

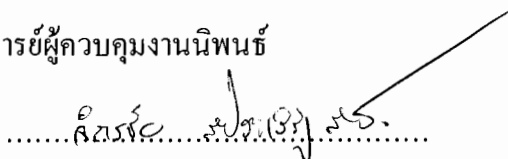
ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว

กาญจณัฐพิมพ์ เจริญผล

งานิพนธ์นี้ส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
กลุ่มวิชาการบริหารทั่วไป
วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา
มีนาคม 2559
ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยบูรพา

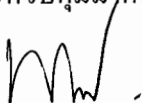
อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์ และคณะกรรมการสอบงานนิพนธ์ ได้พิจารณางานนิพนธ์
ของ นางสาวกัญญ์ฐิพิมพ์ เจริญผล ฉบับนี้แล้ว เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป ของมหาวิทยาลัยบูรพาได้

อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์

..........

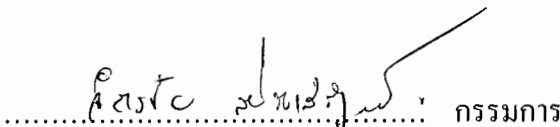
(ดร.จักรชัย สือประเสริฐสิทธิ์)

คณะกรรมการควบคุมมาตรฐานงานนิพนธ์

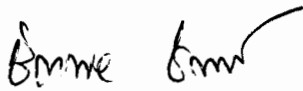


..... ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต)

.......... กรรมการ

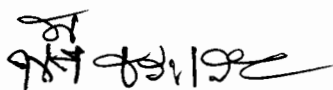
(ดร.จักรชัย สือประเสริฐสิทธิ์)



..... กรรมการและเลขานุการ

(ดร.ชิตพล ชัยมะดัน)

วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ อนุมัติให้รับงานนิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป ของมหาวิทยาลัยบูรพา



..... คณบดีวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนัญย์ ธารเสนา)

วันที่ 7 เดือน มีนาคม พ.ศ.2559

กิตติกรรมประกาศ

งานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความช่วยเหลือ คุณเลเอาใจใส่ เป็นอย่างดีจากหลาย ๆ ฝ่าย คือ รองศาสตราจารย์ ดร.พงษ์เสฐียร เหลืองอลงกต (ประธานกรรมการ สอบ) ดร.ชิตพล ชัยมะดัน (กรรมการสอบ) ดร.จักรชัย สือประเสริฐสิทธิ์ (กรรมการสอบและ อาจารย์ที่ปรึกษา) ในการแนะนำ ตรวจสอบแก้ไข ให้ข้อเสนอแนะ ติดตามความก้าวหน้าใน การดำเนินการวิจัย รวมทั้งบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วทุกท่าน และ นายกองกิจการบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว นายทรงยศ เทียนทอง ผู้วิจัยผู้ศึกษาซึ่ง ในความกรุณา ของอาจารย์และบุคลากรทุกท่านเป็นอย่างยิ่ง และขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อของบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ทุกท่านที่กรุณาสละเวลาตอบแบบสอบถามทำให้ผู้วิจัยสามารถจัดทำงานนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วง ด้วยดี ตลอดจนเพื่อนและพี่ ๆ น้อง ๆ ที่คอยถามไถ่ด้วยความห่วงใยที่ร่วมทุกข์สุขตลอดระยะเวลา การศึกษา และกราบขอบพระคุณบุพการีผู้ให้ทุกสิ่งทุกอย่างกับผู้วิจัย รวมถึงผู้มีพระคุณทุกท่าน ที่มีได้เอื้อนามไว้ ณ ที่นี้

กัญญ์ฐิพิมพ์ เจริญผล

57930211: กลุ่มวิชา: รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต: รป.ม. (การบริหารทั่วไป)

คำสำคัญ: ความผูกพันต่อองค์กร/ บุคลากร

กัญญ์ฐิพิมพ์ เจริญผล: ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว (ORGANIZATIONAL COMMITMENT AMONG PERSONNEL WORKING FOR SA KAEO ADMINISTRATIVE ORGANIZATION, SA KAEO PROVINCE)
 อาจารย์ผู้ควบคุมงานนิพนธ์: จักรชัย สือประเสริฐสิทธิ์, ร.ด. 134 หน้า ปี พ.ศ. 2559

ในการศึกษาครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์การศึกษาเพื่อ (1) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว (2) เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน ระดับตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน การดำเนินการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากข้าราชการ และลูกจ้างที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว จำนวน 273 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย และวิเคราะห์ข้อมูลโดยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (μ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ผลการศึกษาพบว่า

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว มีความผูกพันในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงจากมากไปน้อย พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ในด้านพฤติกรรมเป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือด้านทัศนคติ และลำดับสุดท้าย คือ ด้านบรรทัดฐานของสังคม

เมื่อเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน ระดับตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว บุคลากรที่เป็นเพศชาย ที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี ที่มีการศึกษาในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ที่มีระยะเวลาที่เริ่มปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี ที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท และในกลุ่มข้าราชการสายบริหารท้องถิ่น มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าบุคลากรกลุ่มอื่น ๆ

57930210: MAJOR: GERNERAL ADMINISTRATION; M.P.A.
(GERNERAL ADMINISTRATION)

KEYWORDS: ORGANIZAIONAL COMMITMENT/ PERSONNEL

KANTHAPIM CHAROENPHOL: ORGANIZATIONAL COMMITMENT AMONG
PERSONNEL WORKING FOR SA KAEO ADMINISTRATIVE ORGANIZATION, SA KAEO
PROVINCE. ADVISOR: CHAKCHAI SUEPRASERTSITH, Ph.D. 134 P. 2016.

