที่ให้ความมุ่งหมายหรือทิศทางแก่พฤติกรรม เป็นพลังที่ริเริ่มกำกับและค้ำจุนพฤติกรรม และการกระทำส่วนบุคคล

กันตียา เพิ่มผล (2557, หน้า 73) กล่าวว่า แรงจูงใจในแง่ของส่วนบุคคล หมายถึง ความปรารถนาที่เกิดจากความตั้งใจของตนเอง เป็นเรื่องของพลังผลักดันภายในใจของแต่ละบุคคล ที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ส่วนแรงจูงใจในแง่ของผู้บริหาร หมายถึง วิธีการที่ผู้บริหารใช้เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่ผู้บริหารหรือองค์การมีความพึงประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ

ธงชัย สันติวงษ์ (2560, หน้า 30) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ชุดของทัศนคติ ที่มีอยู่ในตัวบุคคลนั้นที่ใช้สำหรับปฏิบัติต่อกรณีต่าง ๆ โดยมีเป้าหมายและมีทิศทางที่แน่นอน ซึ่งแรงจูงใจเป็นสิ่งที่มิได้อยู่ภายใน ที่มีแรงผลักดันและมีทิศทางในการกำกับพฤติกรรมของมนุษย์ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ



วิรัช สงวนวงษ์วาน (2557, หน้า 185) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความเต็มใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และเพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานผู้นั้นด้วย การจูงใจในองค์กรจึงมีผลตามมาทั้งผลงานที่ให้กับองค์กรในขณะที่พนักงานผู้นั้นก็ได้ผลตอบแทนแก่ตนเองด้วย

สรุปจากความหมายของแรงจูงใจดังที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งเร้าที่มากระตุ้น หรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งออกมา โดยมีเป้าหมายและทิศทางที่แน่นอน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์หรือตอบสนองความต้องการที่ตนเองมีอยู่ภายใต้พื้นฐานของความ ต้องการ ความปรารถนา ความคาดหวัง หรือจุดมุ่งหมายสูงสุด ซึ่งถ้าหากเงื่อนไขต่าง ๆ เหล่านี้ถูกกระตุ้นหรือผลักดันให้ได้รับการตอบสนอง บุคคลก็จะแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างเต็มความสามารถและทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

### ทฤษฎีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

#### แนวความคิดของการจูงใจในยุคแรก

ตลอดทั้งศตวรรษที่ 20 นักวิจัยและนักปฏิบัติต่างแสวงหาความเข้าใจเกี่ยวกับกระบวนการของการจูงใจ โดยแนวความคิดของทฤษฎีการจูงใจในยุคแรกนั้นเป็นแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ในการจูงใจ (สมยศ นาวิกาน, 2553, หน้า 291) โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### ก. แนวความคิดการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์การจูงใจ

แนวความคิดการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์การจูงใจ (The Scientific Management Approach to Motivation) เป็นแนวคิดของ เฟรดเดอริก ดับบลิว, เทย์เลอร์ (Federick W. Taylor) ซึ่งเป็นบิดาของการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ (Father of Scientific Management) ได้สนใจการจูงใจพนักงานโดยใช้การศึกษาเวลาและการเคลื่อนไหวในการทำงาน (Time-and-motion studies) ซึ่งเป็นวิธีที่เกิดประสิทธิภาพสูงสุดสำหรับพนักงานในการปฏิบัติงาน และสนใจในการจูงใจบุคคลให้ปฏิบัติงานให้เหมาะสมกับความชำนาญเฉพาะอย่าง โดยเชื่อว่าบุคคลได้รับการจูงใจด้วยเงิน Taylor ยังใช้ระบบการจ่ายค่าตอบแทนแบบจูงใจซึ่งจ่ายให้พนักงานเพิ่มขึ้น เพื่อให้เขาปฏิบัติงานมากขึ้น แนวคิดของการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์โดยบุคคลต่อมาคือ ลิลเลียน เอ็ม. กิลเบรธ (Lillian M. Gilbreth) ได้ศึกษาถึงการ ใช้สิ่งจูงใจในการปฏิบัติงาน ในรูปของการเลื่อนตำแหน่ง ค่าจ้างที่สูงขึ้น จำนวนชั่วโมงทำงานที่น้อยลง และวันหยุด ทั้งหมดนี้ถือว่าเป็นสิ่งจูงใจที่มีอำนาจโดยเฉพาะเมื่อจัดให้เหมาะสมกับความต้องการและความสนใจเฉพาะบุคคลนักทฤษฎีการจัดการตามหลักวิทยาศาสตร์ ได้ศึกษาความแตกต่างระหว่างบุคคล และมุ่งที่ระบบการให้รางวัลด้วยเงิน โดยลิม

พิจารณาส่วนประกอบอื่น เช่น ความรู้สึกและจิตใจของบุคคล (ศิริวรรณ เจริญตัน และคณะ, 2555, หน้า 309)

ข. แนวความคิดของการจัดการตามหลักพฤติกรรมศาสตร์ของการจูงใจ

แนวความคิดของทางด้านการจัดการตามหลักพฤติกรรมศาสตร์ของการจูงใจ (The Behavioral Management Approach to Motivation) เป็นแนวความคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลทั่วไป แสดงในข้อสมมติฐาน 2 ประการ ของแมคเกรเกอร์ คักกลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ซึ่งเป็นที่รู้จักในชื่อของ ทฤษฎีเอกซ์และทฤษฎีวาย ซึ่งแมคเกรเกอร์ ได้ศึกษาถึงวิธีการที่ผู้บริหารมองตัวเองสัมพันธ์กับบุคคลอื่น แนวคิดนี้ต้องการความคิดในการรับรู้ธรรมชาติของมนุษย์ โดยมีข้อสมมติฐาน 2 ประการเกี่ยวกับลักษณะของบุคคล ดังนี้

1. ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับทฤษฎีเอกซ์ (Theory X Assumptions) เป็นข้อสมมติฐานแบบดั้งเดิมเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลในแง่ลบของแมคเกรเกอร์ (McGregor)

- 1.1 โดยทั่วไปมนุษย์ไม่ชอบการทำงาน และจะหลีกเลี่ยงงานถ้าสามารถทำได้
- 1.2 จากลักษณะของมนุษย์ที่ไม่ชอบทำงาน คนส่วนใหญ่จึงต้องถูกบังคับ ควบคุม สั่งการ และใช้วิธีการลงโทษเพื่อให้ได้ความพยายามให้เพียงพอเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร
- 1.3 มนุษย์โดยทั่วไปจะพยายามหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ มีความทะเยอทะยานน้อย แต่ต้องการความมั่นคงในการทำงานและความปลอดภัย

2. ข้อสมมติฐานเกี่ยวกับทฤษฎีวาย (Theory Y Assumptions) เป็นข้อสมมติฐานเกี่ยวกับลักษณะของบุคคลในแง่บวกของแมคเกรเกอร์

- 2.1 มนุษย์ใช้ความพยายามทางกายภาพ และความพยายามด้วยจิตใจในการทำงานตามธรรมชาติ ไม่ว่าจะเป็นการเล่นหรืออาการพักผ่อน
- 2.2 การควบคุมภายนอกและอุปสรรคของการลงโทษ ไม่ใช่วิธีการเดียวกันในการใช้ความพยายามให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร บุคคลจึงได้มีการใช้การควบคุมตัวเองในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ
- 2.3 ระดับของการให้บรรลุวัตถุประสงค์ ขึ้นอยู่กับขนาดของรางวัลที่สัมพันธ์กับความสำเร็จ เช่น การปฏิบัติงานและทำสำเร็จได้ด้วยตัวเอง การทำงานนั้นเป็นที่ยอมรับของคนทั่วไป
- 2.4 มนุษย์โดยเฉลี่ยเรียนรู้ภายใต้สภาพที่เหมาะสม ไม่เพียงแต่การยอมรับความรับผิดชอบ แต่ยังมีแสวงหาด้วย

2.5 สมรรถภาพของบุคคลขึ้นอยู่กับระดับของการจินตนาการ ความซื่อสัตย์ ความเฉลียวฉลาด และความคิดสร้างสรรค์ เพื่อแก้ปัญหาต่าง ๆ ขององค์กรนั้นมีอยู่อย่างกว้างขวางในบุคคล

2.6 ภายใต้อสภาพของอุตสาหกรรมในสมัยใหม่ ศักยภาพทางด้านสติปัญญาที่เฉลียวฉลาดของความเป็นมนุษย์ โดยเฉลี่ยมีการใช้ประโยชน์บางส่วนเท่านั้น

ในอดีตที่ผ่านมานักทฤษฎีการจัดการตามหลักพฤติกรรมศาสตร์ ยกตัวอย่างเช่น แมคเกรเกอร์ ได้เสนอกระบวนการของการจูงใจ คือ ทฤษฎีเอ็กซ์และทฤษฎีวาย โดยทฤษฎีเอ็กซ์มีแนวความคิดด้านการจัดการแบบดั้งเดิม (Traditional Management) มองว่าพนักงานเกียจคร้านไม่สนใจทำงาน และต้องมีการบังคับให้ทำงาน ส่วนทฤษฎีวายมีแนวความคิดว่าพนักงานมีความคิดสร้างสรรค์และมีความสนใจในการทำงาน ที่สำคัญคือแมคเกรเกอร์ เชื่อว่าพนักงานเต็มใจที่จะให้ผลประโยชน์และใช้สติปัญญาในการทำงานให้กับองค์กร โดยเสนอว่าผู้บริหารควรจูงใจพนักงาน โดยการให้โอกาสผู้บริหารในความหมายของแมคเกรเกอร์ โดยที่มิใช่การควบคุมพนักงาน แต่จะสนับสนุนให้เห็นถึงความต้องการขององค์กรและแปลงความต้องการนี้มาสู่ความต้องการของพนักงาน เพื่อให้พนักงานสามารถควบคุมตัวเองและการทำงานที่สามารถสนองการจูงใจได้ (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2555, หน้า 309-310)

#### แนวความคิดของการจูงใจในยุคปัจจุบัน

ปัจจุบันองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชนให้ความสนใจต่อความรู้สึกถึงทัศนคติของบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์กรนั้น ๆ จากแนวความคิดที่ว่าความรู้สึกหรือทัศนคติเป็นส่วนที่เพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน การที่จะเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานนั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างแรงจูงใจเพื่อชักนำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ในการสร้างแรงจูงใจให้ประสบผลสำเร็จนั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ในทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ เพื่อที่จะนำไปใช้เป็นปัจจัยในการจูงใจให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทฤษฎีของการจูงใจสามารถแบ่งออกเป็น 3 ประเภทใหญ่ๆ คือ ทฤษฎีเสริมแรง ทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจและทฤษฎีกระบวนการ

#### ก. ทฤษฎีการเสริมแรง (Reinforcement Theories)

ทฤษฎีการเสริมแรงจะมุ่งที่วิธีการต่าง ๆ ในกระบวนการควบคุมพฤติกรรมของแต่ละบุคคลเพื่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เหมาะสม (Schermerhorn, Hun & Osborn, 2000, p.103) โดยจะมุ่งที่การสังเกตพฤติกรรมมากกว่าความรู้สึกนึกคิดของพนักงาน ดังนั้นทัศนคติการเสริมแรงจะเกิดขึ้นจากการสังเกตตัวบุคคล เพื่อทราบถึงผลลัพธ์ที่สัมพันธ์กับการทำงาน (Work-related Outcomes) ซึ่งมีค่าในระดับสูง โดยสังเกตว่ามีการเปลี่ยนแปลงเมื่อใด ที่ไหน อย่างไร และทำไมผู้บริหารสามารถ

เปลี่ยนแปลงการจูงใจภายนอกของพนักงานได้โดยการจัดการเสริมแรงอย่างมีระบบเพื่อ  
เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการทำงานปฏิบัติของพนักงาน

รู และไบส (Rue, 2000) กล่าวว่า ทฤษฎีการเสริมแรง หรือการปรับพฤติกรรม (Behavior Modification) เป็นทฤษฎีที่ระบุว่าผลลัพธ์ของพฤติกรรมในปัจจุบันของบุคคลได้รับอิทธิพลจากพฤติกรรมในอดีต

เซอร์มีรอน และคณะ (Schermerhorn, J. R., 2000) กล่าวว่า การเสริมแรงเป็นการบริหารผลลัพธ์ของพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง

การบริหารการเสริมแรงที่เหมาะสม จะต้องสามารถที่จะเปลี่ยนแปลงทิศทางระดับ และ ความต่อเนื่องของพฤติกรรมของแต่ละบุคคลได้ โดยแนวความคิดนี้จะเกี่ยวข้องกับทฤษฎีการวางเงื่อนไข ซึ่งเป็นการเรียนรู้โดยใช้หลักจิตวิทยาขั้นพื้นฐาน โดยมีหลักเกณฑ์จากทฤษฎีการเสริมแรง นักจิตวิทยาได้แบ่งทฤษฎีการวางเงื่อนไขออกเป็น 2 ทฤษฎี

1. ทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิก (Classical Conditioning Theory) ทฤษฎีนี้สมมติว่าการเรียนรู้เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งกระตุ้นและการตอบสนอง โดยคำนึงว่าสิ่งมีชีวิตเป็นผู้ตอบสนอง ซึ่งสามารถทำให้เกิดพฤติกรรมเฉพาะอย่างโดยอาศัยการกระทำซ้ำหรือการวางเงื่อนไข

รังสรรค์ ประเสริฐศรี กล่าวว่า การวางเงื่อนไข หมายถึง ความเป็นอัตโนมัติการตอบสนองต่อสถานการณ์ที่สร้างขึ้นผ่านการเปิดรับซ้ำ ตัวอย่างที่มีชื่อเสียง คือ อีแวน พาฟลอฟ (Ivan Pavlov) นักวิจัยชาวรัสเซีย ได้ทำการวิจัยตามทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิก โดยการสังเกตว่าสุนัขจะน้ำลายไหลเมื่อเห็นชิ้นเนื้อ ซึ่งความสัมพันธ์ระหว่างการเห็นชิ้นเนื้อกับการเกิดน้ำลายไหลของสุนัขเป็นปฏิกิริยาที่เกิดขึ้นต่อเนื่องกันทำให้เกิดกระบวนการต่อเนื่องแบบมีเงื่อนไขโดยชิ้นเนื้อเป็นสิ่งกระตุ้นที่ไม่มีเงื่อนไข (Unconditioned Response) พาฟลอฟได้ทำการทดลองโดยใช้การสั้นกระดิ่งคู่กับการให้ชิ้นเนื้อสุนัข หลังจากการทดลองหลายครั้งพบว่าสุนัขเริ่มที่จะเกิดการเรียนรู้ในการตอบสนองต่อเสียงกระดิ่ง นั่นคือ เมื่อสุนัขได้ยินเสียงกระดิ่งจะเกิดอาการน้ำลายไหลแม้ว่าจะไม่เห็นชิ้นเนื้อก็ตาม ดังนั้นเสียงกระดิ่งจึงเป็นสิ่งกระตุ้นที่มีเงื่อนไข (Conditioned Stimulus) ซึ่งทำให้เกิดการตอบสนองที่มีเงื่อนไข ปัจจัยสองประการที่สำคัญต่อการเรียนรู้ที่ฝ่ายกระบวนการต่อเนื่องประกอบด้วย ความต้องเนื่องกัน (Contiguity) หมายความว่า สิ่งกระตุ้นที่มีเงื่อนไขและไม่มีเงื่อนไขจะเกิดขึ้นต่อเนื่องกัน (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548)

สิ่งกระตุ้น (Stimulus) เป็นสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีอิทธิพลให้เกิดการตอบสนองกล่าวคือ สิ่งกระตุ้นที่ได้มีการส่งผลให้เกิดพฤติกรรมในทิศทางเดียวกับสิ่งกระตุ้น (Initial Stimulus) ซึ่งเรียกว่า สิ่งกระตุ้นที่มีเงื่อนไข (Conditioned Stimulus)

## 2. ทฤษฎีการวางเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน (Operant Conditioning Theory or Instrumental Conditioning Theory)

ซิฟแมน และคานุก (Schiffman, 2000) กล่าวว่า ทฤษฎีการวางเงื่อนไขในการปฏิบัติงาน เป็นทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ของการเรียนรู้ โดยถือเกณฑ์กระบวนการลองผิดลองถูก (Trial and Error Process) จากผลของประสบการณ์ทางบวก ซึ่งเป็นผลจากการตอบสนองหรือพฤติกรรมเฉพาะอย่าง

เชอร์มีรอน และคณะ (Schermerhorn et al., 2000, p.105) กล่าวว่า ทฤษฎีการวางเงื่อนไขในการปฏิบัติงานเป็นกระบวนการ เพื่อควบคุมพฤติกรรมโดยการจัดการผลลัพธ์งานวิจัยของ บี เอฟ. สกินเนอร์ (B. F. Skinner) นักจิตวิทยาจากทางด้านมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard) ซึ่งได้ค้นพบว่า การเรียนรู้ของแต่ละบุคคลเกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่สามารถควบคุมได้ โดยแต่ละบุคคลจะได้รับการลองผิดลองถูกผลลัพธ์ของพฤติกรรมบางอย่างมีผลทำให้มีความพึงพอใจมากขึ้นเช่น การให้รางวัลจะทำให้เกิดความพึงพอใจมาก โดยประสบการณ์ที่พึงพอใจจะเป็นเครื่องมือ (Instrumental) ที่ทำให้แต่ละบุคคลเกิดการรับรู้ที่จะกระทำซ้ำในพฤติกรรมนั้น

นักทฤษฎีการเรียนรู้ในการปฏิบัติเชื่อว่า การเรียนรู้เกิดขึ้นในกระบวนการลองผิดลองถูกอุปนิสัยของบุคคลเป็นผลจากการได้รับรางวัลจากการตอบสนอง หรือพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง การศึกษากระบวนการของการเรียนรู้ สามารถนำไปใช้ในการควบคุมการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ให้เป็นไปตามที่ผู้บริหารต้องการ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกฎของผลกระทบ ดังต่อไปนี้

กฎของผลกระทบ เป็นทฤษฎีที่ได้ถูกกำหนดโดย เอ็ดเวิร์ด ธอนไดค์ (Edward Thorndike) ในปี ค.ศ.1911 ซึ่งระบุว่า พฤติกรรมใดที่กระทำแล้วได้รับผลลัพธ์เชิงบวกหรือเป็นที่น่าพึงพอใจ บุคคลที่จะกระทำพฤติกรรมนั้นซ้ำอีก (Bateman & Snell, 1999, pp.G-31 อ้างใน ศิริวรรณ เสรีรัตน์ (2551, หน้า 320) แต่ถ้าพฤติกรรมใดที่กระทำแล้วได้ผลลัพธ์ไม่เป็นที่น่าพอใจ บุคคลที่จะเลิกพฤติกรรมนั้นหรือมีพฤติกรรมที่แตกต่างไปจากเดิม ถ้าผู้บังคับบัญชามีความต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเกิดพฤติกรรมซ้ำก็ควรทำให้เขาเกิดความพึงพอใจโดยการให้รางวัล แต่ถ้าหากว่าต้องการที่จะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเลิกพฤติกรรมใดก็อาจต้องใช้การลงโทษ

(ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2552) กล่าวว่า มีการจัดการประเภทของรางวัลออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รางวัลภายใน เป็นรางวัลที่เกิดขึ้นจากประสบการณ์ภายใน ซึ่งเป็นผลจากพฤติกรรมของบุคคล เช่น ความต้องการความสำเร็จ

2. รางวัลภายนอก เป็นรางวัลซึ่งจัดหาโดยบุคคลอื่น ซึ่งเป็นผลลัพธ์มาจากพฤติกรรมเฉพาะอย่าง กรณีนี้รางวัลภายนอกอาจเป็นเงินเพื่อจูงใจให้พนักงานทำงาน (ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, 2555, หน้า 308)

การให้รางวัลภายนอก

อิวานวิช และแมททีสัน (Ivancevich, 2002) กล่าวว่า รางวัลภายนอกเป็นรางวัลซึ่งไม่ได้เกี่ยวข้องกับการงานโดยตรง เช่น ค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง และผลประโยชน์ตอบแทนอื่น หรือเป็นการให้รางวัลเชิงบวกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมซ้ำ ประกอบด้วย การเสริมแรงจากภายนอกหรือผลลัพธ์ด้านสภาพแวดล้อม ซึ่งจะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคลโดยใช้กฎของผลกระทบ ซึ่งเป็นตัวอย่างของการให้รางวัลภายนอก ซึ่งผู้บริหารจะต้องจัดสรรให้กับผู้ได้บังคับบัญชา การให้รางวัลจะต้องมีการวางแผน ซึ่งจะต้องใช้ต้นทุนและงบประมาณ เช่น การให้เงินโบนัส การจัดรายการท่องเที่ยว เป็นต้น

การให้รางวัลภายใน หรือการให้รางวัลตามธรรมชาติ เป็นรางวัลซึ่งเกี่ยวข้องกับงาน ซึ่งไม่ต้องใช้ต้นทุนและงบประมาณ แต่ต้องใช้เวลาและความพยายามส่วนบุคคลตัวอย่างเช่น การกล่าวคำชมเชย ยกย่อง เป็นต้น

ทฤษฎีการวางเงื่อนไขในการปฏิบัติ (Operant Conditioning Theory) แตกต่างจากทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิก (Classical Conditioning Theory) ใน 2 ประเด็นที่สำคัญ คือ

1. การควบคุมวางเงื่อนไขในการปฏิบัติเป็นการจัดการกับผลลัพธ์
2. การวางเงื่อนไขในการปฏิบัติเป็นการตรวจสอบพฤติกรรมและผลลัพธ์

กลยุทธ์การเสริมแรง เป็นการนำทฤษฎีการวางเงื่อนไขแบบคลาสสิก ทฤษฎีการวางเงื่อนไขในการปฏิบัติการเสริมแรงและการให้รางวัลภายนอกมาประยุกต์ใช้ร่วมกัน เพื่อแสดงถึงการกำหนดทิศทาง ระดับและความต่อเนื่องของพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ การประสมประสานสิ่งเหล่านี้เรียกว่า การปรับพฤติกรรมภายในองค์กร

การปรับพฤติกรรมภายในองค์กร เป็นการปรับพฤติกรรมของบุคคลโดยการให้ผลลัพธ์เชิงบวก และผลลัพธ์เชิงลบ หรือเป็นทักษะการเสริมแรงเชิงปฏิบัติในพฤติกรรมองค์กร ซึ่งนำไปใช้เพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมภายในองค์กร หรือเรียกว่าเป็นการเสริมแรงอย่างมีระบบสำหรับพฤติกรรมการทำงานที่ต้องการ และยับยั้งหรือลงโทษสำหรับพฤติกรรมการทำงานที่ไม่ต้องการ ซึ่งได้ประกอบไปด้วยกลยุทธ์ทางการเสริมแรง 4 ประการ โดยมีรายละเอียดดังนี้ (Newstrom & Davis, 2002, p.485 อ้างใน รอบบินส์, 2003 : 525)

1. การเสริมแรงทางบวก

เป็นการเกิดผลลัพธ์ที่มีคุณค่า (ที่พึงพอใจ) ซึ่งจะเป็นการเพิ่มพฤติกรรมซ้ำของบุคคลได้ (Bateman, 1999) หรือเป็นการทำให้เกิดพฤติกรรมซ้ำเนื่องจากการเกิดผลลัพธ์ที่พึงพอใจ และเป็น การเพิ่มพฤติกรรมที่ปรารถนา โดยการให้รางวัลสนับสนุนเมื่อเกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนา เช่น คำ ขก่ของชมเชย การยอมรับนับถือ การประกาศเกียรติคุณ การขึ้นเงินเดือน เป็นต้น ในบางครั้งการ เสริมแรงอาจไม่จำเป็นต้องเป็นการเสริมแรงทางบวก ตัวอย่างเช่น การที่ผู้บังคับบัญชามีการชมเชย ผู้ใต้บังคับบัญชาที่พบข้อผิดพลาดจากรายงาน ก็ถือว่าเป็นการสนับสนุนให้ค้นหาในครั้งต่อไป แต่ ถ้าผู้บังคับบัญชาไม่มีการชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาก็อาจจะหยุดค้นหาข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้น ในกรณีนี้ เองการให้รางวัลของผู้บังคับบัญชาอาจจะไม่จำเป็นต้องเป็นการเสริมแรงทางบวกเสมอไป ในการ เสริมแรงทางบวกนี้จะเกี่ยวข้องกับกฎของการเสริมแรงเชิงสถานการณ์ และกฎของการเสริมแรง ในทันทีดังนี้

1.1 กฎของการเสริมแรงที่อยู่ในเชิงสถานการณ์ (Law of Contingent Reinforcement) กฎนี้กล่าวว่า การให้รางวัลจะมีค่าในการเสริมแรงสูงสุด ในกรณีที่บุคคลมีการ แสดงพฤติกรรมที่ต้องการออกมา ตัวอย่าง ผู้บังคับบัญชากล่าวคำชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาที่แสดง ความคิดเป็นเชิงสร้างสรรค์ (Schemeerhorn et al., 2000, p.106 อ้างใน สุดา เทียบจตุรัส, 2551 หน้า 106)

1.2 กฎของการเสริมแรงในทันที (Law of immediate reinforcement) กฎนี้กล่าวว่า การให้รางวัลในทันที หลังจากทีบุคคลเกิดพฤติกรรมที่ต้องการจะเพิ่มผลกระทบบจากการเสริมแรงที่มี ต่อพฤติกรรม

ซึ่งในทฤษฎีนี้มีการประยุกต์ใช้ได้ทั้ง 2 กรณีคือ เป็นสิ่งที่จะต้องทำถ้ามีพฤติกรรมที่ท่าน ต้องการ และเป็นสิ่งจำเป็นที่จะต้องจัดการเสริมแรงแต่ละชนิดและในแต่ละช่วงเวลา ซึ่งจะ เกี่ยวข้องกับประเด็นต่อไปนี้ คือ

1. การกำหนดลักษณะ (Shaping) เป็นการสร้างสรรค์พฤติกรรมใหม่ๆ โดยการเสริมแรง ทางบวกเพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงปรารถนา (Schemeerhorn et al., 2000, p.107 อ้างใน สุดา เทียบ จตุรัส, 2551 หน้า 106) ตัวอย่างเช่น บริษัทกำหนดว่าพนักงานขายที่สามารถทำยอดขายได้ 10 ล้านบาทต่อปีจะได้เดินทางไปเที่ยวต่างประเทศ เป็นต้น

2. การกำหนดลักษณะพฤติกรรม (Shaping Behavior) ถือได้ว่าเป็นการเสริมแรงอย่างมี ระบบในแต่ละขั้นตอน ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับการตอบสนองที่ต้องการ (Robbins, 2002, p.43)

3. การกำหนดตารางการเสริมแรงในเชิงทางบวก (Scheduling Positive Reinforcement) การเสริมแรงทางบวกแบ่งออกเป็น 2 ประเภท คือ

3.1 การเสริมแรงทางแบบต่อเนื่อง เป็นการเสริมแรงซึ่งจะมีการให้รางวัลทุกครั้งทีบุคคลเกิดพฤติกรรมที่ต้องการ ยกตัวอย่างเช่น หนูจะได้รับอาหารทุกครั้งที่เกิดคานการเสริมแรงแบบนี้จะมีการให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้อย่างรวดเร็ว แต่ถ้าไม่มีการเสริมแรงก็จะทำให้ผู้เรียนลืมได้อย่างรวดเร็ว

3.2 การเสริมแบบบางช่วง (Intermittent Reinforcement) ซึ่งเป็นการเสริมแรง จะมีการให้รางวัลเฉพาะช่วงเวลาเท่านั้น เช่น กำหนดตารางการเสริมแรงในช่วงแนะนำผลิตภัณฑ์ใหม่ ว่าพนักงานขายรายใดที่สามารถหาลูกค้าได้ในช่วง 6 เดือนแรกของการเปิดตัวได้จำนวน 9 รายจะได้รับรางวัล เป็นต้น โดยทั่วไปแล้วการเสริมแรงแบบต่อเนื่องจะได้ผลดีกว่าการเสริมแบบบางช่วง แต่ก็มีข้อเสียคือมีความสิ้นเปลืองมากกว่าด้วย

## 2. การเสริมแรงทางลบ

การเสริมแรงทางลบ หรือการหลีกเลี่ยง เป็นการเสริมแรงเชิงสถานการณ์ ซึ่งเป็นการหลีกเลี่ยงผลลัพธ์ที่ไม่ต้องการ เพื่อเพิ่มผลลัพธ์ที่ต้องการ หรือธำรงรักษาความดี หรือความน่าจะเป็นในอนาคตของพฤติกรรม หรือเป็นสิ่งที่กระตุ้นที่ไม่พึงพอใจ เพื่อเพิ่มความสามารถที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมซ้ำ เช่น การชู้ที่จะลงโทษ การตัดเงินเดือน การไล่ออก การไม่เลื่อนตำแหน่ง การประจานในที่ชุมชน เป็นต้น (McShane & Von, 2003, p.600 อ้างใน สุดา เทียบจัตุรัส, 2551 หน้า 106)

## 3. การลงโทษ

เป็นการบริหารผลลัพธ์เชิงลบจากพฤติกรรมที่ไม่เป็นที่น่าพึงพอใจเพื่อลดแนวโน้มที่จะเกิดพฤติกรรมเดิมซ้ำอีกในสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกัน หรือเป็นการปรับพฤติกรรมเพื่อลดความดีหรือความน่าจะเป็นในการเกิดพฤติกรรมที่ไม่ต้องการในอนาคตอีก ตัวอย่าง ผู้บริหารอาจลงโทษพนักงานที่มาทำงานสายด้วยการว่ากล่าวตักเตือนหรือตัดเงินเดือน เป็นต้น

การลงโทษพนักงานอาจทำให้เขาเกิดการปรับเปลี่ยนพฤติกรรม โดยมีผลลัพธ์เป็นที่น่าพอใจ ซึ่งอาจจะไม่มีผลกระทบต่อความพึงพอใจของเขา แต่การลงโทษพนักงานบางครั้งก็อาจทำให้พนักงานเกิดความไม่พอใจและส่งผลให้มีผลการปฏิบัติงานลดลง ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมในวิธีการลงโทษว่าวิธีใดควรนำมาใช้ในสถานการณ์แบบใดจึงจะเกิดผลลัพธ์ที่ดี ซึ่งการลงโทษอาจได้รับการชดเชยด้วยการเสริมแรงทางบวกจากแหล่งอื่นก็ได้ตัวอย่างเช่น พนักงานถูกผู้บังคับบัญชาลงโทษ ในขณะที่เดียวกันก็ได้รับการเสริมแรงจากกลุ่มเพื่อนร่วมงาน เช่น การพูดให้กำลังใจ เป็นต้น

## 4. การยับยั้งพฤติกรรม



เป็นการเลิกหรือลดการเสริมแรงทางบวกของพฤติกรรมที่ไม่ต้องการเพื่อให้บุคคลเลิกกระทำพฤติกรรมดังกล่าว หรือการทำให้พฤติกรรมดังกล่าวมีแนวโน้มลดลง ตัวอย่างเช่น พนักงานคนหนึ่งมักจะมาทำงานสายเป็นประจำและผู้ร่วมงานก็จะช่วยกันปกปิดไม่ให้ผู้บริหารรู้ผู้บริหารจึงสั่งไม่ให้ผู้ร่วมงานของพนักงานคนนั้นช่วยเหลือเขาอีก โดยผู้บริหารได้ใช้การยับยั้งพฤติกรรมเพื่อที่จะกำจัดพฤติกรรมที่ไม่ต้องการ ซึ่งกลยุทธ์นี้จะสามารถลดความถี่หรือจุดอ่อนของพฤติกรรมเนื่องจากพฤติกรรมนั้น ไม่ได้รับการเสริมแรงอีกต่อไป วิธีการนี้ใช้สำหรับกำจัดพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมให้หมดไป ซึ่งตรงกันข้ามกับการเสริมแรงทางบวกที่จะเป็นตัวกำหนดและรักษาพฤติกรรมการทำงานที่ต้องการไว้

สรุปกลยุทธ์การเสริมแรง เป็นการประยุกต์ใช้ของแต่ละกลยุทธ์ในการปรับปรุงพฤติกรรมในองค์กร ซึ่งมีการออกแบบเพื่อให้เกิดพฤติกรรมการทำงานที่ต้องการ โดยผู้บริหาร ซึ่งทั้งการเสริมแรงทางบวก และการเสริมแรงทางลบ จะใช้เพื่อสร้างความแข็งแกร่งในพฤติกรรมที่ต้องการของการปรับปรุงคุณภาพการทำงาน ส่วนการลงโทษจะใช้เพื่อแก้ปัญหาพฤติกรรมที่ไม่ต้องการที่มีอัตราความผิดพลาดสูงและเกี่ยวข้องกับการบริหารผลลัพธ์เชิงลบหรือการลดผลลัพธ์เชิงบวก ในทำนองเดียวกันการยับยั้งพฤติกรรมจะใช้เพื่อลดพฤติกรรมที่มีอัตราความผิดพลาดให้ต่ำลง ซึ่งทั้ง 4 กลยุทธ์นี้อาจจะนำไปใช้ร่วมกันหรือใช้แยกกันก็ได้

#### ข. ทฤษฎีนี้เนื้อหาของการจูงใจ

เนื้อหาของทฤษฎีจะมุ่งที่การกำหนดความต้องการของแต่ละบุคคล ที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ความต้องการด้านกายภาพ และความต้องการด้านจิตวิทยา ซึ่งจะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลเกิดการตอบสนอง เพื่อลดหรือขจัดความต้องการนั้นให้หมดไป ทฤษฎีนี้ยังเสนอแนะว่า ผู้บริหารจะต้องสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานที่สามารถตอบสนองด้านบวกต่อความต้องการของบุคคล นอกจากนี้ผู้บริหารยังต้องอธิบายให้พนักงานทราบถึงวิธีการทำงานที่ไม่ดี พฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา ความพึงพอใจในระดับต่ำ และอื่น ๆ ที่อาจจะเป็นตัวขัดขวางไม่ให้ความต้องการ ได้รับการตอบสนอง หรือทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานขึ้น

ทฤษฎีเนื้อหาของการจูงใจ ซึ่งทฤษฎีนี้ได้มีการอธิบายถึงความต้องการหรือความปรารถนาภายในของบุคคลซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม หรือเป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงกลไกความต้องการของพนักงาน ซึ่งได้แก่สาเหตุที่พนักงานมีความต้องการที่แตกต่างกันในช่วงเวลาที่แตกต่างกัน (McShane & Von, 2003, p.597 อ้างใน สุดา เทียบจัตรัส, 2551 หน้า 106)

#### ค. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

ทฤษฎีลำดับขั้นในความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's Hierarchy of Needs Theory) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งกำหนดโดยนักจิตวิทยาชื่อมาสโลว์เป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีการกล่าวขวัญกันอย่างแพร่หลาย มาสโลว์มองว่ามนุษย์ทุกคนนั้นมีความต้องการอยู่ตลอดเวลาอย่างไม่สิ้นสุด ซึ่งความต้องการใด ๆ ก็ตามจะไม่เป็นต้นเหตุของพฤติกรรมจนกว่าการขาดหายไปในเรื่องนั้น ๆ มีมากขึ้นหรือไม่สามารถตอบสนองความต้องการนั้นได้ ส่วนความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่เป็นตัวจูงใจอีกต่อไป โดยความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้วมนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป ดังภาพที่ 2 (Maslow, 1954)



ภาพที่ 2 ลำดับขั้นของความต้องการพื้นฐานของมาสโลว์

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs) นับเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม เป็นต้น
2. ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Security or Safety Needs) เมื่อมนุษย์นั้นสามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์จึงจะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิตและหน้าที่การงาน ความต้องการได้รับการปกป้องคุ้มครองจากภัยอันตรายต่าง ๆ เป็นต้น

3. ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับหรือความต้องการทางสังคม (Affiliation or Acceptance Needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งถือว่าเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ ความต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

4. ความต้องการการยกย่องหรือความภาคภูมิใจในตนเอง (Esteem Needs) เป็นความต้องการที่จะได้รับการยกย่องนับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการมีชื่อเสียงในสังคม ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ความสามารถ เป็นต้น

5. ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการกระทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

จากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ดังกล่าวนี้ สามารถแบ่งความต้องการออกได้เป็น 2 ระดับคือ

1. ความต้องการในระดับต่ำ (Lower Order Needs) ซึ่งประกอบไปด้วยความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง และความต้องการความผูกพันหรือความต้องการทางสังคม

2. ความต้องการในระดับสูง (Higher Order Needs) ซึ่งประกอบไปด้วย ความต้องการการยกย่อง การยอมรับนับถือหรือความภาคภูมิใจในตนเอง และความต้องการต่อความสำเร็จในชีวิต

สรุปแล้วจะเห็นได้ว่าความต้องการของมนุษย์นั้นมียู่อ่างมากมายไม่มีที่สิ้นสุด แต่อย่างไรก็ตามอาจกล่าวได้ว่าถ้าความต้องการของมนุษย์ได้รับการตอบสนองเป็นที่พอใจแล้ว มนุษย์จะเริ่มมีพฤติกรรมในการคาดหวังความต้องการที่มีระดับสูงขึ้นในขั้นต่อไปซึ่งจะตอบสนองได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบและปัจจัยหลายประการ (ริงสรรค์ ประเสริฐศรี, 2553, หน้า 90-91)

#### ส่วนที่ 4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

(สุวรรณิ โกเมศ, 2554) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลและปัจจัยที่พยากรณ์ลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะองค์กร ลักษณะงาน ประสบการณ์ในการทำงานและความผูกพันในองค์กรของอาจารย์วิทยาลัยสาธาณสุขสิรินธร พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $P > 0.05$ ) คือ ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวก ส่วนตำแหน่งหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์เชิงผูกพัน ปัจจัยลักษณะองค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำของหัวหน้า ความน่าเชื่อถือได้ขององค์กรและการมีส่วนร่วมในการบริหารมีความสัมพันธ์เชิงบวก ลักษณะงาน ได้แก่ ความมีอิสระของงาน ความเฉพาะเจาะจงของ

งาน ความท้าทายของงานและผลย้อนกลับของงานมีความสัมพันธ์เชิงบวก ปัจจัยประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพิงได้ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและทัศนคติของกลุ่มต่อองค์กรมีความสัมพันธ์เชิงบวก ปัจจัยที่สามารถพยากรณ์ความผูกพันในองค์กรของอาจารย์วิทยาลัยสาธาณสุขสิรินธร ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ อายุภาวะผู้นำของหัวหน้าความน่าเชื่อถือได้ขององค์กรความท้าทายของงานและความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพิงได้ร้อยละ 67.00

(พิชชาภา พนาสถิตย์, 2555) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันในองค์กรของบุคลากรในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดชุมพร โดยพบว่า ปัจจัยที่มีผลกับความยึดมั่นผูกพันในองค์กรของบุคลากร คือ ประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ ความพึงพอใจต่อเงินเดือนค่าตอบแทนและสวัสดิการความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ลักษณะองค์กร ได้แก่ การรับรู้เป้าหมายขององค์กรภาวะผู้นำ ของหัวหน้าความมีชื่อเสียงขององค์กรการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจลักษณะงาน ได้แก่ ความหลากหลายของงาน โอกาสความก้าวหน้าในงานความท้าทายของงานและผลย้อนกลับของงาน โดยมีผลการทำนาย คือ ความยึดมั่นผูกพันในองค์กรโดยรวม ทำนายได้ร้อยละ 63.70 ความยึดมั่นผูกพันในองค์กรด้านจิตใจ ทำนายได้ร้อยละ 64.9 ความยึดมั่นผูกพันในองค์กรด้านความคงอยู่ ทำนายได้ร้อยละ 47.6 ความยึดมั่นผูกพันในองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม ทำนายได้ร้อยละ 51.6 และสรุปได้ว่าผู้บริหารและหัวหน้างานควรให้ความสำคัญกับการสื่อสารในเรื่องประสบการณ์ในการทำงาน ลักษณะองค์กรและลักษณะงาน เพื่อเพิ่มความยึดมั่นผูกพันในองค์กร

(มนัส ธาราวัชรศาสตร์, 2551) เรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท อินโนเว็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานฝ่ายการผลิตที่ทำงานอยู่ในบริษัท อินโนเว็กซ์ (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 308 คน ผลการวิจัย พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 26-35 ปี สถานภาพโสด การศึกษาระดับปริญญาตรี อายุการทำงาน 3-5 ปี และมีอัตราเงินเดือนมากกว่า 9,000 บาท มีความผูกพันโดยรวมต่อองค์กร อยู่ในระดับผูกพันมาก ปัจจัยที่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ระดับความคิดเห็นต่อองค์ประกอบด้านงาน ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และด้านภาวะผู้นำ ส่วนลักษณะส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม อันได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา อายุงาน และระดับเงินเดือนไม่มีผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร

(พรพิกุล นุชปาน, 2551) เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกรณีศึกษาพนักงานรายวัน บริษัท ซีเล็คติกา (ประเทศไทย) จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานรายวัน บริษัท ซีเล็คติกา (ประเทศไทย) จำกัด จำนวน 366 คน ผลการวิจัย พบว่า พนักงานรายวัน

ของ บริษัท ซีเลซติกา (ประเทศไทย) จำกัด นั้นมีความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า พนักงานนั้นมีความผูกพันต่อองค์การระดับสูงสุดในเรื่องเต็มใจที่จะทุ่มเทในการปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง รองลงมาคือ ความต้องการดำรงสมาชิกภายในองค์การ และความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายตามลำดับ และจากการทดสอบความสัมพันธ์ พบว่า อายุ ระดับการศึกษา ระดับรายได้ สถานภาพสมรส ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานแผนงานที่รับผิดชอบ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานรายวัน ส่วนความมีอิสระในการทำงาน งานที่ทำหาย ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์การ ความรู้สึกว่าคุณการเป็นที่พึ่งพิงได้ ทศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานรายวันที่นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

(กอบสุข อินทโชติ, 2554) เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ในบริษัทผลิตชิ้นส่วนอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานในบริษัทผลิตชิ้นส่วนอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี มีจำนวน 349 คน ดังนั้นผลการวิจัย พบว่าระดับคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงาน เพศ อายุ รายได้เฉลี่ยต่อเดือนและตำแหน่งงาน ที่แตกต่างกันทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีหน่วยงานและระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ทำให้คุณภาพชีวิตการทำงานไม่แตกต่างกัน ระดับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน อายุที่แตกต่างกัน ทำให้ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานนั้นแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มี เพศ รายได้ต่อเดือน หน่วยงาน ตำแหน่งงานและระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ทำให้ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานไม่แตกต่างกันและคุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