The purpose of this study was twofold. First, it aimed at examining a level of organizational commitment among personnel, working for Sa Kaeo Administrative Organization, Sa Kaeo Province. Also, this study attempted to compare the level of organizational commitment among personnel as classified by gender, age, educational level, amount of salary, work position and work length. The data were collected by a questionnaire, completed by 273 government officials and employees working for Sa Kaeo Administrative Organization. The descriptive statistical tests used to analyze the collected data included frequency, percentage, means, and standard deviation. The results of the study were as follows:

It was shown that the level of organizational commitment among personnel, working for Sa Kaeo Administrative Organization, Sa Kaeo Province was found at the highest level. When considering each aspect, the one in relation to the personnel's behavior was rated the highest, followed by the aspect relating to attitude, and social norms, respectively.

Finally, based on the results from the comparisons, it was shown that male subjects, aged 41-50, holding an education lower than a bachelor's degree, having a work length fewer than 1 year with amount of monthly salary less than 10,000 baht, being a government official and holding an administrative position, demonstrated a higher level of organizational commitment than other groups.

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ช
สารบัญภาพ	ฉ
บทที่	
1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	3
กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	4
ขอบเขตของการวิจัย	5
นิยามศัพท์เฉพาะ	6
2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	8
แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันขององค์กร	9
ทฤษฎีองค์กร พฤติกรรมองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร	27
ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันขององค์กร.....	28
ข้อมูลทั่วไปขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว.....	56
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	66
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	73
ประชากรที่ใช้ศึกษา.....	73
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	73
การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ.....	74
การเก็บรวบรวมข้อมูล	76
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	76
สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	76
เกณฑ์การแปลผล.....	77

สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
4 ผลการวิจัย	78
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว.....	78
ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว.....	80
ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว.....	87
5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	93
สรุปผลการวิจัย.....	93
อภิปรายผล.....	97
ข้อเสนอแนะ	101
บรรณานุกรม	105
ภาคผนวก	112
ภาคผนวก ก	113
ภาคผนวก ข	117
ภาคผนวก ค	121
ภาคผนวก ง.....	125
ภาคผนวก จ	127
ประวัติย่อของผู้วิจัย	134

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
1	ผลที่จะเกิดจากความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่าง ๆ	14
2	จำนวน ร้อยละ ของลักษณะทั่วไปของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสระแก้ว	78
3	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ในด้านทัศนคติ.....	80
4	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ในด้านพฤติกรรม.....	84
5	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ในด้านบรรทัดฐานของสังคม	85
6	ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วน จังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวม ทั้ง 3 ด้าน	86
7	การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามเพศ	87
8	การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามอายุ	88
9	การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามระดับการศึกษา.....	89
10	การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามระยะเวลาที่เริ่มปฏิบัติงาน.....	89
11	การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน.....	90
12	การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน.....	91
13	กรอบแนวคิดตัวแปรตาม	114
14	กรอบแนวคิดตัวแปรอิสระ	118

สารบัญภาพ

ภาพที่	หน้า
1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	4
2 ลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์การบรรลุประสิทธิภาพ.....	42
3 ตัวแบบการจูงใจของ Porter and Lawler	49
4 แบบจำลองของ Steers.....	50
5 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว	57

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์การ (Organization) เป็นการจัดรวมบุคคลที่ทำงานร่วมกัน เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมาย และวัตถุประสงค์ที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งในการบริหารองค์การย่อมจะมีจุดมุ่งหมายที่จะทำให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ให้มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล โดยมีการพัฒนาอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งความผูกพันต่อองค์การเป็นปัจจัยสำคัญในการนำองค์การไปสู่เป้าหมาย โดยมีผลทำให้บุคคลในองค์การมีบุคลิกภาพที่ผสมผสาน และพัฒนาไปในทิศทางเดียวกับองค์การ สร้างสัมพันธ์ที่เหนียวแน่น มีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์การ ซึ่งแสดงให้เห็นว่าบุคลากรนั้น มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า มีความคาดหวังที่จะใช้ความพยายามเพื่อประโยชน์ขององค์การ และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาการเป็นสมาชิกขององค์การ (Steers, 1977, p. 46) ความผูกพันต่อองค์การ เป็นสิ่งที่สำคัญต่อความคงอยู่ขององค์การ และสามารถนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์การ เนื่องจากความผูกพันต่อองค์การเป็นแรงผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานเต็มที่และทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจด้วยความรู้สึกที่เป็นเจ้าขององค์การ แม้สภาพแวดล้อมภายนอกมากระทบ จะไม่สามารถทำให้ความผูกพันต่อองค์การเปลี่ยนแปลงได้ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อทำประโยชน์ขององค์การ คือการแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่ เต็มใจ และตั้งใจที่จะอุทิศร่างกาย แรงใจ สติปัญญาในการทำงานเพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าขององค์การ และสร้างสรรค์ให้องค์การบรรลุเป้าหมายหรืออยู่ในสถานะที่ดี มีการแสดงออกในรูปของพฤติกรรมความสม่ำเสมอ คงเส้นคงวา ในการทำงาน ใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อตอบสนองหรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ ได้สะดวกขึ้น มีความคิดเสมอว่า งาน คือ หนทาง ซึ่งตนสามารถทำประโยชน์และทำให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมายได้ จึงทำให้เขามีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดีเหนือคนอื่น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะพยายามช่วยกันแก้ปัญหา

ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวแปรที่สำคัญที่สุด ที่บอกถึงความแตกต่างระหว่าง การคงอยู่หรือลาออก จากองค์การและบ่งชี้ถึงความมีประสิทธิภาพขององค์การ ถ้าสมาชิกคนใดมีความผูกพันต่อองค์การสูง จะมีความตั้งใจและเสียสละทุ่มเทให้กับงานมากกว่าคนที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำ ความผูกพันต่อองค์การทำให้บุคลากรมีความพึงพอใจในงานเกิดความเข้าใจอันดี ยอมรับเป้าหมายค่านิยม เกิดขวัญกำลังใจเต็มใจที่จะทำงานและเป็นสมาชิกขององค์การ

อยากจะอุทิศ สละเวลาทั้งร่างกายแรงใจให้กับองค์กรและมีความผูกพันต่อองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ พนักงานซึ่งมีความผูกพันอย่างสูงมักมีความปรารถนาอย่างแรงที่จะยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเองเลื่อมใส ศรัทธา ความผูกพันต่อองค์กรจึงมีความสำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์กรและควรมีประสิทธิภาพขององค์กร (กัลยารัตน์ เจริญเมธา, 2548)

ทรัพยากรมนุษย์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการดำเนินกิจกรรมทางธุรกิจ ผู้บริหารในยุคโลกาภิวัตน์ จึงให้ความสำคัญกับคนในองค์กรทัดเทียมกับการขาย การตลาด การเงิน และการบัญชี เพื่อให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ และสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันได้ องค์กรจำเป็นต้องสรรหาบุคลากรที่มีความสามารถตรงกับสายงาน และรักษาไว้ให้เกิดความผูกพันกับองค์กร บุคลากรเหล่านี้หากอยู่กับองค์กรเป็นเวลานานจะเป็นแรงงานผู้มีฝีมือ และชำนาญในงานธุรกิจจำทำกำไรได้มากกว่าการเปลี่ยนแปลงบุคลากรใหม่ ๆ อยู่เป็นประจำ ความผูกพันต่อองค์กร คือความรู้สึกหรือลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งประกอบด้วยความเชื่อมั่นในการยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทเพื่อประโยชน์ขององค์กร และความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กร (Allen & Meyer, 1993) ความปรารถนาขององค์กรคือให้พนักงานมีความผูกพันในองค์กร เพื่อที่จะส่งผลให้ปฏิบัติงานในองค์กรได้อย่างเต็มความสามารถและประสิทธิภาพ เพราะเมื่อมีความผูกพันในองค์กร บุคลากรก็จะเป็น้ำหนึ่งใจเดียวกับองค์กร อันจะนำพาให้องค์กรเจริญก้าวหน้าต่อไป ถ้าบุคลากรไม่มีความผูกพันในองค์กร บุคลากรนั้นก็จะไม่เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกับองค์กร ไม่รัก ไม่รู้สึกที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า

องค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว เป็นหน่วยงานขนาดใหญ่ มีอำนาจและหน้าที่ตามมาตรา 17 ภายใต้บังคับมาตรา 16 แห่งพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ให้้องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ตัวอย่างเช่น การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง การประสานการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัด การจัดตั้งและดูแลระบบบำบัดน้ำเสียรวม การจัดการสิ่งแวดล้อมและมลพิษต่าง ๆ และการดำเนินงาน และมีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบบริการสาธารณะตามประกาศคณะกรรมการกระจายให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2546 ตัวอย่างเช่น ดำเนินงานโครงการที่มีขนาดใหญ่ที่เกินศักยภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดสระแก้ว ดำเนินงานตามแผนงานหรือโครงการในลักษณะที่มีความคาบเกี่ยวต่อเนื่องหรือมีผู้ที่ได้รับประโยชน์ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากกว่า 1 แห่งขึ้นไป ซึ่งภาระหน้าที่ดังกล่าวได้แบ่งแยกเป็น

ส่วนย่อยต่าง ๆ มากมาย และการดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ดังกล่าวต้องอาศัยบุคลากร เจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถจำนวนมาก ซึ่งองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว มีข้าราชการและลูกจ้างที่ปฏิบัติงานในส่วนต่าง ๆ จำนวน 233 คน มีอุปกรณ์หรือเครื่องมือที่สมรรถนะ อีกทั้งองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว มีการสนับสนุนด้านการกีฬา ด้านการบรรเทาสาธารณภัย ของจังหวัดสระแก้ว และด้านอื่น ๆ อีกมากมาย รวมถึงการปรับโครงสร้างหน่วยงานที่เพิ่มขึ้น (องค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว, 2558) ด้วยปัจจัยหลายด้านที่มีความสำคัญดังกล่าว องค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว จึงต้องเป็นองค์การที่มีความพร้อมในการดำเนินงาน ดังนั้น เพื่อให้องค์การมีความสามารถดังกล่าว บุคลากรที่ปฏิบัติงานถือว่าเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ เป็นทรัพยากรขององค์การที่สำคัญ ซึ่งผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญและรักษาบุคลากรนั้น ให้อยู่ในองค์การให้นานที่สุด ซึ่งความผูกพันของคนที่มีต่อองค์การ ถือว่าเป็นตัวชี้วัดที่ดีที่สุด สามารถเห็นได้จาก ผลการปฏิบัติงาน การขาดงาน การเข้า-ออกงาน การขอย้ายไปสังกัดหน่วยงานอื่น ซึ่งหากคนในองค์การ มีความผูกพันที่ดีต่อองค์การแล้ว ก็จะมีความมุ่งมั่น ตั้งใจ ทুম่ทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