(เบญจวรรณ พชรพงศ์พรหม, 2555) เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานบริษัท บางกอกเอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานในบริษัท บางกอกเอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด จำนวน 291 คน ผลการวิจัย พบว่า ความผูกพันในองค์กรของพนักงานบริษัท บางกอกเอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด พบว่า พนักงานในบริษัท บางกอกเอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด มีความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก ด้านความต่อเนื่องและด้านบรรทัดฐานของสังคม อยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานบริษัท บางกอกเอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด พบว่า พนักงานบริษัท บางกอกเอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด มีปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านความมีอิสระในการทำงาน ด้านความหลากหลายของงาน ด้านความมีเอกลักษณ์ของงาน ด้านผลป้อนกลับของงาน ด้านงานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น อยู่ในระดับ

มาก ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยด้านความพึงพอใจขององค์กร ด้านความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร และด้านทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร อยู่ในระดับปานกลาง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร กับความผูกพันองค์กรพนักงานบริษัท บางกอกเอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด พบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรพนักงานบริษัท บางกอกเอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด ด้านความหลากหลายของงาน ด้านผลป้อนกลับของงาน ด้านความสำคัญของงานต่อองค์กร ด้านความพึงพอใจขององค์กร ปัจจัยส่วนบุคคลด้านอายุ และด้านเงินเดือน มีความสัมพันธ์กัน สามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรได้ ร้อยละ 54.8

(ธีรภัทร วาณิชพิทักษ์, 2555) เรื่อง การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทร่วมเจริญพัฒนา จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานในบริษัทร่วมเจริญพัฒนา จำกัด ที่มีตำแหน่งเป็นผู้จัดการเขต จำนวน 97 คน ผลการวิจัย พบว่า พนักงานในบริษัท ร่วมเจริญพัฒนา จำกัด โดยรวมมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านความต้องการรักษา สมาชิกภาพในองค์กร รองลงมา คือ ด้านความภาคภูมิใจในองค์กร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในองค์กร และพบว่า ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของระดับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า พนักงานที่มีเพศ สถานภาพสมรส และประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ส่วนพนักงานที่มีอายุต่างกัน มีระดับความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน พนักงานที่มีอายุ 36-45 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าพนักงานที่มีอายุ 30-35 ปี ส่วนพนักงานที่มีการศึกษาต่างกัน มีระดับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมไม่แตกต่างกัน

(กุลธนิศา ผลเวช, 2556) เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สถาบันไทย-เยอรมัน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานสถาบันไทย-เยอรมัน จำนวน 183 คน ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสถาบันไทย-เยอรมันมีความผูกพันอยู่ในระดับมาก ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยแวดล้อมในองค์กรกับความผูกพันต่อ องค์กรของบุคลากรในสถาบันไทย-เยอรมัน พบว่า เพศ อัตราเงินเดือน ระยะเวลาการทำงานและปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสถาบันไทย-เยอรมัน ส่วนอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส และตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อ องค์กรของบุคลากรสถาบันไทย-เยอรมันและข้อเสนอแนะและแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในสถาบันไทย-เยอรมัน พบว่า ต้องการให้พิจารณาเรื่องค่าตอบแทน และสวัสดิการของบุคลากรให้มากขึ้น

### บทที่ 3

## วิธีดำเนินการวิจัย

ในการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรของพนักงานในเทศบาลเมือง จังหวัดชลบุรี เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Data) งานวิจัยนี้มุ่งที่จะศึกษาถึงปัจจัยด้านลักษณะบุคคลที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ปัจจัยด้านลักษณะขององค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ซึ่งผู้ดำเนินการวิจัยได้กำหนดแนวทาง ขั้นตอน และวิธีการดำเนินการวิจัยได้ดังนี้

#### การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Data)

1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. การรวบรวมข้อมูล
3. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย
4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
5. การวิเคราะห์ข้อมูล

#### 1. การกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากรในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี รวมทั้งสิ้น 987 คน (ข้อมูล ณ วันที่ 25 กรกฎาคม พ.ศ. 2563) (ตารางที่ 3-1)

1.2 กลุ่มตัวอย่าง การเก็บแบบสอบถามสถานประกอบการ คือ อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี จำนวน 285 คน (ผู้วิจัยสังเคราะห์ข้อมูล, 2563) ดังข้อมูลในตารางที่ 3-1

สูตร

$$n = \frac{N}{1 + (Ne^2)}$$

$$n = \frac{987}{1 + (987 * 0.0025)}$$

$$n = 285$$

เมื่อ  $n$  คือ จำนวนตัวอย่าง หรือขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
 $N$  คือ จำนวนหน่วยทั้งหมด /ขนาดของประชากรซึ่งเท่ากับ 436 คน  
 $e$  คือ ความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่าง (sampling error) ในที่นี้จะกำหนด  
 เท่ากับ  $\pm 0.05$  ภายใต้ความเชื่อมั่น 95%

ดังนั้นจึงควรใช้จำนวนตัวอย่างในการวิจัยครั้งนี้ประมาณ 285 คน จึงจะยอมรับได้

2. เทคนิคการสุ่มตัวอย่าง จะใช้วิธีการคำนวณกลุ่มตัวอย่างจากประชากรแบบสัดส่วน และ  
 ในอำเภอเมืองชลบุรีและผู้วิจัยได้ทำเลือกสัดส่วน (ดังตารางที่ 3-1) จากนั้นจะนำกลุ่มตัวอย่างที่  
 ได้มาสุ่มแบบบังเอิญอีกครั้งจากพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

ตารางที่ 3 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษา

หน่วยงาน	จำนวนประชากร	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
คณะบริหาร	22	7
สมาชิกสภา	68	19
หัวหน้าส่วนของราชการ	37	11
สำนักปลัดเทศบาล	131	37
กองวิชาการและแผนงาน	40	12
กองช่าง	187	54
กองสาธารณสุขและ สิ่งแวดล้อม	210	61
กองช่างสุขาภิบาล	69	20
กองการศึกษา	102	29
กองสวัสดิการสังคม	29	8
กองคลัง	87	25
กองวิชาการและแผนงาน	3	1
กองสถานธนุบาล	2	1
รวมทั้งสิ้น	987	285



## 2. การรวบรวมข้อมูล

แหล่งที่มาของข้อมูล ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ

- 2.1 ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีแบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อมุ่งค้นหาข้อเท็จจริงจากการเก็บข้อมูล
- 2.2 ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสารอ้างอิง และผลงานที่เกี่ยวข้อง

## 3. ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือในการวิจัย

3.1 ศึกษาทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กร กรณีศึกษา เทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี เพื่อนำมาเป็นแนวทางการสร้างกรอบแนวคิดในการวิจัย

3.2 สร้างแบบสอบถามให้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดในการวิจัย และนำแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ทดสอบความเที่ยงตรงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบและขอคำแนะนำแก้ไข ปรับปรุง

3.3 นำแบบสอบถามที่แก้ไขตามคำแนะนำมาดำเนินการทดสอบความเชื่อมั่น (Try-out) กับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

3.4 นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ ทดสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability Analysis) และนำไปทำการวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม โดยใช้วิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยใช้เกณฑ์ที่ Bryman & Bell (2015) ได้นำเสนอ คือ ค่า  $\alpha$  มากกว่าหรือเท่ากับ 0.70 เป็นเกณฑ์ที่ยอมรับว่าเป็นข้อคำถามที่ดีและคัดเลือกมาเป็นข้อคำถามได้

3.5 นำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ ไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 285 ชุด

## 4. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยมาใช้เป็นพื้นฐานการสร้างเครื่องมือ สามารถสรุปได้ดังนี้

ส่วนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา สถานที่ทำงาน ตำแหน่ง รายได้เฉลี่ยต่อเดือน สถานภาพสมรส จำนวน 7 ข้อ โดยเป็น

แบบสอบถาม แบบปลายปิดหรือแบบเลือกตอบ (Check list) และแบบสอบถามแบบปลายเปิดซึ่งเป็นการวัดข้อมูลประเภทมาตรานามบัญญัติ (Nominal scale) เรียงลำดับ (Ordinal scale)

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงานของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ ความหลากหลายของงาน ความอิสระในการทำงาน ความท้าทายของงาน โอกาสในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น จำนวน 4 ด้าน โดยเป็นแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามแบบปลายปิดหรือแบบเลือกตอบ (Check list) ซึ่งเป็นการวัดข้อมูลประเภทมาตรานามบัญญัติ (Nominal scale) เรียงลำดับ (Ordinal scale) และคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตามรูปแบบของ Likert's scale โดยเป็นการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale)

การวัดหรือประเมินค่าของข้อมูลให้ผู้ตอบแบบสอบถามเลือกตอบตามความคิดเห็น ผู้วิจัยได้กำหนดระดับความคิดเห็น โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนในส่วนนี้มีมาตราวัดแบบ (Likert Scale) จากคะแนน 1-5 (ช่วงห่างระดับ 1) โดยแต่ละระดับมีคะแนนความหมายดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด	คิดเป็นระดับน้ำหนักความสำคัญเป็น	5	คะแนน
เห็นด้วยมาก	คิดเป็นระดับน้ำหนักความสำคัญเป็น	4	คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	คิดเป็นระดับน้ำหนักความสำคัญเป็น	3	คะแนน
เห็นด้วยน้อย	คิดเป็นระดับน้ำหนักความสำคัญเป็น	2	คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	คิดเป็นระดับน้ำหนักความสำคัญเป็น	1	คะแนน

โดยเกณฑ์การพิจารณาและแปลผลการศึกษาของลักษณะแบบสอบถาม ผู้วิจัยกำหนดให้มีคะแนนเฉลี่ยตั้งแต่ 1-5 คะแนน ตามสูตรและแสดงการคำนวณ ดังต่อไปนี้ (วิจิต อุอัน, 2555)

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{5-1}{5} = 0.80$$

วิธีการแปลผลแบบสอบถามส่วนนี้ได้ใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) ตามเกณฑ์คะแนนดังนี้

ระดับคะแนน	ความหมาย
ระดับ 1	ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80 หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด
ระดับ 2	ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60 หมายถึง เห็นด้วยน้อย
ระดับ 3	ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40 หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
ระดับ 4	ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20 หมายถึง เห็นด้วยมาก
ระดับ 5	ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00 หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะขององค์กร ได้แก่ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าของกิจการ ขนาดขององค์กร เป็นแบบสอบถามแบบปลายปิดหรือแบบเลือกตอบ (Check list) ซึ่งเป็นการวัดข้อมูลประเภทมาตรานามบัญญัติ (Nominal scale) เรียงลำดับ (Ordinal scale) และคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตามรูปแบบของ Likert's scale โดยเป็นการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale)

ส่วนที่ 4 แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคลากร เป็นแบบสอบถามแบบปลายปิดหรือแบบเลือกตอบ (Check list) ซึ่งเป็นการวัดข้อมูลประเภทมาตรานามบัญญัติ (Nominal scale) เรียงลำดับ (Ordinal scale) และคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Rating scale) ตามรูปแบบของ Likert's scale โดยเป็นการวัดข้อมูลประเภทอันตรภาคชั้น (Interval scale)

## 5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามผู้วิจัยได้กำหนดสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วนดังนี้

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation)
2. สถิติเชิงอนุมาน (Inferential statistics) ที่ใช้ทดสอบสมมติฐาน คือ Multiple linear regression

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในเทศบาลเมือง จังหวัดชลบุรี” มีวัตถุประสงค์ ปัจจัยด้านลักษณะบุคคลมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานในเทศบาลเมือง จังหวัดชลบุรี ปัจจัยด้านลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานในเทศบาลเมือง จังหวัดชลบุรี ปัจจัยด้านลักษณะขององค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานในเทศบาลเมือง จังหวัดชลบุรี ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานในเทศบาลเมือง จังหวัดชลบุรี และปัจจัยด้านลักษณะงาน ด้านลักษณะองค์กร ความพึงพอใจต่อลักษณะงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี โดยผู้วิจัยได้ทำการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพซึ่งให้ผลการวิจัยดังนี้

สำหรับการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

#### สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายจากการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึงกำหนดความหมายของสัญลักษณ์ดังนี้

$\bar{X}$	หมายถึง	คะแนนเฉลี่ยหรือค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	หมายถึง	ค่าทดสอบนัยสำคัญของค่าเฉลี่ย 2 กลุ่ม (ค่าสถิติ t-test)
F	หมายถึง	ค่าทดสอบนัยสำคัญของค่าเฉลี่ยมากกว่า 2 กลุ่ม (ค่าสถิติ F-test)
*	หมายถึง	ความมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05
n	หมายถึง	จำนวนตัวอย่าง

Sig. (2-tailed)	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติจากการทดสอบใช้ในการสรุปผลการทดสอบสมมติฐาน
$H_0$	หมายถึง	สมมติฐานหลัก (Null Hypothesis)
$H_1$	หมายถึง	สมมติฐานรอง (Alternative Hypothesis)
R	หมายถึง	ค่าสถิติสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์พหุคูณ (Pearson correlation)

### ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลลักษณะของประชากรศาสตร์

ตารางที่ 4 จำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามเพศ

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	175	61.4
หญิง	110	38.6
รวม	285	100.0

จากตารางที่ 4 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 175 ราย คิดเป็นร้อยละ 61.4 รองลงมาเป็นเพศหญิง จำนวน 110 ราย คิดเป็นร้อยละ 38.6 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 285 ราย

ตารางที่ 5 จำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามอายุ

อายุ	จำนวน	ร้อยละ
22 –24 ปี	79	27.7
25 -27 ปี	59	20.7
28-30 ปี	102	35.8
31-33 ปี	37	13.0
34 -36 ปี	8	2.8
รวม	285	100.0

จากตารางที่ 5 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 28-30 ปี จำนวน 102 ราย คิดเป็นร้อยละ 35.8 รองลงมาคืออายุ 22 –24 ปี จำนวน 79 ราย คิดเป็นร้อยละ 27.7 อายุ 25-27 ปี จำนวน 59 ราย คิดเป็นร้อยละ 20.7 อายุ 31-33 ปี จำนวน 37 ราย คิดเป็นร้อยละ 13.0 อายุ 34-36 ปี จำนวน 8 ราย คิดเป็นร้อยละ 2.8 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 285 ราย

ตารางที่ 6 จำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามการศึกษา

ระดับการศึกษา	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่าปริญญาตรี	19	6.7
ปริญญาตรี	178	62.5
สูงกว่าปริญญาตรี	88	30.9
รวม	285	100.0

จากตารางที่ 6 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 178 ราย คิดเป็นร้อยละ 62.5 รองลงมามีระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 88 ราย คิดเป็นร้อยละ 30.9 มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 19 ราย คิดเป็นร้อยละ 6.7 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 285 ราย

ตารางที่ 7 จำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามสถานที่ทำงาน

สถานที่ทำงาน	จำนวน	ร้อยละ
เทศบาลแสนสุข	82	28.8
เทศบาลเสม็ด	73	25.6
เทศบาลเมืองชลบุรี	52	18.2
เทศบาลคอนหัวพ้อ	64	22.5
เทศบาลเหมือง	14	4.9
รวม	285	100.0

จากตารางที่ 7 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานที่ทำงานเทศบาลแสนสุขมากที่สุด จำนวน 82 ราย คิดเป็นร้อยละ 28.8 รองลงมามีสถานที่ทำงานเทศบาลเสม็ด จำนวน 73 ราย คิดเป็นร้อยละ 25.6 สถานที่เทศบาลคอนหัวพ้อ จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 22.5 สถานที่ทำงานเทศบาลเมืองชลบุรี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 18.2 และลำดับสุดท้ายมีสถานที่ทำงานเทศบาลเหมือง จำนวน 14 ราย คิดเป็นร้อยละ 4.9 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 285 ราย

ตารางที่ 8 จำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามตำแหน่ง

อาชีพ	จำนวน	ร้อยละ
คณะบริหาร	7	2.5
สมาชิกสภา	19	6.7
หัวหน้าส่วนราชการ	11	3.9
สำนักปลัดเทศบาล	37	13.0
กองวิชาการและแผนงาน	12	4.2
กองช่าง	54	18.9
กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม	61	21.4
กองช่างสุขาภิบาล	20	7.0
กองการศึกษา	29	10.2
กองสวัสดิการสังคม	8	2.8
กองคลัง	26	9.1
กองวิชาการและแผนงาน	1	.4
กองสถานธนูบาล	0	0
รวม	285	100.0

จากตารางที่ 8 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่ตำแหน่งที่ทำ กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมมากที่สุด จำนวน 61 ราย คิดเป็นร้อยละ 21.4 รองลงมาคือ แผนงานกองช่าง จำนวน 54 ราย คิดเป็นร้อยละ 18.9 และแผนกสำนักปลัดเทศบาล จำนวน 37 ราย คิดเป็นร้อยละ 13.0 ตามลำดับ ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 285 ราย



ตารางที่ 9 จำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามรายได้เฉลี่ย ต่อเดือน

รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	จำนวน	ร้อยละ
ต่ำกว่า 20,000 บาท/เดือน	22	7.7
20,001 –30,000 บาท/เดือน	202	70.9
30,001 –40,000 บาท/เดือน	51	17.9
มากกว่า 40,000 บาท/เดือน	10	3.5
รวม	285	100.0

จากตารางที่ 9 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 –30,000 บาท/เดือน มากที่สุด จำนวน 202 ราย คิดเป็นร้อยละ 70.9 รองลงมาคือรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001 –40,000 บาท/เดือน จำนวน 51 ราย คิดเป็นร้อยละ 17.9 และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ต่ำกว่า 20,000 บาท/เดือน จำนวน 22 ราย คิดเป็นร้อยละ 7.7 และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 40,000 บาท/เดือน จำนวน 10 ราย คิดเป็นร้อยละ 3.5 ตามลำดับ ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 285 ราย

ตารางที่ 10 จำนวน (ความถี่) และร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยจำแนกตามสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส	จำนวน	ร้อยละ
โสด	34	11.9
สมรส	180	63.2
หย่าร้าง	71	24.9
รวม	285	100.0

จากตารางที่ 10 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส มากที่สุด จำนวน 180 ราย คิดเป็นร้อยละ 63.2 รองลงมาสถานภาพหย่าร้าง จำนวน 71 ราย คิดเป็นร้อยละ 24.9 และสถานภาพโสด จำนวน 34 ราย คิดเป็นร้อยละ 11.9 ตามลำดับ ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถาม ทั้งหมด 285 ราย

## ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงาน

ในการแปลความหมายการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับปัจจัยด้านลักษณะงานจะแปลความหมาย โดยใช้หลักเกณฑ์แต่ละช่วงคะแนนดังนี้

ระดับคะแนน	ความหมาย	
ระดับ 5	ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00	ระดับความคิดเห็น มากที่สุด
ระดับ 4	ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20	ระดับความคิดเห็น มาก
ระดับ 3	ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40	ระดับความคิดเห็น ปานกลาง
ระดับ 2	ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60	ระดับความคิดเห็น น้อย
ระดับ 1	ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80	ระดับความคิดเห็น น้อยที่สุด

ตารางที่ 11 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับปัจจัยด้านลักษณะงานโดยรวม

ระดับปัจจัยด้านลักษณะงาน	$\bar{X}$	S.D	ระดับความคิดเห็น
ด้านความหลากหลายของงาน	4.52	0.303	มากที่สุด
ด้านความอิสระในการทำงาน	4.46	0.319	มากที่สุด
ด้านความท้าทายของงาน	3.83	0.691	มาก
ด้านโอกาสในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น	4.34	0.420	มากที่สุด
รวม	4.29	0.433	มากที่สุด

จากตารางที่ 11 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมของระดับปัจจัยปัจจัยด้านลักษณะงาน โดยรวม พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 ซึ่งจัดอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อันดับที่ 1 คือ ด้านความหลากหลายของงาน มีค่าเฉลี่ย 4.52 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงอันดับ 2 ด้านความอิสระในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.46 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด อันดับ 3 คือ ด้านโอกาสในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย 4.34 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และอันดับท้าย ด้านความท้าทายของงาน มีค่าเฉลี่ย 3.83 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ 12 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับปัจจัยความหลากหลายของงาน

ระดับปัจจัยความหลากหลายของงาน	$\bar{X}$	S.D	ระดับความคิดเห็น
1. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันมีขั้นตอนและวิธีการทำงานที่เป็นระบบและชัดเจน	4.61	0.87	มากที่สุด
2. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่จำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถและความชำนาญหลายด้านประกอบกัน	4.49	0.61	มากที่สุด
3. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	4.42	0.49	มากที่สุด
4. ท่านได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญกับองค์กรอย่างสม่ำเสมอ	4.58	0.50	มากที่สุด
รวม	4.52	0.62	มากที่สุด

จากตารางที่ 12 พบว่า เมื่อพิจารณารายด้านของปัจจัยความหลากหลายของงาน โดยรวม พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 52 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันมีขั้นตอนและวิธีการทำงานที่เป็นระบบและชัดเจน

มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยที่ 4.61 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญกับองค์กรอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยที่ 4.58 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด งานที่ปฏิบัติอยู่จำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถและความชำนาญหลายด้านประกอบกัน มีค่าเฉลี่ยที่ 4.49 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด และอันดับสุดท้ายงานที่ปฏิบัติอยู่ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยที่ 4.42 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 13 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับปัจจัย  
ความอิสระในการทำงาน

ระดับปัจจัยความอิสระในการทำงาน	$\bar{X}$	S.D	ระดับความคิดเห็น
1. การมีโอกาสกำหนดเป้าหมายแผนงาน วิธีการทำงานในหน้าที่ของตนเองได้	4.58	0.49	มากที่สุด
2. สามารถใช้วิจารณญาณของตนเองในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น	4.49	0.51	มากที่สุด
3. กฏระเบียบส่วนใหญ่ของหน่วยงานให้ความเป็นอิสระในการทำงานของท่าน	4.48	0.51	มากที่สุด
4. ผู้บังคับบัญชาให้อิสระแก่ท่านในการตัดสินใจเรื่องงานที่ปฏิบัติอย่างเต็มที่	4.32	0.71	มากที่สุด
รวม	4.47	0.56	มากที่สุด

จากตารางที่ 13 พบว่า เมื่อพิจารณารายด้านของระดับปัจจัยความอิสระในการทำงานโดยรวม พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การมีโอกาสกำหนดเป้าหมายแผนงาน วิธีการทำงานในหน้าที่ของตนเองได้มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยที่ 4.58 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาสามารถใช้วิจารณญาณของตนเองในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นมีค่าเฉลี่ยที่ 4.49 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด กฏระเบียบส่วนใหญ่ของหน่วยงานให้ความเป็นอิสระในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยที่ 4.48 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด และอันดับสุดท้ายผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการตัดสินใจเรื่องงานที่ปฏิบัติอย่างเต็มที่ที่มีค่าเฉลี่ยที่ 4.32 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 14 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับปัจจัย  
ความท้าทายของงาน

ระดับปัจจัยความท้าทายของงาน	$\bar{X}$	S.D	ระดับความคิดเห็น
1. งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่นำไปสู่การพัฒนา องค์กรของท่าน	3.78	0.73	มาก
2. งานที่รับผิดชอบในปัจจุบันเป็นงานที่ท้าทาย ความสามารถ	3.99	1.02	มาก
3. งานที่รับผิดชอบต้องใช้ความรู้ความสามารถ อย่างเต็มที่	3.66	1.09	มาก
4. งานที่ปฏิบัติอยู่นั้นมีส่วนช่วยส่งเสริม ความก้าวหน้า	3.91	0.87	มาก
รวม	3.83	0.93	มาก

จากตารางที่ 14 พบว่า เมื่อพิจารณารายด้านของปัจจัยความท้าทายของงานโดยรวม พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า งานที่รับผิดชอบในปัจจุบันเป็นงานที่ท้าทายความสามารถมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยที่ 3.99 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมางานที่ปฏิบัติอยู่นั้นมีส่วนช่วยส่งเสริมความก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ยที่ 3.91 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กรมีค่าเฉลี่ยที่ 3.78 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และอันดับสุดท้ายงานที่รับผิดชอบต้องใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ยที่ 3.66 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 15 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับปัจจัย  
ด้านโอกาสในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

ด้านโอกาสในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น	$\bar{X}$	S.D	ระดับความคิดเห็น
1. ท่านได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานทุกครั้งเมื่อต้องการความช่วยเหลือ	4.36	0.74	มากที่สุด
2. ท่านคิดว่าการติดต่อประสานงานกับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นงานที่ทำท่าย	4.40	0.60	มากที่สุด
3.งานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ เป็นงานที่ต้องประสานงานกับผู้ร่วมงานทั้งภายในและภายนอก	4.37	0.72	มากที่สุด
4. งานที่รับผิดชอบอยู่ทำให้ท่านได้สร้างความคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงาน	4.24	0.69	มากที่สุด
รวม	4.34	0.69	มากที่สุด

จากตารางที่ 15 พบว่า เมื่อพิจารณารายด้าน โอกาสในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยรวมพบว่า มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า คิดว่าการติดต่อประสานงานกับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นงานที่ทำท่ายมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยที่ 4.40 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานทุกครั้งเมื่อต้องการความช่วยเหลือ มีค่าเฉลี่ยที่ 4.36 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด งานที่รับผิดชอบอยู่ เป็นงานที่ต้องประสานงานกับผู้ร่วมงานทั้งภายในและภายนอก มีค่าเฉลี่ยที่ 4.37 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด และอันดับสุดท้ายงานที่รับผิดชอบอยู่ทำให้ได้สร้างความคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงานมีค่าเฉลี่ยที่ 4.24 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

### ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับปัจจัยด้านลักษณะองค์การ

ในส่วนนี้จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับปัจจัยด้านลักษณะองค์การ ว่ามีระดับมากน้อยอย่างไรในความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

ในการแปลความหมายการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับปัจจัยด้านลักษณะองค์การ จะแปลความหมาย โดยใช้หลักเกณฑ์แต่ละช่วงคะแนนดังนี้

ระดับคะแนน	ค่าเฉลี่ย	ความหมาย
ระดับ 5	ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00	ระดับความคิดเห็น มากที่สุด
ระดับ 4	ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20	ระดับความคิดเห็น มาก
ระดับ 3	ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40	ระดับความคิดเห็น ปานกลาง
ระดับ 2	ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60	ระดับความคิดเห็น น้อย
ระดับ 1	ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80	ระดับความคิดเห็น น้อยที่สุด

ตารางที่ 16 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับปัจจัยด้านลักษณะองค์การ โดยรวม

ระดับปัจจัยด้านลักษณะองค์การ โดยรวม	$\bar{X}$	S.D	ระดับความคิดเห็น
ด้านการกระจายอำนาจ	4.23	0.42	มากที่สุด
ด้านการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การ	3.44	0.32	มาก
ด้านขนาดองค์การ	3.23	0.49	ปานกลาง
รวม	3.63	0.41	มาก

จากตารางที่ 16 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมของระดับปัจจัยด้านลักษณะองค์การ โดยรวม พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว

พบว่า ปัจจัยด้านการกระจายอำนาจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และลำดับต่ำสุดคือ ด้านขนาดองค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีดังต่อไปนี้

ตารางที่ 17 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับปัจจัยด้านการกระจายอำนาจ

ด้านการกระจายอำนาจ	$\bar{X}$	S.D	ระดับความคิดเห็น
1. ระบบการทำงานมีการแบ่งส่วนงานที่รับผิดชอบ มีความชัดเจนดี	4.47	0.50	มากที่สุด
2. เป้าหมายของหน่วยงานสอดคล้องกับแนวคิดในการทำงานของท่าน	4.25	0.74	มากที่สุด
3. หน่วยงานมีการชี้แจงนโยบายและระเบียบการปฏิบัติงานทุกเรื่อง	4.20	0.87	มาก
4. หน่วยงานเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานขององค์กร	4.00	0.94	มาก
รวม	4.23	0.76	มากที่สุด

จากตารางที่ 17 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมของระดับปัจจัยด้านการกระจายอำนาจ โดยรวม พบว่า มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระบบการทำงาน มีการแบ่งส่วนงานที่รับผิดชอบ มีความชัดเจนดี มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.47 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงามีการวางเป้าหมายของหน่วยงานสอดคล้องกับแนวคิดในการทำงาน มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 มีความคิดเห็นอยู่ที่ระดับมาก หน่วยงานมีการชี้แจงนโยบายและระเบียบการปฏิบัติงานทุกเรื่อง มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 มีความคิดเห็นอยู่ที่ระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ เรื่องของหน่วยงาน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานขององค์กรน้อยที่สุด คะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 มีความคิดเห็นอยู่ที่ระดับมาก ตามลำดับ



ตารางที่ 18 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร

ด้านการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร	$\bar{X}$	S.D	ระดับความคิดเห็น
1.การมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อป้องกันความบกพร่องของการสื่อสารข้อมูลในการปฏิบัติงาน	3.64	0.88	มาก
2.การมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาความรู้ในหน่วยงานเพื่อการปฏิบัติงาน	3.65	0.85	มาก
3. การมีส่วนร่วมในการวางแผนการป้องกันความบกพร่องจากความเหนื่อยล้าในการปฏิบัติงาน	2.96	0.44	ปานกลาง
4.การมีส่วนร่วมในการวางแผนการป้องกันความบกพร่องจากการทำงานตามความเคยชินในการปฏิบัติงาน	3.51	0.79	มาก
รวม	3.44	0.74	มาก

จากตารางที่ 18 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมของระดับปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กรโดยรวม พบว่า มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาความรู้ในหน่วยงานเพื่อการปฏิบัติงานมากที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมาการมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อป้องกันความบกพร่องของการสื่อสารข้อมูลในการปฏิบัติงานมีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 มีความคิดเห็นอยู่ที่ระดับมาก การมีส่วนร่วมในการวางแผนการป้องกันความบกพร่องจากการทำงานตามความเคยชินในการปฏิบัติงานมีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 มีความคิดเห็นอยู่ที่ระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การมีส่วนร่วมในการวางแผนการป้องกันความบกพร่องจากความเหนื่อยล้าในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด คะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.96 มีความคิดเห็นอยู่ที่ระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 19 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับปัจจัยด้านขนาดองค์กร

ด้านขนาดองค์กร	$\bar{X}$	S.D	ระดับความคิดเห็น
1. ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรมีความชัดเจน สอดคล้องกับขนาดขององค์กร	3.24	0.82	ปานกลาง
2. นโยบายและการบริหารขององค์กรมีการปรับเปลี่ยนให้ทันสมัยเหมาะสมกับขนาดขององค์กร	3.32	0.79	ปานกลาง
3. หน่วยงานมีการจัดโครงสร้างของระบบงานที่ชัดเจน	3.16	0.80	ปานกลาง
4. หน่วยงานมีการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้อย่างเหมาะสม	3.19	0.83	ปานกลาง
รวม	3.23	0.81	ปานกลาง

จากตารางที่ 19 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมของระดับปัจจัยด้านขนาดองค์กร พบว่า มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า นโยบายและการบริหารขององค์กรมีการปรับเปลี่ยนให้ทันสมัยเหมาะสมกับขนาดขององค์กรมากที่สุด คะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา ระเบียบข้อบังคับขององค์กรมีความชัดเจน สอดคล้องกับขนาดขององค์กร คะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง หน่วยงานมีการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้อย่างเหมาะสม คะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.19 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และต่ำสุดหน่วยงานมีการจัดโครงสร้างของระบบงานที่ชัดเจน คะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

#### ตอนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของบุคลากร

ระดับ 1	ค่าเฉลี่ย 1.00-1.80	หมายถึง	เห็นด้วยน้อยที่สุด
ระดับ 2	ค่าเฉลี่ย 1.81-2.60	หมายถึง	เห็นด้วยน้อย
ระดับ 3	ค่าเฉลี่ย 2.61-3.40	หมายถึง	เห็นด้วยปานกลาง
ระดับ 4	ค่าเฉลี่ย 3.41-4.20	หมายถึง	เห็นด้วยมาก
ระดับ 5	ค่าเฉลี่ย 4.21-5.00	หมายถึง	เห็นด้วยมากที่สุด

ตารางที่ 20 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับปัจจัย ด้านความพึงพอใจในงานของบุคลากรโดยรวม

ความพึงพอใจในงานของบุคลากรโดยรวม	$\bar{X}$	S.D	ระดับความพึงพอใจ
นโยบายองค์กร	3.52	0.42	มาก
ลักษณะงาน	4.17	0.41	มาก
คุณสมบัติของบุคคล	4.12	0.42	มาก
รวม	3.94	0.41	มาก

จากตารางที่ 20 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมของระดับปัจจัยความพึงพอใจในงานของบุคลากรโดยรวม พบว่า มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านลักษณะงาน มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก รองลงมา ด้านคุณสมบัติของบุคคล มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 มีมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก และต่ำสุดด้านนโยบายองค์กร คะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 21 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความพึงพอใจในงานของบุคลากรด้านนโยบายองค์กร

ด้านนโยบายองค์กร	$\bar{X}$	S.D	ระดับ ความพึงพอใจ
1. รายได้ ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับปริมาณหรือภารกิจที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่	3.24	0.67	ปานกลาง
2. ท่านพอใจกับเงินเดือนของท่านเมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรในสายอาชีพอื่น ๆ ที่มีวุฒิการศึกษาเหมือนท่าน	3.89	0.79	มาก
3. ท่านได้รับพิจารณาค่าจ้างอย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของท่าน	3.71	1.00	มาก
4. เพื่อนร่วมงานให้ความสนิทสนม ให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนในการปฏิบัติภารกิจหน้าที่และผลงานของท่าน	3.34	0.84	ปานกลาง
5. ท่านพึงพอใจที่สามารถปรึกษาปัญหาการทำงานและได้รับการช่วยเหลือเป็นอย่างดีจากเพื่อนร่วมงาน	3.41	0.87	มาก
รวม	3.52	0.84	มาก

จากตารางที่ 21 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมของระดับปัจจัยความพึงพอใจในงานของบุคลากรด้านนโยบายองค์กร พบว่า มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พึงพอใจกับเงินเดือนของเมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรในสายอาชีพอื่น ๆ ที่มีวุฒิการศึกษาเหมือนกัน มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้รับพิจารณาค่าจ้างอย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก พึงพอใจที่สามารถปรึกษาปัญหาการทำงานและได้รับการช่วยเหลือเป็นอย่างดีจากเพื่อนร่วมงาน คะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับ

มาก เพื่อนร่วมงานให้ความสนิทสนม ให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนในการปฏิบัติภารกิจ หน้าที่ และผลงาน มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง และรายได้ ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับปริมาณหรือภารกิจที่ ปฏิบัติหน้าที่อยู่ มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ 22 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความพึงพอใจในงานของบุคลากรด้านลักษณะงาน

ลักษณะงาน	$\bar{X}$	S.D	ระดับความคิดเห็น
1. มีความพึงพอใจที่ได้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความถนัดของท่าน	4.12	0.74	มาก
2. มีความสุขในการปฏิบัติภารกิจและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หรือรับผิดชอบ	4.36	0.70	มากที่สุด
3. มีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานและหน้าที่ที่ได้รับ มอบหมายหรือรับผิดชอบ	4.22	0.88	มากที่สุด
4. รู้สึกว่างานที่ท่านทำมีความท้าทาย และช่วยให้ท่านได้ เรียนรู้และมีประสบการณ์มากขึ้น	4.28	0.85	มากที่สุด
5. คิดว่าสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ พื้นที่ทำงานปริมาณแสงสว่าง ความถ่ายเทอากาศ อุณหภูมิ เสียง และสภาพ สังคม มีความเหมาะสม	3.86	0.89	มาก
รวม	4.17	0.81	มาก

จากตารางที่ 22 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมของระดับปัจจัยความพึงพอใจในงานของบุคลากรด้านลักษณะงานโดยรวม พบว่า มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความสุขในการปฏิบัติภารกิจและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หรือรับผิดชอบ มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา รู้สึกว่างานที่ท่านทำมีความท้าทาย และช่วยให้ได้เรียนรู้และมีประสบการณ์มากขึ้น มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด มีความพึงพอใจในผลการ

ปฏิบัติงานและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบ มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด มีความพึงพอใจที่ได้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและความถนัด มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากและต่ำสุด คิดว่าสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ พื้นที่ทำงานปริมาณแสงสว่าง ความถ่ายเทอากาศ อุณหภูมิ เสียง และสภาพ สังคม มีความเหมาะสมมีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากตามลำดับ

ตารางที่ 23 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความพึงพอใจในงานของบุคลากรด้านคุณสมบัติของบุคคล

คุณสมบัติของบุคคล	$\bar{X}$	S.D	ระดับความคิดเห็น
1. หน่วยงานสนับสนุน ยกย่อง ให้รางวัล แก่บุคลากร/ทีมงาน ที่มี การพัฒนาการเรียนรู้ สร้างนวัตกรรม หรือที่มีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ	3.89	0.90	มาก
2. ท่านรู้สึกว่าคุณสมบัติของท่านให้รางวัลอย่างเหมาะสมและเพียงพอแล้ว	4.34	0.67	มากที่สุด
3. สถานประกอบการของท่านมีนโยบายการให้รางวัลและผลตอบแทนตามความอาวุโส (อายุงาน)	4.38	0.85	มากที่สุด
4. ท่านคิดว่าการให้รางวัลตอบแทนของผู้บังคับบัญชาขึ้นอยู่กับความพอใจส่วนตัว	3.95	0.90	มาก
5. สถานประกอบการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงานของท่าน	4.05	0.99	มาก
รวม	4.12	0.86	มาก

จากตารางที่ 23 พบว่า เมื่อพิจารณาในภาพรวมของระดับปัจจัยความพึงพอใจในงานของบุคลากรด้านคุณสมบัติของบุคคลโดยรวม พบว่า มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สถานประกอบการของท่านมีนโยบายการให้

รางวัลและผลตอบแทนตามความอาวุโส (อายุงาน) มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา รู้สึกว่าสถานประกอบการให้รางวัลอย่างเหมาะสมและเพียงพอ (แล้ว) มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด สถานประกอบการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก คิดว่าการให้รางวัลตอบแทนของผู้บังคับบัญชาขึ้นอยู่กับความพอใจส่วนตัว มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากและ หน่วยงานสนับสนุน ยกย่อง ให้รางวัล แก่บุคลากร/ทีมงาน ที่มี การพัฒนาการเรียนรู้ สร้างนวัตกรรม หรือที่มีผลการดำเนินงาน ที่มีประสิทธิภาพมีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

### ตอนที่ 5 ความผูกพันของบุคลากรของบุคลากรที่มีต่อองค์กร

ตารางที่ 24 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความผูกพันของบุคลากรของบุคลากรที่มีต่อองค์กร โดยรวม

ความผูกพันของบุคลากรของบุคลากรที่มีต่อองค์กร โดยรวม	$\bar{X}$	S.D	ระดับความคิดเห็น
ด้านการคงอยู่กับองค์กร	4.34	0.70	มากที่สุด
ด้านความรู้สึก	4.22	0.93	มากที่สุด
ด้านบรรทัดฐาน	4.40	0.67	มากที่สุด
รวม	4.32	0.77	มากที่สุด

จากตารางที่ 24 พบว่า เมื่อพิจารณาความผูกพันของบุคลากรของบุคลากรที่มีต่อองค์กร โดยรวม พบว่า มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านบรรทัดฐาน มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ด้านการคงอยู่กับองค์กร มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด และต่ำสุด ด้านความรู้สึก มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

ตารางที่ 25 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กร

ความผูกพันของบุคลากรของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ด้านการคงอยู่กับองค์กร	$\bar{X}$	S.D	ระดับความคิดเห็น
1. ความภาคภูมิใจที่มีส่วนทำให้หน่วยงาน เจริญก้าวหน้ามีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักถ้ามีโอกาสจะ แนะนำให้บุคคลอื่นเข้ามาทำงานในหน่วยงานนี้	4.35	0.65	มากที่สุด
2. ความเกรงกลัวต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้น หากออกจาก งานโดยไม่มีทางเลือกใหม่	4.54	0.60	มากที่สุด
3. ความตั้งใจอย่างแน่วแน่ ที่จะเป็นบุคลากร ปฏิบัติงานของหน่วยงานนี้ จนกว่าจะเกษียณอายุ งานหรือเลิกจ้าง	4.48	0.67	มากที่สุด
4. ความตั้งใจอย่างแน่วแน่ ที่จะเป็นบุคลากร ปฏิบัติงานของหน่วยงานนี้ จนกว่าจะเกษียณอายุ งานหรือเลิกจ้าง	4.00	0.88	มาก
รวม	4.34	0.70	มากที่สุด

จากตารางที่ 25 พบว่า เมื่อพิจารณาความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กรโดยรวม พบว่า มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความเกรงกลัวต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้น หากออกจากงานโดยไม่มีทางเลือกใหม่ มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.54 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ความตั้งใจอย่างแน่วแน่ ที่จะเป็นบุคลากร ปฏิบัติงานของหน่วยงานนี้ จนกว่าจะเกษียณอายุงานหรือเลิกจ้างมีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ความภาคภูมิใจที่มีส่วนทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้ามีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักถ้ามีโอกาสจะแนะนำให้บุคคลอื่นเข้ามาทำงานในหน่วยงานนี้ มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด และต่ำสุด ความ



ตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่จะเป็นบุคลากร ปฏิบัติงานของหน่วยงานนี้ จนกว่าจะเกษียณอายุงานหรือเลิก  
จ้างมีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 26 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความผูกพัน  
ของบุคลากรของบุคลากรที่มีต่อองค์กรด้านความรู้สึกรู้สึก

ความผูกพันของบุคลากรของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ด้านความรู้สึกรู้สึก	$\bar{X}$	S.D	ระดับความคิดเห็น
1. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่ ปฏิบัติงานอยู่	4.47	0.76	มากที่สุด
2. ความยินดี และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามแนวทางการ ดำเนินงานของหน่วยงาน	3.87	0.98	มาก
3. ความรู้สึกชื่นชอบระบบของหน่วยงาน เช่น ระบบปกครอง ระบบการทำงาน	4.35	0.95	มากที่สุด
4. ความภาคภูมิใจที่จะกล่าวถึงหน่วยงานของท่าน กับบุคคลภายนอก	4.19	1.01	มาก
รวม	4.22	0.93	มากที่สุด