ดังนั้น ผู้วิจัยซึ่งเป็นบุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว จึงมีความสนใจที่จะศึกษาถึงความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ถึงความผูกพันว่ามีมากหรือน้อยเพียงใด พร้อมทั้งต้องการหาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว กับลักษณะส่วนบุคคลจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน ตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ซึ่งผลจากการศึกษาค้นคว้าที่ได้ จะนำมาเป็นข้อมูลในการวางแผน และหาแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร เพื่อนำเสนอเป็นแนวทางให้กับผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการทำงานและสามารถนำไปกำหนดเป็นนโยบายการปฏิบัติงานของบุคลากร ให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การมากขึ้น ตลอดจนนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการกำหนดนโยบายพัฒนาปรับปรุงระบบบริหารจัดการ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว
2. เพื่อเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เงินเดือน

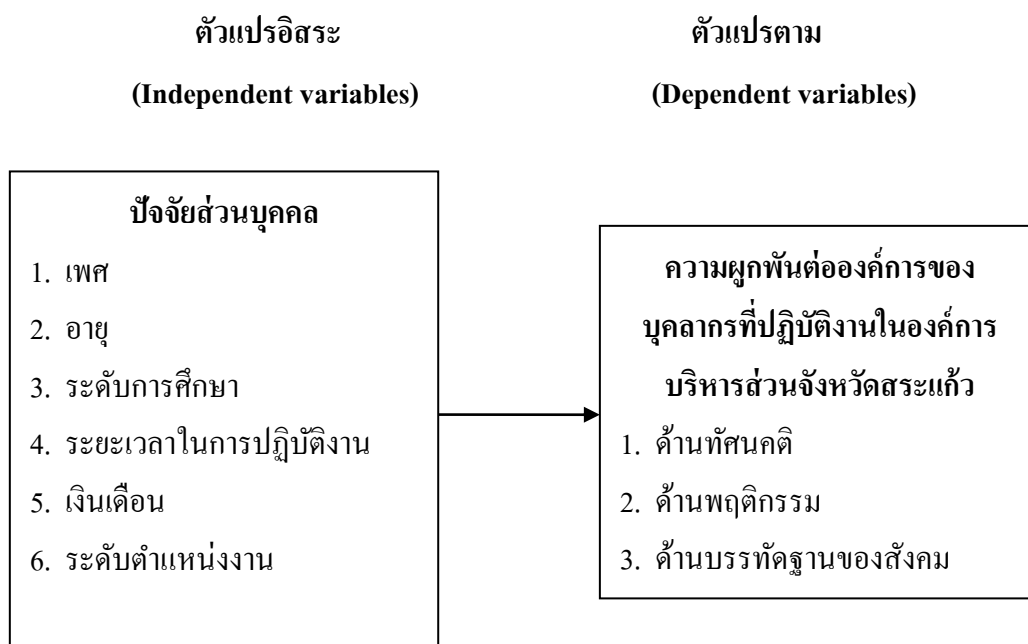
และระดับตำแหน่งงาน

กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการทบทวนเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้นำมาประยุกต์ใช้ในการสร้างกรอบแนวคิด ดังนี้

ความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของ Allen and Meyer (1993) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร จาก 3 ด้าน คือ

1. ด้านทัศนคติ
2. ด้านพฤติกรรม
3. ด้านบรรทัดฐานของสังคม



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ทำให้ทราบถึงความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว
2. ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว

3. สามารถนำผลการศึกษาวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว และเป็นแนวทางสำหรับผู้บริหารองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ในการวางแผนการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานบุคลากร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วต่อไป

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว

เนื้อหาที่ศึกษาคือ ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ผู้วิจัยได้ศึกษา ทบทวนวรรณกรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง อาศัยแนวคิดความผูกพันต่อองค์การของ Allen and Meyer (1993) ได้สรุปแนวคิดเรื่องของความผูกพันต่อองค์การเป็น 3 ด้าน คือ

1. ด้านทัศนคติ
2. ด้านพฤติกรรม
3. ด้านบรรทัดฐานของสังคม

สำหรับตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วย

1. ตัวแปรอิสระ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน เงินเดือน ระดับตำแหน่งงาน

2. ตัวแปรตาม ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วของ Allen and Meyer (1993) ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

- 2.1 ด้านทัศนคติ
- 2.2 ด้านพฤติกรรม
- 2.3 ด้านบรรทัดฐานของสังคม

ขอบเขตด้านด้านประชากร

การศึกษาครั้งนี้มีประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว (องค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว, 2558) แบ่งออกเป็น

- | | |
|----------------|--------------|
| 1. ข้าราชการ | จำนวน 64 คน |
| 2. พนักงานจ้าง | จำนวน 209 คน |
| รวมทั้งสิ้น | จำนวน 273 คน |

ขอบเขตด้านระยะเวลา

ในการวิจัยครั้งนี้ทำการวิจัยช่วงเดือนกันยายน พ.ศ. 2558 ถึงเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2559 ซึ่งเป็นระยะเวลาตั้งแต่เริ่มค้นคว้าข้อมูล แนวคิด ทฤษฎี จนถึง จัดรูปเล่มงานนิพนธ์ โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลเดือนมกราคม พ.ศ. 2559

นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ให้คำนิยามศัพท์เพื่อประกอบการวิจัยไว้ ดังนี้

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ทศนคติ พฤติกรรม และบรรทัดฐานของสังคม และองค์การของที่กำหนดความรู้สึกและการแสดงออกของบุคลากรที่มีต่อองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสระแก้ว ดังนี้

1. ด้านทศนคติ หมายถึง ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าเป็นตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ใน 3 ด้าน ได้แก่

1.1 ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ หมายถึง การยอมรับและปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ สามารถร่วมไปในทิศทางเดียวกัน หรือสอดคล้องกัน ค่านิยมขององค์การเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ มีความรู้สึกยินดีและภาคภูมิใจกับการเป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความเชื่อมั่นว่าองค์การสามารถนำไปสู่ความสำเร็จทั้งระดับปัจเจกบุคคลและองค์การ มีความรู้สึกว่ามีโอกาสและสามารถประสบความสำเร็จในการทำงาน

1.2 ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อองค์การ หมายถึง การแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่ เต็มใจ และตั้งใจที่จะอุทิศแรงกาย แรงใจ สติปัญญาในการทำงานเพื่อประโยชน์ และความก้าวหน้าขององค์การ สร้างสรรค์หรือหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอเพื่อความเจริญก้าวหน้า ขององค์การ มีความสม่ำเสมอ คงเส้นคงวาในการทำงาน การใช้ความพยายามอย่างมากเพื่อตอบสนอง หรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์การ มีความคิดเสมอว่างานคือหนทางซึ่งคุณสามารถทำประโยชน์และทำให้้องค์การบรรลุถึงเป้าหมายและเมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะพยายามช่วยกันแก้ปัญหาาร่วมกัน

1.3 ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ หมายถึง การแสดงออกถึงความรู้สึกจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อองค์การ เป็นความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน ความตั้งใจและความปรารถนาอย่างแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกต่อไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ โดยไม่คิดที่จะลาออก ไม่ว่าจะองค์การจะอยู่ในสภาวะปกติหรือในฐานะวิกฤตการณ์อันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ

2. ด้านพฤติกรรม หมายถึง ความผูกพันต่อองค์กรในรูปของความสม่ำเสมอ การแสดงออกของพฤติกรรมที่ต่อเนื่องหรือคงเส้นคงวาในการทำงาน ความต่อเนื่องในการทำงาน โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน และการทิ้งสภาพของสมาชิกหรือลาออกโดยการเปรียบเทียบ ผลประโยชน์ที่จะได้รับกับผลประโยชน์ที่ต้องสูญเสียไป

3. ด้านบรรทัดฐานของสังคม หมายถึง ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความจงรักภักดี และเต็มใจ ที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร มีความรู้สึกว่ามีหน้าที่เป็นสมาชิกขององค์กรแล้วต้อง มีความผูกพันต่อองค์กร ทุ่มเทพปฏิบัติงานให้กับองค์กรเพราะความถูกต้องเหมาะสมทางสังคม

บุคลากร หมายถึง บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ได้แก่ ข้าราชการและพนักงานจ้าง (พนักงานจ้าง หมายถึง ลูกจ้าง พนักงานจ้างทั่วไป และพนักงานจ้างตามภารกิจ) ไม่รวมถึงบุคลากรครูในโรงเรียนสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว

ระดับการศึกษา หมายถึง ระดับการศึกษาสูงสุดของบุคลากร จำแนกออกเป็น

(1) ต่ำกว่าปริญญาตรี (2) ปริญญาตรี และ (3) สูงกว่าปริญญาตรี

ระยะเวลาการปฏิบัติงาน หมายถึง ระยะเวลาที่บุคลากรเริ่มปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษา “ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว” ผู้ศึกษาได้เรียบเรียงแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันขององค์กร
 - 1.1 ความหมายของการผูกพันต่อองค์กร
 - 1.2 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร
 - 1.3 องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กร
 - 1.4 ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร
 - 1.5 ผลของความผูกพันต่อองค์กร
 - 1.6 เครื่องมือวัดความผูกพันต่อองค์กร
2. ทฤษฎีองค์กร พฤติกรรมองค์กร และวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.1 ความสำคัญของทฤษฎีองค์กร
 - 2.2 ทฤษฎีการจัดการองค์กรขนาดใหญ่
 - 2.3 แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร
 - 2.4 แนวคิดพฤติกรรมองค์กร
 - 2.4.1 ความหมายของพฤติกรรมองค์กร
 - 2.4.2 ความสำคัญของพฤติกรรมองค์กร
 - 2.4.3 องค์ประกอบขององค์กร
 - 2.5 แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.5.1 ความหมายของวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.5.2 ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์กร
 - 2.5.3 วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพองค์กร
 - 2.5.4 วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์
3. ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันขององค์กร
 - 3.1 ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์ (Maslow hierarchy of needs)
 - 3.2 ทฤษฎีความต้องการประสบความสำเร็จ (The need to achieve theory)
 - 3.3 ทฤษฎีสององค์ประกอบของเฮิร์ชเบอร์ก
 - 3.4 ทฤษฎีการจูงใจของพอร์เตอร์และลอเลอร์

- 3.5 ทฤษฎีความผูกพันขององค์การ (Steers, 1997)
- 3.6 ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's expectancy theory)
- 3.7 ทฤษฎี ERG ของ Alderfer
- 3.8 ทฤษฎีความต้องการแสวงหาของแม็คเคิลแลนค์ (McClelland's achievement motivation theory)
4. ข้อมูลทั่วไปขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว
 - 4.1 โครงสร้างองค์กร
 - 4.2 แผนพัฒนาบุคลากร
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
โดยมีรายละเอียด ดังนี้