จากตารางที่ 26 พบว่า เมื่อพิจารณาความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรด้านความรู้สึกรู้สึก  
โดยรวม พบว่า มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณา  
เป็นรายข้อ พบว่า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ  
4.47 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ความรู้สึกชื่นชอบระบบของหน่วยงาน เช่น  
ระบบปกครอง ระบบการทำงาน มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด  
ความภาคภูมิใจที่จะกล่าวถึงหน่วยงานกับบุคคลภายนอก มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 มีความ  
คิดเห็นอยู่ในระดับมากและต่ำสุด ความยินดี และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินงานของ  
หน่วยงานมีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ 27 แสดงค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความผูกพันของบุคลากรของบุคลากรที่มีต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน

ความผูกพันของบุคลากรของบุคลากรที่มีต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน	$\bar{X}$	S.D	ระดับความคิดเห็น
ความเต็มใจในการใช้ความสามารถที่มีอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน	4.40	0.62	มากที่สุด
ความยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อชื่อเสียงที่ดีของหน่วยงาน	4.48	0.69	มากที่สุด
การปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงทันเวลา แม้จะไม่ได้รับค่าตอบแทนเป็นพิเศษ	4.44	0.77	มากที่สุด
ความตั้งใจทำงานที่รับผิดชอบให้งานสำเร็จแม้จะมีอุปสรรค	4.26	0.73	มากที่สุด
ความเต็มใจทำงานเมื่อได้รับมอบหมายงานนอกเหนือจากงานในหน้าที่รับผิดชอบ	4.44	0.56	มากที่สุด
รวม	4.40	0.67	มากที่สุด

จากตารางที่ 27 พบว่า เมื่อพิจารณาความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานโดยรวม พบว่า มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อชื่อเสียงที่ดีของหน่วยงานมากที่สุด มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาความเต็มใจทำงานเมื่อได้รับมอบหมายงานนอกเหนือจากงานในหน้าที่รับผิดชอบ มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด การปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงทันเวลา แม้จะไม่ได้รับค่าตอบแทนเป็นพิเศษ มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44

มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ความเต็มใจในการใช้ความสามารถที่มีอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด และความตั้งใจทำงานที่รับผิดชอบให้งานสำเร็จแม้จะมีอุปสรรคมีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

### การทดสอบสมมติฐาน

สมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง สถานที่ทำงาน รายได้ต่อเดือน สถานภาพต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

สมมติฐานที่ 1.1 พนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่มีเพศแตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่แตกต่างกัน

$H_0$ : พนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่มีเพศแตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : พนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่มีเพศแตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีจำแนกตามเพศ

เพศ	N	$\bar{X}$ .	SD	T	P-value
ชาย	175	4.30	.222	-1.510	0.13
หญิง	110	4.35	.280	-1.433	

จากตารางที่ 28 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีจำแนกตามเพศ โดยใช้สถิติ Independent Sample t-test ในการทดสอบสมมติฐานที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ผลการทดสอบ พบว่า ค่า P-value มีค่าเท่ากับ 0.13 ซึ่งมีค่า

มากกว่า 0.05 นั่นคือ แสดงว่า ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ จึงปฏิเสธสมมติฐาน  $H_0$  คือ เพศไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

สมมติฐานที่ 1.2 พนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่มีอายุแตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีจำแนกตามอายุที่แตกต่างกัน

$H_0$ : พนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่มีอายุแตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : พนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่มีอายุแตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีจำแนกตามอายุ

	ระดับอายุ	n	$\bar{X}$	SD	F	P-value
	22-24 ปี	79	4.34	0.26	0.72	0.58
อิทธิพลต่อ ความผูกพัน	25-27 ปี	59	4.34	0.25		
	28-30 ปี	102	4.30	0.24		
	31-33 ปี	37	4.32	0.27		
	34-36 ปี	8	4.41	0.12		

จากตารางที่ 29 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีจำแนกตามอายุ โดยใช้สถิติแบบ One-way ANOVA F-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า P-value เท่ากับ 0.58 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ

สามารถยอมรับสมมติฐานหลัก  $H_0$  หมายความว่า พนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ที่มีอายุที่แตกต่างกัน ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

สมมติฐานที่ 1.3 พนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกัน

$H_0$ : พนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : พนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่มีระดับการศึกษาสูงสุดแตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการให้ความสำคัญความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุด

	ระดับการศึกษา	n	$\bar{X}$	SD	F	P-value
อิทธิพลต่อ	ต่ำกว่าปริญญาตรี	19	4.13	0.332	6.22	0.00*
	ปริญญาตรี	178	4.33	0.240		
ความผูกพัน	สูงกว่าปริญญาตรี	88	4.33	0.223		

\* P-value  $\leq$  0.05

จากตารางที่ 30 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีจำแนกตามตามระดับการศึกษา โดยใช้สถิติแบบ One-way ANOVA F-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า P-value เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานหลัก  $H_1$  หมายความว่า พนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ดังนั้นจึงต้องนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้การทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังตารางที่ 4-28

ตารางที่ 31 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของลูกค้าที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี จำแนกตามตามระดับการศึกษา

ตัวแปรตาม	(I) ระดับการศึกษา	(J) ระดับการศึกษา	ผลต่างค่าเฉลี่ย (I-J)	Sig.
ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	-.20159*	.001
		สูงกว่าปริญญาตรี	-.20587*	.001
	ปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.20159*	.001
		สูงกว่าปริญญาตรี	-.00428	.892
	สูงกว่าปริญญาตรี	ต่ำกว่าปริญญาตรี	.20587*	.001
		ปริญญาตรี	.00428	.892

\*ค่าเฉลี่ยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 31 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ LSD ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีระดับการศึกษาให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีแตกต่างกันมีดังนี้คือ

กลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรีแตกต่างกับกลุ่มที่มีระดับการศึกษาปริญญาตรี และกลุ่มปริญญาตรีจะแตกต่างกับ การศึกษาระดับ ต่ำกว่าปริญญาตรี

กลุ่มที่มีระดับการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรีแตกต่างกับกลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และกลุ่มต่ำกว่าปริญญาตรีจะแตกต่างกับ การศึกษาระดับ สูงกว่าปริญญาตรี

ส่วนกลุ่มที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกันอื่นไม่แตกต่าง

สมมติฐานที่ 1.4 พนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่มีสถานที่ทำงานแตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกัน

$H_0$ : พนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่มีสถานที่ทำงานสูงสุดแตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : พนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่มีสถานที่ทำงานแตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบการให้ความสำคัญความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีจำแนกตามสถานที่ทำงาน

	สถานที่ทำงาน	n	$\bar{X}$	SD	F	P-value
อิทธิพลต่อความผูกพัน	เทศบาลแสนสุข	82	4.33	0.21	1.338	0.256
	เทศบาลเสม็ด	73	4.28	0.27		
	เทศบาลเมืองชลบุรี	52	4.32	0.25		
	เทศบาลดอนหัวฬ่อ	64	4.34	0.25		
	เทศบาลเหมือง	14	4.44	0.26		

จากตารางที่ 32 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีจำแนกตามตามสถานที่ทำงานโดยใช้สถิติแบบ One-way ANOVA F-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า P-value เท่ากับ 0.256 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถยอมรับสมมติฐานหลัก  $H_0$  หมายความว่า พนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ที่มีสถานที่ทำงานที่แตกต่างกันไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

สมมติฐานที่ 1.5 พนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่มีแผนงานที่ทำแตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกัน

$H_0$ : พนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่มีแผนงานที่ทำแตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : พนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่มีแผนงานที่ทำแตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีจำแนกตามแผนงานที่ทำ

	แผนงานที่ทำ	n	$\bar{X}$	SD	F	P-value
อิทธิพลต่อ ความผูกพัน	คณะบริหาร	7	3.99	0.20	4.44	.000**
	สมาชิกสภา	19	4.37	0.17		
	หัวหน้าส่วนราชการ	11	4.24	0.18		
	สำนักปลัดเทศบาล	37	4.39	0.22		
	กองวิชาการและแผนงาน	12	4.40	0.24		
	กองช่าง	54	4.34	0.24		
	กองสาธารณสุขและ สิ่งแวดล้อม	61	4.36	0.25		
	กองช่างสุขาภิบาล	20	4.36	0.19		
	กองการศึกษา	29	4.11	0.28		
	กองสวัสดิการสังคม	8	4.38	0.12		
	กองคลัง	26	4.34	0.23		



กองวิชาการและแผนงาน	1	4.53	-
กองสถานธนบาล	-	-	-

\* P-value  $\leq$  0.01

จากตารางที่ 33 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลใน อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี จำแนกตามแผนงานที่ทำโดยใช้สถิติแบบ One-way ANOVA F-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า P-value เท่ากับ 0.00 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_0$  หมายความว่า พนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ที่มีแผนงานที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

สมมติฐานที่ 1.6 พนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี จำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกัน

$H_0$ : พนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : พนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

	รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	n	$\bar{X}$	SD	F	P-value
อิทธิพลต่อความผูกพัน	ต่ำกว่า 20,000 บาท/เดือน	22	4.19	0.32	3.509	0.01*
	20,001 – 30,000 บาท/เดือน	202	4.32	0.23		
	30,001 – 40,000 บาท/เดือน	51	4.39	0.27		

มากกว่า 40,000 บาท/เดือน	10	4.26	0.19
--------------------------	----	------	------

\* P-value  $\leq$  0.05

จากตารางที่ 34 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลใน อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน โดยใช้สถิติแบบ One-way ANOVA F-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า P-value เท่ากับ 0.01 ซึ่งน้อยกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_0$  หมายความว่า พนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

ดังนั้นจึงต้องนำไปเปรียบเทียบเชิงซ้อน (Multiple Comparison) โดยใช้การทดสอบแบบ Least Significant Difference (LSD) เพื่อหาค่าเฉลี่ยคู่ใดบ้างที่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 ดังตารางที่ 4-32

ตารางที่ 35 การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยรายคู่ของลูกจ้างที่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนแตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี จำแนกตามตามข รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ตัวแปรตาม	(I) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	(J) รายได้เฉลี่ยต่อเดือน	ผลต่างค่าเฉลี่ย (I-J)	Sig.
ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี	ต่ำกว่า 20,000 บาท/เดือน	15,001-30,000 บาท	-.12908*	0.019*
		30,001-40,000 บาท	-.19528*	0.002*
		มากกว่า 40,000 บาท/เดือน	-.06939	0.456
	15,001-30,000 บาท	ต่ำกว่า 20,000 บาท/เดือน	.12908*	0.019*
		30,001-40,000 บาท	-.06620	0.084
		มากกว่า 40,000 บาท/เดือน	.05969	0.450
	30,001-40,000 บาท	ต่ำกว่า 20,000 บาท/เดือน	.19528*	0.002*
		15,001-30,000 บาท	.06620	0.084

	มากกว่า 40,000 บาท/เดือน	.12588	0.137
มากกว่า 40,000 บาท/เดือน	ต่ำกว่า 20,000 บาท/เดือน	.06939	0.456
	15,001-30,000 บาท	-.05969	0.450
	30,001-40,000 บาท	-.12588	0.137

\*ค่าเฉลี่ยที่มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 35 ผลการทดสอบด้วยค่าสถิติ LSD ที่ระดับนัยสำคัญ .05 พบว่ากลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้อื่นต่อเดือนให้ความสำคัญกับปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีแตกต่างกันมีดังนี้คือ

กลุ่มที่มีรายได้อื่นต่อเดือนต่ำกว่า 20,000 บาท/เดือนแตกต่างกับกลุ่มที่มีรายได้อื่นต่อเดือน 15,001-30,000 บาท และกลุ่มที่มีรายได้อื่นต่อเดือน 15,001-30,000 บาท จะแตกต่างกับการศึกษาระดับรายได้อื่นต่อเดือนต่ำกว่า 20,000 บาท/เดือน

กลุ่มที่มีรายได้อื่นต่อเดือน 15,001-30,000 บาท แตกต่างกับกลุ่มที่มีรายได้อื่นต่อเดือน ต่ำกว่า 20,000 บาท/เดือน และกลุ่มที่มีรายได้อื่นต่อเดือน ต่ำกว่า 20,000 บาท/เดือนจะแตกต่างกับ การศึกษาระดับรายได้อื่นต่อเดือน 15,001-30,000 บาท

ส่วนกลุ่มรายได้อื่นต่อเดือนอื่นแตกต่างกันไม่แตกต่าง

สมมติฐานที่ 1.7 พนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีจำแนกตามระดับการศึกษาสูงสุดที่แตกต่างกัน

$H_0$ : พนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่ไม่แตกต่างกัน

$H_1$ : พนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีที่แตกต่างกัน

ตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลใน  
อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีจำแนกตามสถานภาพสมรส

สถานภาพสมรส		n	$\bar{X}$	SD	F	P-value
อิทธิพลต่อ ความผูกพัน	โสด	34	4.32	0.22	1.295	0.275
	สมรส	180	4.34	0.24		
	หย่าร้าง	71	4.28	0.27		

จากตารางที่ 36 ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลใน อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีจำแนกตามสถานภาพสมรสโดยใช้สถิติแบบ One-way ANOVA F-test ในการทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ 0.05 พบว่า ค่า P-value เท่ากับ 0.275 ซึ่งมากกว่า 0.05 นั่นคือ สามารถปฏิเสธสมมติฐานหลัก  $H_0$  หมายความว่า พนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ที่มีสถานภาพสมรสแตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

**สมมติฐานที่ 2** ปัจจัยด้านลักษณะงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

ตัวแปรอิสระคือ ปัจจัยด้านลักษณะงาน

ตัวแปรตาม คือ ความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

$H_0$ : ปัจจัยด้านลักษณะงาน ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

$H_1$ : ปัจจัยด้านลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

### วิเคราะห์ความถดถอยเพื่อสร้างสมการวิเคราะห์

ตัวแปรอิสระ : ปัจจัยความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีมี ปัจจัยด้านลักษณะงานมีด้านความหลากหลายของงาน ด้านความอิสระในการทำงาน ด้านความ ท้าทายของงาน ด้านโอกาสในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

ตัวแปรตาม : ความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีทั้ง 3 ด้าน อันได้แก่ ด้านการคงอยู่กับองค์กร ด้านความรู้สึกรัก ด้านบรรทัดฐาน

การวิเคราะห์หว่าตัวแปรทั้ง 4 ปัจจัย มีอย่างน้อย 1 ตัวแปร ที่สามารถนำมาสร้างเป็น สมการ Regression โดยตั้งสมมติฐานทดสอบคือ

$H_0$ : ตัวแปรอิสระอย่างน้อยปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งไม่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของ ตัวแปรตามได้

$H_1$ : ตัวแปรอิสระอย่างน้อยปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของ ตัวแปรตามได้

ตารางที่ 37 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความผูกพัน ของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีโดยรวม

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-Value
Regression	.422	4	.105	1.747	0.140
Residual	16.903	280	.060		
Total	17.325	284			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์พหุคูณ (multiple correlation,  $R$ ) = .156

ค่าสัมประสิทธิ์ปัจจัยด้านลักษณะงาน โดยรวม (coefficient of determination,  $R^2$ ) = .024

จากตารางที่ 37 พบว่า การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะงานมีอิทธิพล ต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีโดยรวมอยู่ในระดับต่ำ ( $R =$

.156) ซึ่งปัจจัยด้านลักษณะงาน มีระดับความสามารถในการอธิบายความผันแปรของความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี โดยรวมได้ร้อยละ 2.40 ส่วนอีก 97.60 จะมาจากอิทธิพลของตัวแปรอื่นนอกเหนือจากการศึกษาครั้งนี้ และพบว่ามียาข่ายด้านของปัจจัยด้านลักษณะงานบางตัวมีผลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นผลการทดสอบสมมติฐานจึงยอมรับ  $H_1$  ปฏิเสธ  $H_0$

เมื่อผลการทดสอบสมมติฐานสรุปว่ามีรายด้านของปัจจัยด้านลักษณะงานบางตัวมีผลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีเป็นรายด้าน ดังตารางที่ 4-34

ตารางที่ 38 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี โดยรวม

Model	Unstandardized		Standardized	T	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	4.545	.392		11.598	0.000*
ด้านความหลากหลายของงาน	-.086	.049	-.106	-1.742	0.08
ด้านความอิสระในการทำงาน	.015	.050	.019	.300	0.76
ด้านความท้าทายของงาน	.046	.023	.129	2.045	0.04*
ด้านโอกาสในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น	-.017	.035	-.030	-.499	0.61

จากตารางที่ 38 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์ความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี โดยรวมในรูปแบบคะแนนดิบดังนี้

$$Y = a + b_1 X_1$$

ความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมืองจังหวัดชลบุรี โดยรวม =  $4.545 + 2.045$   
(ด้านความท้าทายของงาน)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าปัจจัยด้านลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 1 ด้าน โดยเรียงลำดับน้ำหนักความสำคัญจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ด้านความท้าทายของงาน ( $\beta = .129$ ) และด้านที่ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมืองจังหวัดชลบุรี โดยรวม ได้แก่ด้านความอิสระในการทำงาน ( $\beta = .019$ ) ด้านโอกาสในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ( $\beta = -.030$ ) ด้านความหลากหลายของงาน ( $\beta = -.106$ ) ตามลำดับ

**สมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านลักษณะขององค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี**

$H_0$ : ปัจจัยด้านลักษณะขององค์กร ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

$H_1$ : ปัจจัยด้านลักษณะขององค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

**วิเคราะห์ความถดถอยเพื่อสร้างสมการวิเคราะห์**

ตัวแปรอิสระ : ปัจจัยความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีมีปัจจัยด้านลักษณะขององค์กรด้านการกระจายอำนาจ ด้านการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร ด้านขนาดองค์กร

ตัวแปรตาม : ความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีทั้ง 3 ด้าน อันได้แก่ ด้านการคงอยู่กับองค์กร ด้านความรู้สึกรัก ด้านบรรทัดฐาน

การวิเคราะห์หว่าตัวแปรทั้ง 3 ปัจจัย มีอย่างน้อย 1 ตัวแปร ที่สามารถนำมาสร้างเป็นสมการ Regression โดยตั้งสมมติฐานทดสอบคือ

$H_0$ : ตัวแปรอิสระอย่างน้อยปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งไม่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของ

ตัวแปรตามได้

$H_1$ : ตัวแปรอิสระอย่างน้อยปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของตัวแปรตามได้

ตารางที่ 39 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะขององค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี โดยรวม

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-Value
1	Regression	.225	3	.075	1.231	0.299
	Residual	17.100	281	.061		
	Total	17.325	284			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์พหุคูณ (multiple correlation,  $R$ ) = .013

ค่าสัมประสิทธิ์ปัจจัยด้านลักษณะขององค์กร โดยรวม (coefficient of determination,  $R^2$ ) = .002

จากตารางที่ 39 พบว่า การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะขององค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับต่ำ ( $R = .013$ ) ซึ่งปัจจัยด้านลักษณะขององค์กรมีระดับความสามารถในการอธิบายความผันแปรของความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี โดยรวมได้ร้อยละ 0.20 ส่วนอีก 99.80 จะมาจากอิทธิพลของตัวแปรอื่นนอกเหนือจากการศึกษาครั้งนี้ และพบว่ามีรายด้านของปัจจัยด้านลักษณะขององค์กรบางตัวมีผลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นผลการทดสอบสมมติฐานจึงยอมรับ  $H_1$  ปฏิเสธ  $H_0$

เมื่อผลการทดสอบสมมติฐานสรุปว่ามีรายด้านของปัจจัยด้านลักษณะขององค์กรบางตัวมีผลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีเป็นรายด้าน ดังตารางที่ 4-36



ตารางที่ 40 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง  
จังหวัดชลบุรี โดยรวม

Model	Unstandardized		Standardize		t	Sig.
	Coefficients		d			
	B	Std. Error	Beta			
ค่าคงที่	4.408	.214			20.637	0.000**
ด้านการกระจายอำนาจ	-.033	.037	-.057		-.892	0.373
ด้านการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร	.069	.050	.089		1.366	0.173
ด้านขนาดขององค์กร	-.056	.032	-.113		-1.736	0.084

\*\*p-value < 0.01

จากตารางที่ 40 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์ความผูกพันของพนักงาน  
เทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี โดยรวมไม่สามารถเขียนเป็นสมการได้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลใน  
อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ได้แก่ การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร ( $\beta = .089$ ) การกระจายอำนาจ  
( $\beta = -.057$ ) ด้านขนาดขององค์กร ( $\beta = -.113$ ) ตามลำดับ

**สมมติฐานที่ 4 ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน  
เทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี**

$H_0$ : ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน  
เทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

$H_1$ : ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงาน  
เทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

**วิเคราะห์ความถดถอยเพื่อสร้างสมการวิเคราะห์**

ตัวแปรอิสระ : ปัจจัยความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีมี  
ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีด้านนโยบายองค์กร ด้านลักษณะงาน ด้านคุณสมบัติ  
ของบุคคล

ตัวแปรตาม : ความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีทั้ง 3 ด้าน  
อันได้แก่ ด้านการคงอยู่กับองค์กร ด้านความรู้สึกรัก ด้านบรรทัดฐาน