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันขององค์การ

ความผูกพันของพนักงานต่อองค์การนั้น ได้มีการศึกษามาช่วงหนึ่งแล้ว ดังนั้น แนวคิดและทฤษฎีต่าง ๆ ที่อธิบายถึงความผูกพันของพนักงานที่เกิดขึ้นต่อองค์การจึงมีความแตกต่างกันออกไป โดยในบทนี้ จะเป็นการรวบรวมประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อมาอธิบายในเรื่องความผูกพันต่อองค์การ โดยแนวความคิดพื้นฐานที่นำมาวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์การเป็นแนวคิดที่มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เน้นการปฏิสัมพันธ์หรือปะทะสังสรรค์ระหว่างผู้กระทำทางสังคม

Olsen (1987, pp. 90-92) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้กระทำทางสังคมจะปฏิสังสรรค์กับคนอื่น โดยเฉพาะผู้ที่สามารถตอบสนองความต้องการ และช่วยให้เขาบรรลุเป้าหมายตามต้องการได้ โดยสะดวก การกระทำทุกประเภท ก่อให้เกิดต้นทุนแก่ผู้กระทำ เช่น เวลา พลังงาน หรือทรัพยากรที่ได้ใช้ไป ผู้กระทำทางสังคมโดยทั่วไป จะแสวงหาเพื่อรักษาต้นทุนของการกระทำให้ได้สัดส่วนกับผลลัพธ์ หรือผลประโยชน์ตอบแทนของการกระทำนั้น ๆ เมื่อการเลือกแนวการกระทำท่ามกลางทางเลือกอื่น ๆ ผู้กระทำ มีแนวโน้มที่จะเลือกการกระทำที่ประหยัดต้นทุน แต่ได้รับผลประโยชน์ตอบแทนมากที่สุด ผู้กระทำจะเลิกหรือสิ้นสุดการกระทำ เมื่อต้นทุนมากกว่าผลประโยชน์ตอบแทนของการกระทำที่ได้รับ

นอกจากนั้น Olsen (1987, pp. 90-92) ยังได้กล่าวถึง หลักพื้นฐานของทฤษฎีการแลกเปลี่ยนไว้ว่า การปฏิสังสรรค์ทางสังคมจะเริ่มขึ้นเมื่อผู้กระทำทางสังคมไม่ว่าจะเป็นคนหรือองค์การให้บางสิ่งบางอย่างแก่ผู้กระทำอีกฝ่ายหนึ่ง เพื่อหวังว่าจะได้รับผลประโยชน์ตอบแทนที่ต้องการบางประการกลับคืน ถ้าผู้กระทำอีกฝ่ายหนึ่งได้ตอบกลับในลักษณะที่เหมาะสม

การแลกเปลี่ยนก็เกิดขึ้น แรงดึงดูดใจพื้นฐาน และธรรมชาติของการแลกเปลี่ยนนี้สามารถเกิดขึ้นได้หลายรูปแบบ กล่าวคือ ผู้กระทำแต่ละคนมีสิ่งของ ซึ่งอีกฝ่ายหนึ่งต้องการ แต่ละฝ่ายสามารถสนองความต้องการของอีกฝ่ายหนึ่งให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ อย่างไรก็ตามการแลกเปลี่ยนจะดำเนินไปตามหลักพื้นฐานของการปฏิสังสรรค์แลกเปลี่ยน คือ บุคคล แต่ละคนซึ่งให้รางวัลแก่ผู้อื่น ทำให้เกิดการะแก่ผู้รับ ดังนั้น เพื่อเป็นการปลดเปลื้องภาระรับผิดชอบนี้ฝ่ายผู้รับจะต้องให้ประโยชน์ตอบแทนกลับคืน แก่ฝ่ายผู้ให้ทั้ง 2 ฝ่าย มีแนวโน้มที่จะเพิ่มสิ่งของให้แก่อีกฝ่ายหนึ่งมากขึ้น เพื่อจูงใจให้อีกฝ่ายหนึ่งเพิ่มสิ่งของในการแลกเปลี่ยน และหลีกเลี่ยงการเป็นหนี้บุญคุณ ความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนที่เกิดขึ้นอาจจะไม่แน่นอนทีเดียว เว้นเสียแต่ผู้มีส่วนร่วมจะมีบรรทัดฐานของการถ้อยที ถ้อยปฏิบัติต่อกัน (Norm of reciprocity) คือเมื่อฝ่ายหนึ่งมอบสิ่งของให้กับอีกฝ่ายหนึ่ง ฝ่ายที่เป็นผู้รับ มีภาระหน้าที่ ที่จะต้องให้กลับคืนหรือถูกบังคับด้วยอำนาจภายนอกบางประการ ไม่มีผู้กระทำคนใด ได้รับประกันว่าการกระทำในครั้งแรกจะได้รับการโต้ตอบจากอีกฝ่ายหนึ่ง ถ้าการกระทำในครั้งแรกไม่ได้รับการโต้ตอบการแลกเปลี่ยนจะสิ้นสุดลงอย่างรวดเร็ว อย่างไรก็ตามเพื่อปกป้องผลประโยชน์ของตนเอง (Self-interest) โดยปกติแล้วผู้ที่ได้รับจะนำไปสู่การคืนผลประโยชน์ชดเชยบางประการตอบแทน ในทางตรงกันข้ามเป็นการยากที่เขาจะได้รับผลประโยชน์กลับคืน จากฝ่ายแรก ดังนั้น เพื่อผลประโยชน์ของตัวเองเองจำเป็นต้องโต้ตอบเพื่อผลประโยชน์ที่ได้รับ เพื่อให้ผลประโยชน์เพิ่มขึ้นในอนาคตใช้เป็นพื้นฐานกลไกการเริ่มต้น (Starting mechanism)

ความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอเมื่อเกิดเงื่อนไข 3 ประการ ดังนี้

1. การให้รางวัลแก่ผู้มีส่วนร่วม
2. ผู้กระทำไม่สามารถหาทางเลือกอื่น ซึ่งให้ผลประโยชน์ตอบแทนสูงกว่าต้นทุน
3. ความต้องการหรือเป้าหมายของผู้กระทำ ยังไม่ได้รับการตอบสนอง

ในทางตรงกันข้ามหากประสบกับปัญหาในเงื่อนไข คือ ต้นทุนมากเกินไป (Excessive cost) มีทางเลือกอื่นที่ดึงดูดใจกว่า เขาอาจจะถอนความสัมพันธ์ สิ่งเหล่านี้ก็จะไม่เกิดขึ้นโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าผู้กระทำระลึกรถึงความรับผิดชอบต่อความสัมพันธ์ที่ดี หรือมีการเชื่อมโยงทางอารมณ์กับผู้มีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนคนอื่น ๆ แต่ในไม่ช้าหรือต่อมาความสัมพันธ์ที่ไม่ได้รับรางวัลหรือตอบสนองอย่างสมบูรณ์ จะสิ้นสุดลงอย่างแน่นอน

สรุปได้ว่า ผลประโยชน์เป็นแรงจูงใจของผู้กระทำ ผู้กระทำจะคำนึงถึงผลได้เสียที่เกิดขึ้น ถ้าส่วนได้เสียในการแลกเปลี่ยนนั้นไม่คุ้มค่ากัน ความสัมพันธ์จะสิ้นสุดลงหรือเปลี่ยนรูปแบบไปจากเดิมอย่างแน่นอน

1. ความหมายของการผูกพันต่อองค์การ

Stykal (1980) ได้ให้ความหมาย ความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความภักดี และการมีทัศนคติที่ดีของสมาชิกต่อองค์การและเป็นการยอมรับเป้าหมาย พร้อมทั้งค่านิยมขององค์การ

O'Reilly and Caldwell (1981, pp. 597-616) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นความเชื่อถือทางจิตวิทยาของคนที่ถูกพันกับองค์การ รวมทั้งความรู้สึกผูกพันกับงาน (Job involvement) ความจงรักภักดีและความเชื่อในค่านิยมขององค์การ

โดยความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. ความยินยอมทำตาม (Compliance) คือ การที่คนยอมกระทำตามความต้องการขององค์การ เพื่อให้ได้บางสิ่งบางอย่างจากองค์การ เช่น ค่าจ้าง
2. การยึดถือองค์การ (Identification) คือ การที่บุคคลยอมกระทำตามความต้องการขององค์การ และรู้สึกภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
3. การซึมซับค่านิยมขององค์การ (Internalization) คือ การที่คนรับเอาค่านิยมขององค์การมาเป็นค่านิยมของตนเอง

Eisenberger, Huntington, Hutchison, Sowa (1991, p. 52) ให้ความหมายไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ เป็นเจตคติที่แสดงถึงความรู้สึกของบุคลากร ที่รวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่รับรู้ถึงการเกื้อกูลสนับสนุนขององค์การ มีผลทำให้บุคลากรมีความอดุสาหะ และเต็มใจที่จะทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อองค์การ

Mowday, Porter, and Steers (1982, p. 27) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเองเพื่อการสร้างสรรค์ให้องค์การอยู่ในสถานะที่ดีขึ้น

ผู้บริหารสามารถทำให้พนักงานมีความผูกพันกับงานและองค์การมากขึ้น โดยใช้แนวทางต่าง ๆ ดังนี้

1. การออกแบบงานให้น่าสนใจและความรับผิดชอบ การออกแบบงานให้น่าสนใจ เช่น การขยายขอบเขตงานในแนวดิ่ง เป็นการให้พนักงานได้โอกาสรับผิดชอบ และวางแผนงานตลอดจนควบคุมในงานของตนเอง โดยทั่วไปพบว่าจะทำให้พนักงานมีความผูกพันกับงาน และองค์การมากขึ้น เนื่องจากมีความพึงพอใจในการทำงานมากขึ้น ได้รับผิดชอบและได้รับโอกาสจากองค์การ ได้มีส่วนร่วมในงาน และกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ
2. การจัดรางวัลจูงใจที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งองค์การ และพนักงาน เช่น โครงการ profit sharing จะช่วยให้พนักงานผูกพันกับงาน และองค์การเพราะเป้าหมายของบุคคลและองค์การ

ไม่ขัดแย้งกัน ซึ่งระบบรางวัลใจต่าง ๆ นั้น พนักงานจะต้องรับรู้ได้ว่ามีความเหมาะสมเป็นธรรม (Fairness) กับพนักงาน จึงจะสร้างความพึงพอใจให้เกิดขึ้น

3. การให้พนักงานมีส่วนร่วมในรูปแบบต่าง ๆ จะช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันระหว่างพนักงาน กับองค์กรให้เกิดขึ้นได้มาก

4. สร้างความไว้วางใจ (Trust) ทั้งฝ่ายบริหารและพนักงาน ถ้ามีความไว้วางใจกัน เชื่อใจกัน รับฟังกัน พนักงานก็จะมีความรู้สึกที่ดีต่อผู้บริหารและต่อองค์กรด้วย