การวิเคราะห์หว่าตัวแปรทั้ง 3 ปัจจัย มีอย่างน้อย 1 ตัวแปร ที่สามารถนำมาสร้างเป็น  
สมการ Regression โดยตั้งสมมติฐานทดสอบคือ

$H_0$ : ตัวแปรอิสระอย่างน้อยปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งไม่สามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของ  
ตัวแปรตามได้

$H_1$ : ตัวแปรอิสระอย่างน้อยปัจจัยใดปัจจัยหนึ่งสามารถอธิบายการเปลี่ยนแปลงของ  
ตัวแปรตามได้

ตารางที่ 41 การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน  
มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี  
โดยรวม

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	P-Value
1	Regression	.560	3	.187	3.131	0.026*
	Residual	16.764	281	.060		
	Total	17.325	284			

ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์พหุคูณ (multiple correlation,  $R$ ) = .032

ค่าสัมประสิทธิ์ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยรวม (coefficient of determination,  $R^2$ ) = .022

จากตารางที่ 41 พบว่า การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับต่ำ ( $R = .032$ ) ซึ่งปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีระดับความสามารถในการอธิบายความผันแปรของความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีโดยรวมได้ร้อยละ 2.20 ส่วนอีก 97.80 จะมาจากอิทธิพลของตัวแปรอื่นนอกเหนือจากการศึกษาครั้งนี้ และพบว่ามีรายด้านของปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานบางตัวมีผลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นผลการทดสอบสมมติฐานจึงยอมรับ  $H_1$  ปฏิเสธ  $H_0$

เมื่อผลการทดสอบสมมติฐานสรุปว่ามีรายด้านของปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานบางตัวมีผลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี เป็นรายด้านดังตารางที่ 4-38

ตารางที่ 42 ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง  
จังหวัดชลบุรี โดยรวม

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
ค่าคงที่	4.025	.239		16.822	0.000*
ด้านนโยบายองค์กร	.104	.035	.174	2.946	0.003*
ด้านลักษณะงาน	-.016	.037	-.026	-.434	0.665
ด้านคุณสมบัติของบุคคล	.000	.035	.000	-.008	0.993

\*p-value < 0.05, \*\*p-value < 0.01

จากตารางที่ 42 แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์ความผูกพันของพนักงาน  
เทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี โดยรวมในรูปแบบคะแนนดิบดังนี้

$$Y = a + b_1 X_1$$

ความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมืองจังหวัดชลบุรี โดยรวม = 4.025+ .104  
(ด้านนโยบายองค์กร)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อ  
ความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่  
ระดับ .05 มีจำนวน 1 ด้าน โดยเรียงลำดับน้ำหนักความสำคัญจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ  
ด้านนโยบายองค์กร ( $\beta = .174$ ) และด้านที่ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลใน  
อำเภอเมืองจังหวัดชลบุรี โดยรวม ได้แก่ ด้านคุณสมบัติของบุคคล ( $\beta = .000$ ) ด้านลักษณะงาน  
( $\beta = -.026$ ) ตามลำดับ

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในเทศบาลเมือง จังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านลักษณะบุคคลที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี เพื่อศึกษาปัจจัยด้านลักษณะงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี เพื่อศึกษาปัจจัยด้านลักษณะขององค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี เพื่อศึกษาปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี และเพื่อศึกษาปัจจัยด้านลักษณะงาน ด้านลักษณะองค์กร ความพึงพอใจต่อลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี โดยผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปยังพนักงานเทศบาล จำนวน 285 คน โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้มีขอบเขตการศึกษาเป็นพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยได้สรุปและอภิปรายผลตามลำดับดังต่อไปนี้

#### สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

##### 1. ลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

###### 1.1 เพศ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน 175 ราย คิดเป็นร้อยละ 61.4 รองลงมา เป็นเพศหญิง จำนวน 110 ราย คิดเป็นร้อยละ 38.6 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 285 ราย

###### 1.2. อายุ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ 28-30 ปี จำนวน 102 ราย คิดเป็นร้อยละ 35.8 รองลงมามีอายุ 22–24 ปี จำนวน 79 ราย คิดเป็นร้อยละ 27.7 อายุ 25-27 ปี จำนวน 59 ราย คิดเป็นร้อยละ 20.7 อายุ 31-33 ปี จำนวน 37 ราย คิดเป็นร้อยละ 13.0 อายุ 34-36 ปี จำนวน 8 ราย คิดเป็นร้อยละ 2.8 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 285 ราย

###### 1.3. การศึกษา

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี จำนวน 178 ราย คิดเป็นร้อยละ 62.5 รองลงมามีระดับสูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 88 ราย คิดเป็นร้อยละ 30.9 มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 19 ราย คิดเป็นร้อยละ 6.7 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 285 ราย

#### 1.4. สถานที่ทำงาน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานที่ทำงานเทศบาลแสนสุขมากที่สุด จำนวน 82 ราย คิดเป็นร้อยละ 28.8 รองลงมามีสถานที่ทำงานเทศบาลเสม็ด จำนวน 73 ราย คิดเป็นร้อยละ 25.6 สถานที่เทศบาลคอนหัวฟ่อ จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 22.5 สถานที่ทำงานเทศบาลเมืองชลบุรี จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 18.2 และลำดับสุดท้ายมีสถานที่ทำงานเทศบาลเหมือง จำนวน 14 ราย คิดเป็นร้อยละ 4.9 ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 285 ราย

#### 1.5. ตำแหน่ง

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่แผนกงานที่ทำกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมมากที่สุด จำนวน 61 ราย คิดเป็นร้อยละ 21.4 รองลงมาคือ แผนกงานกองช่าง จำนวน 54 ราย คิดเป็นร้อยละ 18.9 และแผนกสำนักปลัดเทศบาล จำนวน 37 ราย คิดเป็นร้อยละ 13.0 ตามลำดับ ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 285 ราย

#### 1.6. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 –30,000 บาท/เดือน มากที่สุด จำนวน 202 ราย คิดเป็นร้อยละ 70.9 รองลงมาคือรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 30,001 –40,000 บาท/เดือน จำนวน 51 ราย คิดเป็นร้อยละ 17.9 และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ต่ำกว่า 20,000 บาท/เดือน จำนวน 22 ราย คิดเป็นร้อยละ 7.7 และมีรายได้เฉลี่ยต่อเดือนมากกว่า 40,000 บาท/เดือน จำนวน 10 ราย คิดเป็นร้อยละ 3.5 ตามลำดับ ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 400 ราย

#### 1.7 สถานะ

ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานะสมรสมากที่สุด จำนวน 180 ราย คิดเป็นร้อยละ 63.2 รองลงมาสถานภาพหย่าร้าง จำนวน 71 ราย คิดเป็นร้อยละ 24.9 และสถานภาพโสด จำนวน 34 ราย คิดเป็นร้อยละ 11.9 ตามลำดับ ของจำนวนผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด 285 ราย

สรุปผลการศึกษาลักษณะทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า กลุ่มผู้ตอบแบบส่วนถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายมากกว่าหญิง มีอายุ 28-30 ปีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 35.8 ส่วนใหญ่มีระดับการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 62.5 สถานที่ทำงานเทศบาลแสนสุขมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 28.8 แผนกงานที่ทำกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อมมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 21.4 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 –30,000 บาท/เดือน มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 70.9 มีสถานภาพสมรสมากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 63.2

## 2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงาน

### 2.1 ปัจจัยด้านลักษณะงานโดยรวม

เมื่อพิจารณาในภาพรวมของระดับปัจจัยด้านลักษณะงาน โดยรวม พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 ซึ่งจัดอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อันดับที่ 1 คือ ด้านความหลากหลายของงาน มีค่าเฉลี่ย 4.52 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงอันดับ 2 ด้านความอิสระในการทำงาน มีค่าเฉลี่ย 4.46 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด อันดับ 3 คือ ด้านโอกาสในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น มีค่าเฉลี่ย 4.34 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และอันดับท้าย ด้านความท้าทายของงาน มีค่าเฉลี่ย 3.83 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากตามลำดับ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านมีผลการศึกษาดังนี้

#### 2.1.1 ปัจจัยความหลากหลายของงาน

เมื่อพิจารณารายด้านของปัจจัยความหลากหลายของงาน โดยรวม พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.52 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า งานที่ทําปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันมีขั้นตอนและวิธีการทำงานที่เป็นระบบและชัดเจน มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยที่ 4.61 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญกับองค์กรอย่างสม่ำเสมอ มีค่าเฉลี่ยที่ 4.58 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด งานที่ปฏิบัติอยู่จำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถและความชำนาญหลายด้านประกอบกัน มีค่าเฉลี่ยที่ 4.49 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด และอันดับสุดท้ายงานที่ปฏิบัติอยู่ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีค่าเฉลี่ยที่ 4.42 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

#### 2.1.2 ปัจจัยความอิสระในการทำงาน

เมื่อพิจารณารายด้านของระดับปัจจัยความอิสระในการทำงาน โดยรวม พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การมีโอกาสกำหนดเป้าหมายแผนงาน วิธีการทำงานในหน้าที่ของตนเองได้มากที่สุด มีค่าเฉลี่ยที่ 4.58 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาสามารถใช้วิจารณญาณของตนเองในการ

แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นมีค่าเฉลี่ยที่ 4.49 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด กฎระเบียบส่วนใหญ่ของหน่วยงานให้ความเป็นอิสระในการทำงาน มีค่าเฉลี่ยที่ 4.48 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด และอันดับสุดท้ายผู้บังคับบัญชาให้อิสระในการตัดสินใจเรื่องงานที่ปฏิบัติอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ยที่ 4.32 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

### 2.1.3 ปัจจัยความท้าทายของงาน

เมื่อพิจารณารายด้านของปัจจัยความท้าทายของงานโดยรวม พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.38 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า งานที่รับผิดชอบในปัจจุบันเป็นงานที่ทำด้วยความสามารถมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยที่ 3.99 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมางานที่ปฏิบัติอยู่นั้นมีส่วนช่วยส่งเสริมความก้าวหน้า มีค่าเฉลี่ยที่ 3.91 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กรมีค่าเฉลี่ยที่ 3.78 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และอันดับสุดท้ายงานที่รับผิดชอบต้องใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ มีค่าเฉลี่ยที่ 3.66 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

### 2.1.4. ด้านโอกาสในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

เมื่อพิจารณารายด้าน โอกาสในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยรวม พบว่า มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า คิดว่าการติดต่อประสานงานกับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นงานที่ทำหายมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยที่ 4.40 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานทุกครั้งเมื่อต้องการความช่วยเหลือ มีค่าเฉลี่ยที่ 4.36 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด งานที่รับผิดชอบอยู่ เป็นงานที่ต้องประสานงานกับผู้ร่วมงานทั้งภายในและภายนอก มีค่าเฉลี่ยที่ 4.37 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด และอันดับสุดท้ายงานที่รับผิดชอบอยู่ทำให้ได้สร้างความคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงานมีค่าเฉลี่ยที่ 4.24 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

## 3. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับปัจจัยด้านลักษณะองค์การ

### 3.1 ปัจจัยด้านลักษณะองค์การ โดยรวม

เมื่อพิจารณาในภาพรวมของระดับปัจจัยด้านลักษณะองค์การ โดยรวม พบว่ามีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.63 ซึ่งจัดอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านแล้ว พบว่า ปัจจัยด้านการกระจายอำนาจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และลำดับ



ต่ำสุดคือ ด้านขนาดองค์กรมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางตามลำดับ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านได้ดังนี้

### 3.1.1 ปัจจัยด้านการกระจายอำนาจ

เมื่อพิจารณาในภาพรวมของระดับปัจจัยด้านการกระจายอำนาจโดยรวม พบว่า มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีระบบการทำงาน มีการแบ่งส่วนงานที่รับผิดชอบ มีความชัดเจนดี มีคะแนนเฉลี่ยมากที่สุด เท่ากับ 4.47 ซึ่งมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา มีการวางเป้าหมายของหน่วยงานสอดคล้องกับแนวคิดในการทำงาน มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.25 มีความคิดเห็นอยู่ที่ระดับมาก หน่วยงานมีการชี้แจงนโยบายและระเบียบการปฏิบัติงานทุกเรื่อง มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 มีความคิดเห็นอยู่ที่ระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ เรื่องของหน่วยงาน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานขององค์กรน้อยที่สุด คะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 มีความคิดเห็นอยู่ที่ระดับมาก ตามลำดับ

### 3.1.2 ปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร

เมื่อพิจารณาในภาพรวมของระดับปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กรโดยรวม พบว่า มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.44 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า การมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาความรู้ในหน่วยงานเพื่อการปฏิบัติงานมากที่สุด มีคะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก รองลงมา การมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อป้องกันความบกพร่องของการสื่อสารข้อมูลในการปฏิบัติงานมีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 มีความคิดเห็นอยู่ที่ระดับมาก การมีส่วนร่วมในการวางแผนการป้องกันความบกพร่องจากการทำงานตามความเคยชินในการปฏิบัติงานมีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.51 มีความคิดเห็นอยู่ที่ระดับมาก และมีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ การมีส่วนร่วมในการวางแผนการป้องกันความบกพร่องจากความเหนื่อยล้าในการปฏิบัติงานน้อยที่สุด คะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.96 มีความคิดเห็นอยู่ที่ระดับปานกลาง ตามลำดับ

### 3.1.3 ปัจจัยด้านขนาดองค์กร

เมื่อพิจารณาในภาพรวมของระดับปัจจัยด้านขนาดองค์กร พบว่า มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.23 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า นโยบายและการบริหารขององค์กรมีการปรับเปลี่ยนให้ทันสมัยเหมาะสมกับขนาดขององค์กรมากที่สุด คะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.32 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง รองลงมา ระเบียบข้อบังคับขององค์กรมีความชัดเจนสอดคล้องกับขนาดขององค์กร คะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง หน่วยงานมีการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ใช้อย่างเหมาะสม คะแนนค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 3.19 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง และต่ำสุดหน่วยงานมีการจัดโครงสร้างของระบบงานที่ชัดเจน คะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.16 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

#### 4. คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของบุคลากร

##### 4.1 ความพึงพอใจในงานของบุคลากรโดยรวม

เมื่อพิจารณาในภาพรวมของระดับปัจจัยความพึงพอใจในงานของบุคลากรโดยรวม พบว่า มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านลักษณะงาน มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก รองลงมา ด้านคุณสมบัติของบุคคล มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 มีมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก และต่ำสุดด้านนโยบายองค์กร คะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาสามารถอธิบายเป็นรายด้านดังต่อไปนี้

##### 4.1.1 ด้านนโยบายองค์กร

เมื่อพิจารณาในภาพรวมของระดับปัจจัยความพึงพอใจในงานของบุคลากรด้านนโยบายองค์กร พบว่า มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.52 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า พอใจกับเงินเดือนของเมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรในสาขาอาชีพอื่นๆ ที่มีวุฒิการศึกษาเหมือนกัน มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก รองลงมา ได้รับพิจารณาค่าจ้างอย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถ มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก พึงพอใจที่สามารถปรึกษาปัญหาการทำงานและได้รับการช่วยเหลือเป็นอย่างดีจากเพื่อนร่วมงาน คะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.41 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก เพื่อนร่วมงานให้ความสนิทสนม ให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนในการปฏิบัติภารกิจ หน้าที่และผลงาน มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.34 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง และรายได้ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับปริมาณหรือภารกิจที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.24 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

##### 4.1.2 ด้านลักษณะงาน

เมื่อพิจารณาในภาพรวมของระดับปัจจัยความพึงพอใจในงานของบุคลากรด้านลักษณะงานโดยรวม พบว่า มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า มีความสุขในการปฏิบัติภารกิจและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย หรือรับผิดชอบ มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา รู้สึกว่างานที่ท่านทำมีความท้าทาย และช่วยให้ได้เรียนรู้และมีประสบการณ์มากขึ้น มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด มีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานและหน้าที่

ที่ได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบ มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด มีความพึงพอใจที่ได้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถและความถนัด มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากและต่ำสุด คิดว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานได้แก่ พื้นที่ทำงานปริมาณแสงสว่าง ความถ่ายเทอากาศ อุณหภูมิ เสียง และสภาพ สังคม มีความเหมาะสมมีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

#### 4.1.3. ด้านคุณสมบัติของบุคคล

เมื่อพิจารณาในภาพรวมของระดับปัจจัยความพึงพอใจในงานของบุคลากรด้านคุณสมบัติของบุคคลโดยรวม พบว่า มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า สถานประกอบการของท่านมีนโยบายการให้รางวัลและผลตอบแทนตามความอาวุโส (อายุงาน) มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา รู้สึกว่าสถานประกอบการให้รางวัลอย่างเหมาะสมและเพียงพอแล้ว มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากที่สุด สถานประกอบการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงาน มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก คิดว่าการให้รางวัลตอบแทนของผู้บังคับบัญชาขึ้นอยู่กับความพอใจส่วนตัว มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากและ หน่วยงานสนับสนุน ยกย่อง ให้รางวัล แก่บุคลากร/ทีมงาน ที่มี การพัฒนาการเรียนรู้ สร้างนวัตกรรม หรือที่มีผลการดำเนินงาน ที่มีประสิทธิภาพมีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 มีความพึงพอใจอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

### 5. ความผูกพันของบุคลากรของบุคลากรที่มีต่อองค์กร

#### 5.1 ความผูกพันของบุคลากรของบุคลากรที่มีต่อองค์กรโดยรวม

เมื่อพิจารณาความผูกพันของบุคลากรของบุคลากรที่มีต่อองค์กรโดยรวม พบว่า มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านบรรทัดฐาน มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ด้านการคงอยู่กับองค์กร มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด และต่ำสุด ด้านความรู้สึก มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ และสามารถนำมาพิจารณาเป็นรายด้านได้ดังนี้

##### 5.1.1 ด้านการคงอยู่กับองค์กร

เมื่อพิจารณาความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กรโดยรวม พบว่า มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความเกรงกลัวต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้น หากออกจากงานโดยไม่มีทางเลือกใหม่ มีคะแนนค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 4.54 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ความตั้งใจอย่างแน่วแน่ ที่จะเป็นบุคลากร ปฏิบัติงานของหน่วยงานนี้ จนกว่าจะเกษียณอายุงานหรือเลิกจ้างมีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ความภาคภูมิใจที่มีส่วนทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้ามีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักถ้ามีโอกาสจะแนะนำให้บุคคลอื่นเข้ามาทำงานในหน่วยงานนี้ มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด และต่ำสุด ความตั้งใจอย่างแน่วแน่ ที่จะเป็นบุคลากร ปฏิบัติงานของหน่วยงานนี้ จนกว่าจะเกษียณอายุงานหรือเลิกจ้างมีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

### 5.1.2 ด้านความรู้สึกรัก

เมื่อพิจารณาความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรด้านความรู้สึกรักโดยรวม พบว่า มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ความรู้สึกชื่นชอบระบบของหน่วยงาน เช่น ระบบปกครอง ระบบการทำงาน มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ความภาคภูมิใจที่จะกล่าวถึงหน่วยงานกับบุคคลภายนอก มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก และต่ำสุด ความยินดี และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานมีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

### 5.1.3 ด้านบรรทัดฐาน

เมื่อพิจารณาความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน โดยรวม พบว่า มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ความยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อชื่อเสียงที่ดีของหน่วยงานมากที่สุด มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา ความเต็มใจทำงานเมื่อได้รับมอบหมายงานนอกเหนือจากงานในหน้าที่รับผิดชอบ มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด การปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงทันเวลา แม้จะไม่ได้รับค่าตอบแทนเป็นพิเศษ มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ความเต็มใจในการใช้ความสามารถที่มีอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน มีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.40 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด และความตั้งใจทำงานที่รับผิดชอบให้งานสำเร็จแม้จะมีอุปสรรคมีคะแนนค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด ตามลำดับ

## 6. ผลการทดสอบสมมติฐาน

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 1 ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานที่ทำงาน แผนก รายได้ต่อเดือน สถานภาพ มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ผลการทดสอบพบว่า ปัจจัยด้านเพศ อายุ ตำแหน่ง สถานที่ทำงาน สถานภาพต่างกันไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี และปัจจัยด้านระดับการศึกษา แผนก รายได้ต่อเดือนแตกต่างกัน มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 2 ปัจจัยด้านลักษณะงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

จากผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับต่ำ ( $R = .156$ ) ซึ่งปัจจัยด้านลักษณะงานมีระดับความสามารถในการอธิบายความผันแปรของความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี โดยรวมได้ร้อยละ 2.40 ส่วนอีก 97.60 จะมาจากอิทธิพลของตัวแปรอื่นนอกเหนือจากการศึกษาครั้งนี้ และพบว่ามีรายด้านของปัจจัยด้านลักษณะงานบางตัวมีผลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นผลการทดสอบสมมติฐานจึงยอมรับ  $H_1$  ปฏิเสธ  $H_0$  เมื่อผลการทดสอบสมมติฐานสรุปว่ามีรายด้านของปัจจัยด้านลักษณะงานบางตัวมีผลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

การสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์ความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี โดยรวมในรูปแบบคะแนนดิบดังนี้

$$Y = a + b_1 X_1$$

ความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมืองจังหวัดชลบุรี โดยรวม =  $4.545 + 2.045$   
(ด้านความท้าทายของงาน)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าปัจจัยด้านลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 1 ด้าน โดยเรียงลำดับน้ำหนักความสำคัญจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ด้านความ

ทำทนายของงาน ( $\beta = .129$ ) และด้านที่ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมืองจังหวัดชลบุรี โดยรวม ได้แก่ด้านความอิสระในการทำงาน ( $\beta = .019$ ) ด้านโอกาสในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ( $\beta = -.030$ ) ด้านความหลากหลายของงาน ( $\beta = -.106$ ) ตามลำดับ

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 3 ปัจจัยด้านลักษณะขององค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านลักษณะขององค์กร มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับต่ำ ( $R = .013$ ) ซึ่งปัจจัยด้านลักษณะขององค์กรมีระดับความสามารถในการอธิบายความผันแปรของความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี โดยรวมได้ร้อยละ 0.20 ส่วนอีก 99.80 จะมาจากอิทธิพลของตัวแปรอื่นนอกเหนือจากการศึกษาครั้งนี้ และพบว่ามีรายด้านของปัจจัยด้านลักษณะขององค์กรบางตัวมีผลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นผลการทดสอบสมมติฐานจึงยอมรับ  $H_1$  ปฏิเสธ  $H_0$  เมื่อผลการทดสอบสมมติฐานสรุปว่ามีรายด้านของปัจจัยด้านลักษณะขององค์กรบางตัวมีผลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี

การสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์ความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี โดยรวมไม่สามารถเขียนเป็นสมการได้

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ได้แก่ การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร ( $\beta = .089$ ) การกระจายอำนาจ ( $\beta = -.057$ ) ด้านขนาดขององค์กร ( $\beta = -.113$ ) ตามลำดับ

จากการทดสอบสมมติฐานที่ 4 ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี พบว่า การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี โดยรวมอยู่ในระดับต่ำ ( $R = .032$ ) ซึ่งปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีระดับความสามารถในการอธิบายความผันแปรของความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี โดยรวมได้ร้อยละ 2.20 ส่วนอีก 97.80 จะมาจากอิทธิพลของตัวแปรอื่นนอกเหนือจากการศึกษาครั้งนี้ และพบว่ามีรายด้านของปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานบางตัวมีผลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ดังนั้นผลการทดสอบสมมติฐานจึงยอมรับ  $H_1$  ปฏิเสธ  $H_0$

เมื่อผลการทดสอบสมมติฐานสรุปว่ามีรายด้านของปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานบางตัวมีผลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ผู้วิจัยจึงได้ทำการทดสอบความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี แสดงการสร้างสมการถดถอยเพื่อพยากรณ์ความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี โดยรวมในรูปแบบคะแนนดังนี้

$$Y = a + b_1 X_1$$

ความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมืองจังหวัดชลบุรีโดยรวม =  $4.025 + .104$   
(ด้านนโยบายองค์กร)

เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 1 ด้าน โดยเรียงลำดับน้ำหนักความสำคัญจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ลำดับที่ 1 คือ ด้านนโยบายองค์กร ( $\beta = .174$ ) และด้านที่ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมืองจังหวัดชลบุรีโดยรวม ได้แก่ ด้านคุณสมบัติของบุคคล ( $\beta = .000$ ) ด้านลักษณะงาน ( $\beta = -.026$ ) ตามลำดับ

### อภิปรายผลการวิจัย

จากการสรุปผลการศึกษามีประเด็นที่น่าสนใจมาอภิปรายผลดังนี้

ตามผลการศึกษาตามวัตถุประสงค์ พบว่า ปัจจัยด้านบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ตำแหน่ง สถานที่ทำงาน สถานภาพต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่าปัจจัย เพศ อายุ สถานที่ทำงาน สถานภาพ ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมืองจังหวัดชลบุรีมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ กุศลนิดา ผลเวช (2556) เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สถาบันไทย-เยอรมัน พบว่า เพศ อัตรารายเดือน ระยะเวลาการทำงานและปัจจัยแวดล้อมในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสถาบันไทย-เยอรมัน ส่วนอายุ สถานภาพการสมรส และตำแหน่ง ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสถาบันไทย-เยอรมันมีความสอดคล้องกับงานวิจัยสุวรรณณี โกเมศ (2554) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลและปัจจัยที่พยากรณ์ลักษณะส่วนบุคคลลักษณะองค์กร ลักษณะงาน ประสิทธิภาพในการทำงานและความผูกพันในองค์กรของอาจารย์วิทยาลัยสาทรณสุขสิรินธร พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 คือ ปัจจัยคุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลา

การปฏิบัติงาน เนื่องจากพนักงานของเทศบาล ส่วนใหญ่จบการศึกษาปริญญาตรีมากกว่าต่ำกว่า ปริญญาตรีจะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีระดับการศึกษาสูง เนื่องจากมีโอกาส เลือกอาชีพน้อยกว่า และเพราะคนที่มีการศึกษาสูงมักมีความคาดหวังต่อสิ่งที่จะได้รับการ ตอบสนองจากองค์กรสูง และจะมีความเชื่อมั่นในตนเองว่าโอกาสที่จะหางานใหม่ได้ไม่ยาก ทำให้ มีความผูกพันต่อองค์กรน้อยและในส่วนของแผนกมีอิทธิพลเนื่องจากพนักงานเทศบาลที่มีระดับ ตำแหน่งเป็นข้าราชการ จึงมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าลูกจ้างประจำ และพนักงานราชการ ตำแหน่งงานเป็นตัวแทนสถานภาพทางสังคมประการหนึ่ง เพราะเมื่อบุคคลนั้นมีตำแหน่งหน้าที่ สูงมากขึ้นเท่าไร การได้รับการยกย่อง ขอมริบ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ เช่น อำนาจการตัดสินใจ ตลอดจนสิทธิในการบังคับบัญชาจะยิ่งมากขึ้นตามไปด้วย ซึ่งเป็นเพียงการระบุถึงสถานะของ หน้าที่ของแต่ละบุคคล ประกอบกับข้าราชการ เป็นอาชีพที่มีความมั่นคง ได้รับสิทธิ และสวัสดิการ ความก้าวหน้าในสายงาน ระยะเวลาในการรับราชการ การได้รับบำเหน็จบำนาญตอบแทนและใน ส่วนของรายได้ต่อเดือน มีอิทธิพลต่อความผูกพันเนื่องจากบุคลากรที่มีรายได้มากกว่า 20,000 บาท มีความผูกพันต่อองค์กรน้อยกว่าผู้มีรายได้น้อยกว่า 15,000 บาท เนื่องจากบุคลากรตระหนักดีว่า การกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทนในระบบราชการจะใช้ตามบัญชีอัตราเงินเดือนที่ กระทรวงการคลังกำหนด รวมถึงการปรับอัตราเงินเดือน การเพิ่มค่าจ้าง การเลื่อนขั้น ต่างมี หลักเกณฑ์และวิธีการดำเนินการที่ชัดเจน และยังสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีของการบริหาร ทรัพยากรมนุษย์ กล่าวไว้ว่า คน เป็นทรัพยากรและปัจจัยการผลิตที่สำคัญประการหนึ่งเป็นหัวใจใน การบริหารองค์การการบริหารงานโดยมิได้ให้ความสำคัญแก่บุคลากรในการทำงานจะเป็นอุปสรรค ในความก้าวหน้าขององค์การเพราะงานที่ทำนั้นต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์เป็นผู้ปฏิบัติผลงานจึงจะ สำเร็จลุล่วงได้แต่เดิมนั้นผู้บริหารไม่ให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรมนุษย์เท่าที่ควรต่างมุ่ง สนใจทางด้านเทคนิควิธีการทำงานมากกว่าต่อมาจึงเกิดปัญหาในการทำงานทั้ง ๆ ที่มีเทคนิควิธีการ ทำงานจึงได้หันมาสนใจและให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์มากขึ้น และพบว่าปฏิบัติงานมี อิทธิพลต่อผลสำเร็จของงานเป็นอย่างมากองค์การใดที่ให้ความสำคัญและเอาใจใส่ต่อทรัพยากร มนุษย์ผลผลิตขององค์การจะเพิ่มขึ้นเพราะมนุษย์จะทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้นความสำคัญของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ก็เพิ่มมากขึ้น

ผลการศึกษาสมมติฐานที่ 2 พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน ด้านความท้าทายของงาน มี อิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมืองจังหวัดชลบุรี ร้อยละ 0.24 ส่วนค่า สัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว ( Adjusted R Square ) เท่ากับ 0.024 มีอิทธิพลต่อความ ผูกพันต่อองค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกรู้สึกของพนักงานที่รู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่ง ขององค์การและจะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการทำงานเพื่อองค์การถ้าพนักงานยังมีความผูกพันต่อ



องค์การสูงมากเท่าไรแนวโน้มที่จะลาออกหรือทิ้งองค์การไปก็ลดน้อยลงไปเท่านั้นมีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ เบญจวรรณ พัทธพงศ์พรรณ (2555) เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานบริษัท บางกอกเอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด ผลการศึกษา พบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรพนักงานบริษัท บางกอกเอ็นเตอร์เทนเมนต์ จำกัด พบว่า ด้านความหลากหลายของงาน ด้านผลป้อนกลับของงาน ด้านความสำคัญของตนเองต่อองค์กร ด้านความพึงพอใจขององค์กร และยังมีความสอดคล้องกับทฤษฎี Glisson & Durick, (1988) เกี่ยวกับลักษณะงานได้แบ่งลักษณะงาน (Job Characteristics) ออกเป็น 5 ลักษณะ ได้แก่ 1) งานที่มีความหลากหลายด้านทักษะ (Skill Variety) 2) งานที่มีเอกลักษณ์ (Task Identity) 3) งานที่มีความสำคัญ (Task Significant) 4) งานที่มีอิสระ (Autonomy) และ 5) งานที่มีการป้อนข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) และทฤษฎีของสเตรส (Strees,1977) กล่าวว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นของสมาชิกในองค์การและเป็นพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์การมีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่นๆแสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การซึ่งสามารถแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การความเต็มใจที่จะทุ่มเทพยายามอย่างมากเพื่อองค์การความปรารถนาอย่างยิ่งยวดที่จะรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกในองค์การ

ผลการศึกษาสมมติฐานที่ 3 พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะขององค์กรไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี การเปลี่ยนแปลงของความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีขึ้นอยู่กับขนาดขององค์กรร้อยละ 0.13 ส่วนค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เมื่อปรับแล้ว ( Adjusted R Square ) เท่ากับ 0.002 มีความสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิษชาภา พนาสติด (2555) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันในองค์การของบุคลากรในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดชุมพรพบว่า ปัจจัยที่มีผลกับความยึดมั่นผูกพันในองค์การของบุคลากร คือ ประสิทธิภาพในการทำงาน ได้แก่ ความพึงพอใจต่อเงินเดือนค่าตอบแทนและสวัสดิการความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ลักษณะองค์กร ได้แก่ การรับรู้เป้าหมายขององค์การภาวะผู้นำ ของหัวหน้าความมีชื่อเสียงขององค์การการมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและการตัดสินใจลักษณะงาน ได้แก่ ความหลากหลายของงานโอกาสความก้าวหน้าในงานความท้าทายของงานและผลย้อนกลับของงาน โดยมีผลการทำนาย คือ ความยึดมั่นผูกพันในองค์การโดยรวม ทำนายได้ร้อยละ 63.70 และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของมูจรินทร์ บุรินอก (2553) เรื่องความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน: กรณีศึกษาบริษัท อูซูอิ อินเทอร์เน็ต เซ็นแนล คอร์ปอเรชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงาน บริษัท อู ซู อี อินเทอร์เน็ต เซ็นแนล คอร์ปอเรชั่น (ไทยแลนด์) จำกัด จำนวน 242 คน ผลการศึกษา พบว่า พนักงาน มีความผูกพันต่อองค์การในภาพรวม

อยู่ในระดับมาก สำหรับระดับความคิดเห็น ด้านลักษณะงาน ลักษณะองค์กร และประสบการณ์ในการทำงาน พบว่า ส่วนใหญ่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับที่มาก และเมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะงาน ลักษณะองค์กร ประสบการณ์ในการทำงานกับความผูกพันเป็นรายชื่อ พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทุกข้อ เป็นความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกัน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์มีค่าอยู่ระหว่าง ( $r = 0.22-0.60$ ) และยังคงสอดคล้องกับทฤษฎีของ Greenberg (1993) ที่ได้กล่าวเกี่ยวกับลักษณะขององค์กร มี 3 ด้าน คือ การกระจายอำนาจในองค์กร การมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กรและขนาดขององค์กร

จากผลการศึกษาสัมมติฐานที่ 4 พบว่า ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ได้แก่ นโยบายขององค์กร ลักษณะงาน คุณสมบัติของบุคคล เมื่อทดสอบแล้วค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ( $R$ ) ระหว่างตัวแปรอิสระ นโยบายขององค์กร ลักษณะงาน คุณสมบัติของบุคคลกับตัวแปรตาม ความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีมีค่าเท่ากับ 0.180 มีค่าสัมประสิทธิ์ การพยากรณ์ ( $R$  Square) เท่ากับ 1.80 หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงของความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีขึ้นอยู่กับนโยบายขององค์กรสามารถแสดงสมการทำนายแนวโน้มความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมืองจังหวัดชลบุรี ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านนโยบายขององค์กร มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี ส่วนปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานด้านลักษณะงาน ด้านคุณสมบัติของบุคคล ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี มีความสอดคล้องกับแนวคิดและทฤษฎีของศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2561) กล่าวว่า แรงจูงใจหมายถึง การที่บุคคลได้รับการกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมในการกระทำกิจการต่าง ๆ อย่างมีพลัง มีคุณค่า มีทิศทางที่ชัดเจน ซึ่งแสดงออกถึงความตั้งใจ ความเต็มใจ ความพยายาม หรือพลังภายในของตนเอง รวมทั้งการเพิ่มพูนความสามารถที่จะทุ่มเทในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายตามความต้องการและสร้างความพึงพอใจสูงสุดเพราะมีความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงานในทุก ๆ ด้านทำให้เกิดความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน

จากผลการศึกษาสัมมติฐานที่ 2 3 และ 4 พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน ด้านลักษณะองค์กร ความพึงพอใจต่อลักษณะงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาล ในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีของกลุ่มตัวอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 และเมื่อทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ระหว่างตัวแปรอิสระของปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านลักษณะขององค์กร ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน กับความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมืองจังหวัดชลบุรี เมื่อทดสอบแล้วสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ ( $R$  square) เท่ากับ 42.2% หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงของ “ความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง

จังหวัดชลบุรี” และผู้วิจัยได้นำมาทดสอบโดยการตัดปัจจัยด้านลักษณะองค์กร ผลรวมของการวิเคราะห์ความสัมพันธ์โดยใช้การถดถอยพหุคูณ (Multiple regression analysis) ระหว่างตัวแปรอิสระของปัจจัยด้านลักษณะงาน ปัจจัยด้านความพึงพอใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมืองจังหวัดชลบุรี เมื่อทดสอบแล้วสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R square) เท่ากับ 56 % หมายความว่า การเปลี่ยนแปลงของความผูกพันของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมืองจังหวัดชลบุรีเพิ่มขึ้น อาจเนื่องจาก ความผูกพันของพนักงาน ไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยด้านลักษณะองค์กร ทำให้เมื่อนำผลไปวิเคราะห์ความสัมพันธ์ทำให้ความผูกพันของพนักงานเทศบาลเพิ่มมากขึ้นมาจากความพึงพอใจในการปฏิบัติมากกว่าลักษณะขององค์กรมีความสอดคล้องกับแนวคิดของบุญเลิศ จันทร์โท (2555, หน้า 16) ได้สรุป การจูงใจ (Motivation) หมายถึง กระบวนการที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมไปยังเป้าหมายที่กำหนด โดยมีแรงจูงใจ (Motive) เป็นตัวผลักดันให้แสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุเป้าหมาย องค์กรที่จะประสบความสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยบุคลากรภายในที่มีความเต็มใจทุ่มเทความรู้ความสามารถและมีความผูกพันต่อองค์กรที่จะอุทิศตนเองในการทำงานหนัก หลักการในการกระตุ้นหรือจูงใจบุคลากรจึงถูกคิดค้นขึ้นเพื่อใช้ในการสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเหล่านั้นเกิดความพึงพอใจในการทำงานสูงสุด โดยคาดหวังว่าหากบุคลากรเกิดความรู้สึกพึงพอใจในการทำงาน ย่อมพร้อมที่จะปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท เสียสละ ซึ่งจะยังส่งผลให้ผลผลิตเพิ่มขึ้นอย่างมีคุณภาพและมีความสอดคล้องกับแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของ Peters, D. J., L. Eathington, and D. Swenson, (2012) เป็นตัวแปรในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากมีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดที่ศึกษา ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ทศนคติทางบวกของบุคคลที่มีต่องานที่ปฏิบัติอยู่ มีความสัมพันธ์ ที่ดีในการทำงานร่วมกันจนเกิดการยอมรับการตัดสินใจ ซึ่งเป็นผลมาจากองค์ประกอบของงาน คุณค่าของงาน การมุ่งเน้นเป้าหมาย ผู้ร่วมงาน การแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับสมาชิกในองค์กร การเพิ่มคุณค่าในงาน และเมื่อเกิด ความพึงพอใจในงานที่ทำแล้ว โดยการแสดงออกมาเป็นความสนใจ ทำให้เกิดความพยายาม ทุ่มเท ทั้งร่างกายและแรงใจ มีความสุขในการทำงาน ไม่เกิดความเครียดในการทำงาน กระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำงานนั้นจนสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ เพื่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบได้แก่ นโยบายองค์กร ลักษณะงาน และคุณสมบัติของบุคคล อย่างไรก็ตาม ได้กลายเป็นตัวทำนายที่สำคัญของการกระทำขององค์กรที่ Buchanan (1974) ได้เสนอองค์ประกอบความผูกพันองค์กร ได้แก่ การยอมรับเป้าหมายและค่านิยม (internalization) การมีส่วนร่วมกับองค์กร (involvement) เป็นการทำงานตามบทบาทหน้าที่อย่างเต็มที่ ความจงรักภักดี (loyalty) และ Hrebiniak and Alutto (1974) กล่าวว่าความผูกพันด้านคิดคำนวณ (calculative) และด้านบรรทัดฐานทางสังคม (normative) เป็นความผูกพันของ

บุคลากรที่ต้องทำงานอยู่กับองค์กรต่อไป เพราะเชื่อว่าเสถียรภาพประโยชน์มากกว่า หากต้องออกจากองค์กรไป จึงต้องทำงานผูกพันไป และแนวคิดของ Morris และ Sherman, 1981 ที่มีทัศนะว่า ผู้นำแบบเน้นงานช่วยให้บุคลากรได้ปฏิบัติด้วยความรับผิดชอบอย่างสูง และทำให้เกิดความผูกพันต่อ องค์กรแบบจงรักภักดี และปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรได้แก่ ลักษณะงาน ลักษณะองค์กร ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน เหล่านี้มีผลต่อความรู้สึกของบุคลากรว่ามีความผูกพัน องค์กรอยู่ในระดับใดซึ่งส่งผลถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานและความตั้งใจทำงานรวมถึงการ คงอยู่หรือการเปลี่ยนงาน

### ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลวิจัยไปใช้

ผลการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีมีข้อเสนอแนะเพื่อเป็นแนวทางในการนำผลการศึกษาไปใช้ ดังนี้

1. ด้านลักษณะงาน พนักงานเทศบาลในอำเภอเมืองจังหวัดชลบุรีมีความคิดเห็นต่อด้าน ลักษณะงานในด้านความท้าทายของงานมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ งานที่รับผิดชอบต้องใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมลักษณะงานที่มีความท้าทายกับพนักงาน ให้ตรงกับความสามารถของแต่ละคนและแต่ละหน่วยงาน ทำให้พนักงานมีความตั้งใจทำงานได้ อย่างเต็มที่กับงานที่ได้รับมอบหมายในองค์กร และเกิดการทำงานร่วมกันทำให้พนักงานนำไปสู่การ พัฒนาองค์กร เกิดความก้าวหน้ามากขึ้น

2. ด้านลักษณะองค์กร พนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีมีความคิดเห็นต่อ ด้านลักษณะองค์กรในด้านขนาดองค์กรมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ หน่วยงานมีการจัดโครงสร้างของ ระบบงานที่ชัดเจน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริม การจัดโครงสร้างของระบบงานในแต่ละ หน่วยงาน ในแต่ละฝ่ายให้มีความชัดเจนเพิ่มมากขึ้นและจัดหาเครื่องมือที่มีเทคโนโลยีให้กับยุค ปัจจุบันมากที่สุดกับองค์กรต่าง ๆ เพิ่มมากขึ้นเพื่อที่จะพัฒนาองค์กรต่อไป

3. ความพึงพอใจในงานของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัดชลบุรีมีความคิดเห็น ต่อความพึงพอใจในงานในด้านนโยบายองค์กร มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ รายได้ ค่าตอบแทน และ สวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับปริมาณหรือภารกิจที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมสวัสดิการต่าง ๆ หรือเพิ่มรางวัลในการทำงานแก่บุคลากรแต่ละฝ่ายเพิ่ม มากขึ้นเพื่อสร้างเสริมให้มีการเรียนรู้ พัฒนาสร้างนวัตกรรมใหม่ให้กับองค์กรมากยิ่งขึ้น

4. ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ของพนักงานเทศบาลในอำเภอเมือง จังหวัด ชลบุรีมีความคิดเห็นต่อความผูกพันของบุคลากรในด้านความรู้สึก มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ความ ยินดี และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงาน ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริม

แนวทางการดำเนินงานของหน่วยงานเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิมเพื่อให้พนักงานได้ภาคภูมิใจในหน่วยงานของตนเองที่มีหน่วยงานที่มีความสมัครในการทำงาน มีความผูกพันในองค์กรที่ดี และมีความภาคภูมิใจในหน่วยงานเพิ่มมากขึ้นกว่าเดิม

#### ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

1. ควรมีการศึกษาที่ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ซึ่งผู้ศึกษาจะได้ข้อมูลเชิงอุปนัย เพื่อที่จะได้ทราบถึงความต้องการของพนักงานของเทศบาล จังหวัดชลบุรี ในปัจจัยอื่นๆที่อาจส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริง



## บรรณานุกรม

- กอบสุข อินทโชติ. (2554). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัทผลิตชิ้นส่วนอุตสาหกรรมยานยนต์แห่งหนึ่ง ในนิคมอุตสาหกรรมอมตะนคร จังหวัดชลบุรี. (งานนิพนธ์การจัดการมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์). คณะการจัดการและการท่องเที่ยว, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กัญยชร ชัยนภัสสร. (2550). การรับรู้ของสมาชิกองค์กรที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษาบริษัทด้านอสังหาริมทรัพย์. (สารนิพนธ์คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กัลยารัตน์ ธีระชนชัยกุล. (2557). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส(1989).
- กุลธนิดา ผลเวช. (2556). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สถาบันไทย-เยอรมัน. (ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป). วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จารุพันธ์ อธิธาวัชกุล. (2553). บริหารคนเหนือตำรา 2. กรุงเทพฯ: กรุงเทพธุรกิจ.
- จิราวัลย์ จิตระรักษ์. (2553). ปัญหาการบริหารงานบุคคลของโรงเรียนเทศบาลสังกัดเทศบาลเมืองกาฬสินธุ์. (บัณฑิตวิทยาลัย). มหาวิทยาลัยมหาสารคาม, สาขาวิชานโยบายสาธารณะ.
- ชนิดา เล็บครุฑ. (2554). ผลกระทบของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (งานวิจัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์). , สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- ชานนทร์ ปวงละคร. (2551). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ กลุ่มธุรกิจน้ำมัน. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ). คณะบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ชัลวานา สะธานี. (2550). ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรกรณีศึกษา พนักงานโรงงานแยกก๊าซธรรมชาติ จังหวัดระยอง บริษัท ปตท. จำกัด (มหาชน). (สารนิพนธ์คณะทรัพยากรมนุษย์). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ธนัชพร สว่างแจ้ง, & กัญญดา ประจุศิลป์. (2556). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การพยาบาลโรงพยาบาลสังกัดกรมแพทยทหารเรือ ในช่วงพุทธศักราช 2555-2559. วารสารพยาบาลศาสตร์.

ธีรภัทร วาณิชพิทักษ์. (2555). การศึกษาความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน บริษัทร่วมเจริญพัฒนา จำกัด. (การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ). คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.

บึงอร ทับทิม. (2553). การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนจังหวัดพัทลุง. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น). วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่นมหาวิทยาลัยขอนแก่น.

บุญเลิศ จันทร์โท. (2555). ปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทสยามโตโยต้า อุตสาหกรรม จำกัด จังหวัดชลบุรี. มหาวิทยาลัยบูรพา.

เบญจวรรณ พืชพงศ์พรรณ. (2555). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานบริษัท บางกอกอินเทอร์เน็ตเทเนเมนต์จำกัด. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ). คณะวิทยาการจัดการ, มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์.

ประชาชาติธุรกิจออนไลน์. (2558). ความผูกพัน...สำคัญต่อองค์กรอย่างไร? Retrieved from [http://www.prachachat.net/news\\_detail.php?newsid=1420700990](http://www.prachachat.net/news_detail.php?newsid=1420700990)

ประมินทร์ เนาวกาญจน์. (2553). ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเทศบาลนครยะลา. (ภาคนิพนธ์คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

พนิดา จิระสถิตถาวร. (2550). แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของครูโรงเรียนประภัสสรวินทยา อำเภอเมืองจังหวัดชลบุรี. (มหาวิทยาลัยบูรพา). วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา,

พนิดา อร่ามจรัส. (2556). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานในกลุ่มบริษัทโทริเซน ไทย เอเยนต์ซีส์จำกัด (มหาชน). กรุงเทพฯ. มหาวิทยาลัยกรุงเทพ

พรพิกุล นุชปาน. (2551). ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน กรณีศึกษาพนักงานรายวัน บริษัทซีเลขติกา (ประเทศไทย) จำกัด. (ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป). วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.

พิชชาภา พนาสถิตย์. (2555). ปัจจัยที่มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันในองค์การของบุคลากรในโรงพยาบาลชุมชน จังหวัดชุมพร. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พิชิต เทพวรรณ. (2554). การจัดการทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์:แนวคิดและกลยุทธ์เพื่อความได้เปรียบทางการแข่งขัน. กรุงเทพมหานคร: บริษัท วี.พรินทร์(1991) จำกัด.

เพ็ญศรี คลองโป่งเกตุ. (2553). การศึกษาการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

- นครราชสีมา. (การศึกษาค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชานโยบาย  
สาธารณะ). บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.
- มนัส ธาราวัชรศาสตร์. (2551). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท อิน โนเวกซ์(ประเทศไทย)  
จำกัด. (การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ยศวริศ คุณพิณใจพัฒนา. (2550). การศึกษาความผูกพันต่อองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อพฤติกรรมใน  
องค์กรของพนักงานบริษัทให้บริการบำรุงรักษาแห่งหนึ่งในจังหวัดระยอง. (วิทยานิพนธ์  
บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- รจนา เวียงอินทร์. (2553). ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์กับผลลัพธ์การ  
บริหารทรัพยากรมนุษย์. (วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต). บัณฑิตวิทยาลัย,  
มหาวิทยาลัยมหิดล.
- รักษัรศมี วุฒิมานพ. (2555). ลักษณะบุคคลและลักษณะงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อ  
องค์กรของพนักงาน. (งานนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาวิชาการจัดการ). คณะ  
บริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ: ชรรรมสารจำกัด.
- วิลาวรรณ รพีพิศาล. (2554). ความรู้พื้นฐานในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ใน การบริหารทรัพยากร  
มนุษย์. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ วิจิตรหัตถการ.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. (2552). การบริหารการตลาดยุคใหม่. กรุงเทพฯ: บริษัท ชรรรมสาร.
- สายธาร ทองอร่าม. (2550). ความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษา บริษัท เดอะมอลล์กรุ๊ป จำกัด สาขา  
รามคำแหง. (ภาคนิพนธ์คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม). สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหาร  
ศาสตร์.
- สุวรรณณี โกเมศ. (2554). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของอาจารย์วิทยาลัยการ  
สาธารณสุขสุจริตินทร สถาบันพระบรมราชชนก กระทรวงสาธารณสุข. วิทยานิพนธ์ปริญญา  
พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โสภณ ดวงอินทร์. (2555). การจัดการความรู้แห่งโลกธุรกิจใหม่. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดยูเคชั่น.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A., (1999). *Management: Building Competitive Advantage (4th ed.)*.  
Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Bodie, G. D., & Jones, S. M., (2012). The nature of supportive listening, II: The role of verbal  
personal centeredness and nonverbal immediacy. 250-269.
- Choi, Y. (2013). The differences between work engagement and workaholism, and organizational



outcomes: An integrative model. *journal*, 41.

Greenberg, J., Baron, & R.A. (1993). *Behavior in Organization : Understanding and Managing the Human Side of Work* (4th ed ed.). Boston: Allyn & Baron.

Ivancevich, J. M. M., T. M. (2002). *Organization Behavior and Management*. (6th ed). *Houston: McGraw-Hil*.

Maslow, A. H. (1954). *Motivation and Personality*. NewYork: Harper.

Rezaeian, A., & Ganjali A. (2010). Multilevel Approach and its application to organizational theorizing. *Management Thought Bi-Quarterly Journal*, 3(2), 5-40. (In Persian).

Rue, L. W., & Byars, L. L., (2000). *Management: Skill and application* (9th ed.). *North America*.

Schermerhorn. J. R., H., J. G., & Osborn, R. N., (2000). *Organizational behavior* (7th ed.). *Wiley and Sons*.

Schiffman, L. G., & Kanuk, L. L., (2000). *ConsumerBbehavior* (7th ed.). *Upper Saddle River, N.J Prentice Hall*.



ภาคผนวก

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในเทศบาลเมือง จังหวัดชลบุรี

#### คำชี้แจง:

1. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในเทศบาลเมือง จังหวัดชลบุรี”

2. แบบสอบถามมีทั้งหมด 6 ตอน

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงาน

ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะองค์กร

ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากรของบุคลากรที่มีต่อองค์กร

ส่วนที่ 6 ข้อเสนอแนะ

3. แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์นำมาใช้ในการศึกษาวิจัยเท่านั้น ซึ่งจะไม่มีผลกระทบต่อผู้ตอบแบบสอบถามหรือหน่วยงานของท่าน และจะไม่มีเปิดเผยข้อมูลเป็นรายบุคคลแต่อย่างใด ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้เป็นอย่างดีและขอขอบคุณทุกท่านที่ได้ตอบแบบสอบถามนี้ตามความเป็นจริง และตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุด คำตอบของท่านจะเก็บไว้เป็นความลับและจะใช้สำหรับการทำวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

นางสาวปรีดา พันธุ์บงสิงห์

นิสิตปริญญาโท หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต

มหาวิทยาลัยบูรพา



### แบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

**คำชี้แจง :** โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  ที่เว้นไว้ให้ตรงตามความเป็นจริง

1. เพศ

- 1) ชาย  2) หญิง

2. อายุ

- 1) น้อยกว่าหรือเท่ากับ 20 ปี  2) มากกว่า 20 - 25 ปี  
 2) มากกว่า 25 - 30 ปี  4) มากกว่า 30-35 ปี  
 5) มากกว่า 30 - 35 ปี  6) มากกว่า 35-40 ปี  
 7) มากกว่า 40 ปี

3. ระดับการศึกษา

- 1) ต่ำกว่าปริญญาตรี  2) ปริญญาตรี  
 3) สูงกว่าปริญญาตรี

3. สถานที่ทำงาน

- 1) เทศบาลแสนสุข  2) เทศบาลเสม็ด  
 3) เทศบาลเมืองชลบุรี  4) เทศบาลดอนหัวฬ่อ  
 5) เทศบาลเหมือง

4. แผนกงานที่ทำ

- 1) คณะบริหาร  2) สมาชิกสภา  
 3) หัวหน้าส่วนราชการ  4) สำนักปลัดเทศบาล  
 5) กองวิชาการและแผนงาน  6) กองช่าง  
 7) กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม  8) กองช่างสุขาภิบาล  
 9) กองการศึกษา  10) กองสวัสดิการสังคม  
 11) กองคลัง  12) กองวิชาการและแผนงาน  
 13) กองสถานธนาบาล

5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน

- 1) ต่ำกว่า 20,000 บาท/เดือน       2) 20,001 –30,000 บาท/เดือน  
 3) 30,001 –40,000 บาท/เดือน       4) มากกว่า 40,000 บาท/เดือน

6. สถานภาพสมรส

- 1) โสด       1) สมรส  
 2) หย่าร้าง

ส่วนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะงาน

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  ท่านเห็นว่าตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

ปัจจัยด้านลักษณะงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
<b>ความหลากหลายของงาน</b>					
1. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันมีขั้นตอนและวิธีการทำงานที่เป็นระบบและชัดเจน					
2. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่จำเป็นต้องใช้ความรู้ความสามารถและความชำนาญหลายด้านประกอบกัน					
3. งานที่ท่านปฏิบัติอยู่ทำให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
4. ท่านได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญกับองค์กรอย่างสม่ำเสมอ					
<b>ความอิสระในการทำงาน</b>					
1. การมีโอกาสดำหนดเป้าหมายแผนงาน วิธีการทำงานในหน้าที่ของตนเองได้					
2. สามารถใช้วิจารณญาณของตนเองในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น					
3. ภาวะเบียบส่วนใหญ่ของหน่วยงานให้ความเป็นอิสระในการทำงานของท่าน					
4. ผู้บังคับบัญชาให้อิสระแก่ท่านในการตัดสินใจเรื่องงานที่ปฏิบัติอย่างเต็มที่					

ปัจจัยด้านลักษณะงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
<b>ความท้าทายของงาน</b>					
1. งานที่รับผิดชอบเป็นงานที่นำไปสู่การพัฒนาองค์กรของท่าน					
2. งานที่รับผิดชอบในปัจจุบันเป็นงานที่ทำทหายความสามารถ					
3. งานที่รับผิดชอบต้องใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่					
4. งานที่ปฏิบัติอยู่นั้นมีส่วนช่วยส่งเสริมความก้าวหน้า					
<b>ด้านโอกาสในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น</b>					
1. ท่านได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานทุกครั้งเมื่อต้องการความช่วยเหลือ					
2. ท่านคิดว่าการติดต่อประสานงานกับบุคคลอื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กรเป็นงานที่ทำทหาย					
3. งานที่ท่านรับผิดชอบอยู่ เป็นงานที่ต้องประสานงานกับผู้ร่วมงานทั้งภายในและภายนอก					
4. งานที่รับผิดชอบอยู่ทำให้ท่านได้สร้างความคุ้นเคยกับเพื่อนร่วมงาน					

### ส่วนที่ 3 แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะองค์การ

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  ท่านเห็นว่าตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

ด้านลักษณะองค์การ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
<b>การกระจายอำนาจ</b>					
1. ระบบการทำงานมีการแบ่งส่วนงานที่รับผิดชอบมีความชัดเจนดี					
2. เป้าหมายของหน่วยงานสอดคล้องกับแนวคิดในการทำงานของท่าน					
3. หน่วยงานมีการชี้แจงนโยบายและระเบียบการปฏิบัติงานทุกเรื่อง					
4. หน่วยงานเปิดโอกาสให้ท่านมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงานขององค์การ					
<b>ด้านการมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การ</b>					
1. การมีส่วนร่วมในการวางแผนเพื่อป้องกันความบกพร่องของการสื่อสารข้อมูลในการปฏิบัติงาน					
2. การมีส่วนร่วมในการวางแผนพัฒนาความรู้ในหน่วยงานเพื่อการปฏิบัติงาน					
3. การมีส่วนร่วมในการวางแผนการป้องกันความบกพร่องจากความเหนื่อยล้าในการปฏิบัติงาน					
4. การมีส่วนร่วมในการวางแผนการป้องกันความบกพร่องจากการทำงานตามความเคยชินในการปฏิบัติงาน					

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  ท่านเห็นว่าตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

ด้านลักษณะองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
<b>ด้านขนาดองค์กร</b>					
1. ระเบียบ ข้อบังคับขององค์กรมีความชัดเจนสอดคล้องกับขนาดขององค์กร					
2. นโยบายและการบริหารขององค์กรมีการปรับเปลี่ยนให้ทันสมัยเหมาะสมกับขนาดขององค์กร					
3. หน่วยงานมีการจัดโครงสร้างของระบบงานที่ชัดเจน					
4. หน่วยงานมีการจัดสวัสดิการต่าง ๆ ให้อย่างเหมาะสม					

#### ส่วนที่ 4 คำถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

คำถามต่อไปนี้เกี่ยวกับแนวทางการสร้างความผูกพันขององค์กร กรณีศึกษา เทศบาลแสนสุข อำเภอเมือง จังหวัดชลบุรี โปรดระบุระดับคะแนนที่ท่านเห็นว่าได้มีการดำเนินงานภายในหน่วยงานของท่านจริง โดยกำหนดให้

- |                                   |                             |
|-----------------------------------|-----------------------------|
| 5 หมายถึง มีความพึงพอใจมากที่สุด  | 4 หมายถึง มีความพึงพอใจมาก  |
| 3 หมายถึง มีความพึงพอใจปานกลาง    | 2 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อย |
| 1 หมายถึง มีความพึงพอใจน้อยที่สุด |                             |



### แบบสอบถามเกี่ยวกับความพึงพอใจในงานของบุคลากร

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  ท่านเห็นว่าตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
<b>นโยบายองค์กร</b>					
1. รายได้ ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับในปัจจุบันมีความเหมาะสมกับปริมาณหรือภารกิจที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่					
2. ท่านพอใจกับเงินเดือนของท่านเมื่อเปรียบเทียบกับบุคลากรในสายอาชีพอื่น ๆ ที่มีวุฒิการศึกษาเหมือนท่าน					
3. ท่านได้รับพิจารณาค่าจ้างอย่างเหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของท่าน					
4. เพื่อนร่วมงานให้ความสนิทสนม ให้ความช่วยเหลือหรือสนับสนุนในการปฏิบัติภารกิจ หน้าที่และผลงานของท่าน					
5. ท่านพึงพอใจที่สามารถปรึกษาปัญหาการทำงานและได้รับการช่วยเหลือเป็นอย่างดีจากเพื่อนร่วมงาน					

ความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
<b>ลักษณะงาน</b>					
1. ท่านมีความพึงพอใจที่ได้ทำงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความถนัดของท่าน					
2. ท่านมีความสุขในการปฏิบัติภารกิจและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบ					
3. ท่านมีความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานและหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบ					
4. ท่านรู้สึกว่าการที่ท่านทำมีความท้าทาย และช่วยให้ท่านได้เรียนรู้และมีประสบการณ์มากขึ้น					
5. ท่านคิดว่าสภาพแวดล้อมในการทำงาน ได้แก่ พื้นที่ทำงาน ปริมาณแสงสว่าง ความถ่ายเทอากาศ อุณหภูมิ เสียง และสภาพสังคม มีความเหมาะสม					
<b>คุณสมบัติของบุคคล</b>					
1. หน่วยงานสนับสนุน ยกย่อง ให้รางวัล แก่บุคลากร/ทีมงาน ที่มีการพัฒนาการเรียนรู้ สร้างนวัตกรรม หรือที่มีผลการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ					
2. ท่านรู้สึกว่าการประกอบกิจการของท่านให้รางวัลอย่างเหมาะสมและเพียงพอแล้ว					
3. สถานประกอบการของท่านมีนโยบายการให้รางวัลและผลตอบแทนตามความอาวุโส (อายุงาน)					
4. ท่านคิดว่าการให้รางวัลตอบแทนของผู้บังคับบัญชาขึ้นอยู่กับความพอใจส่วนตัว					
5. สถานประกอบการให้รางวัลตามผลการปฏิบัติงานของท่าน					

ส่วนที่ 5 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันของบุคลากรของบุคลากรที่มีต่อองค์กร

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  ท่านเห็นว่าตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
<b>ด้านการคงอยู่กับองค์กร</b>					
1. ความภาคภูมิใจที่มีส่วนทำให้หน่วยงานเจริญก้าวหน้ามีชื่อเสียงเป็นที่รู้จักถ้ามีโอกาสจะแนะนำให้บุคคลอื่นเข้ามาทำงานในหน่วยงานนี้					
2. ความเกรงกลัวต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้น หากออกจากงานโดยไม่มีทางเลือกใหม่					
3. ความตั้งใจอย่างแน่วแน่ ที่จะเป็นบุคลากร ปฏิบัติงานของหน่วยงานนี้ จนกว่าจะเกษียณอายุงานหรือเลิกจ้าง					
4. ความตั้งใจอย่างแน่วแน่ ที่จะเป็นบุคลากร ปฏิบัติงานของหน่วยงานนี้ จนกว่าจะเกษียณอายุงานหรือเลิกจ้าง					
<b>ด้านความรู้สึกรัก</b>					
1. ความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของหน่วยงานที่ปฏิบัติงานอยู่					
2. ความยินดี และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามแนวทางการดำเนินงานของหน่วยงาน					
3. ความรู้สึกชื่นชมชอบระบบของหน่วยงาน เช่น ระบบปกครองระบบการทำงาน					
4. ความภาคภูมิใจที่จะกล่าวถึงหน่วยงานของท่านกับบุคคลภายนอก					

คำชี้แจง : โปรดทำเครื่องหมาย  ลงใน  ท่านเห็นว่าตรงกับข้อมูลของท่านมากที่สุด

ความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร	ระดับความคิดเห็น				
	เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	เห็นด้วยปานกลาง	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
	5	4	3	2	1
<b>ด้านบรรทัดฐาน</b>					
ความเต็มใจในการใช้ความสามารถที่มีอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน					
ความยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อชื่อเสียงที่ดีของหน่วยงาน					
การปฏิบัติงานอย่างสุดความสามารถ เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงทันเวลา แม้จะไม่ได้รับค่าตอบแทนเป็นพิเศษ					
ความตั้งใจทำงานที่รับผิดชอบให้งานสำเร็จแม้จะมีอุปสรรค					
ความเต็มใจทำงานเมื่อได้รับมอบหมายงานนอกเหนือจากงานในหน้าที่รับผิดชอบ					

ส่วนที่ 6 ข้อเสนอแนะ

.....

.....

.....

.....

.....