5. การมีหน้าที่งานที่มั่นคง งานที่มั่นคงจะช่วยสร้างความจงรักภักดีต่อองค์กร แต่ถ้าองค์กรมีการให้พนักงานออกจากงาน (Layoffs) บ่อย ๆ จึงทำให้พนักงานขาดความผูกพัน และความภักดีต่อองค์กรลดลง

Greenberg and Baron (1993, p. 185) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ ขอบเขตของแต่ละบุคคลที่แสดงให้เห็นว่าบุคคลมีความเกี่ยวข้องกับองค์กรเช่นไร และมีความตั้งใจที่จะอยู่ในองค์กร

McKenna (1994, pp. 287-288) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า ความผูกพัน ต่อองค์กรของบุคคลเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของบุคคลเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลในเรื่องแรงจูงใจในการทำงานกับความพึงพอใจในงาน ในขณะที่ความพึงพอใจในงานจะเน้นไปในตัวของเนื้องาน ส่วนแรงจูงใจจะเป็นเรื่องของความรู้สึก ความไม่พึงพอใจในงานของพนักงาน จะเกิดขึ้นเมื่อสิ่งที่ต้องการนั้นไม่ได้รับการตอบสนอง ให้เป็นไปตามที่เขาต้องการหรือคาดหวัง ก็จะกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร

Buchanan (1974) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร (Organization engagement) ว่าเป็นทรศนะที่จะเข้ากับฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง มทีความรักใคร่ที่จะผูกติดและยึดมั่นกับเป้าหมายและคุณค่าขององค์กร ความผูกพันมี 3 องค์ประกอบ คือ

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร (Identification) เป็นความภาคภูมิใจในองค์กร และการยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์กร

2. ความเกี่ยวข้องกับองค์กร (Involvement) เป็นการทุ่มเทจิตใจหรือใส่ใจเต็มใจที่จะทำงานตามบทบาทของตนเอง เพื่อความก้าวหน้าและประโยชน์ขององค์กร

3. ความจงรักภักดีในองค์กร (Loyalty) เป็นการยึดมั่นในองค์กรและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

พรพรรณ ศรีใจวงศ์ (2541, หน้า 21) กล่าวถึงความหมายของความผูกพันต่อองค์กร ว่าเป็นความรู้สึกดี ๆ ที่บุคคลมีต่อองค์กร โดยการแสดงออกในหลายวิธี เช่น มองเห็นว่าเป้าหมาย

ขององค์กร ก็เปรียบเสมือนเป้าหมายของตนเอง การทำงานอย่างเต็มศักยภาพของตนเองเพื่อความเจริญก้าวหน้า ขององค์กร ไม่ละทิ้งหรือลาออกจากองค์กรแม้ว่าจะมีหน่วยงานอื่นเสนอผลตอบแทนที่มากกว่าองค์กรของตน ก็ตาม

จึงสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ระดับความมากน้อยและความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือความจงรักภักดีที่มีต่อองค์กร การยอมรับเป้าหมายขององค์กร และการประเมิณองค์กรในทางที่ระดับที่แสดงให้เห็นถึงความต้องการของบุคลากร ที่จะคงอยู่การมีส่วนร่วมในองค์กร และเป็นเครื่องมือวัดความตั้งใจของบุคลากรที่จะคงอยู่ต่อไปในอนาคต รวมถึงทัศนคติของผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับองค์กร เป็นการแสดงตนอย่างภาคภูมิใจในองค์กร มีความรู้สึกและแสดงพฤติกรรมต่อองค์กรในแง่ของการยอมรับเป้าหมายค่านิยมขององค์กร การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความศรัทธา มีความเกี่ยวพันและเต็มใจที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่ทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ความจงรักภักดีต่อองค์กร ตลอดจนมีความปรารถนาที่แน่วแน่อันจะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กรนั้นต่อไป

2. ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดและความมีประสิทธิภาพขององค์กร ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่ำหรือไม่มีความผูกพันเลย

Steers (1997, p. 48) ให้ความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออก จากงานของสมาชิกองค์กรได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงาน กล่าวคือ

1. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงานสามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กรโดยส่วนรวม ในขณะที่ความพึงพอใจในงาน สะท้อนถึงการสนองตอบของบุคคลต่องานหรือแง่ใดแง่หนึ่งของงานเท่านั้น

2. ความผูกพันต่อองค์กร ก่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจ ถึงแม้จะมีการพัฒนาไปอย่างช้า ๆ แต่ก็อยู่อย่างมั่นคง

3. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นตัวชี้ที่ดีถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร

Buchanan (1974, p. 533) กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร คือ

1. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับจุดมุ่งหมายขององค์กร หรือช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

2. ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนเป็นเจ้าขององค์กรและมีส่วนในการเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร

3. ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก

Angle and Perry (1981, pp. 1-4) กล่าวว่า หากสมาชิกในองค์กรไม่มีความผูกพันต่อองค์กรแล้ว จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นปัญหาสำคัญ ดังนี้

1. ปัญหาการลาออกจากงาน มีความสัมพันธ์สูงสุดกับความผูกพันต่อองค์กรของสมาชิก
2. ปัญหาการขาดงาน พบว่า คนที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีแรงจูงใจอยากมาทำงานมากกว่าคนที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ
3. ปัญหาการมาทำงานสาย พบว่า คนที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะมาทำงานตรงเวลามากกว่าคนที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ

Newstrom and Davis (1993) ได้แสดงตารางความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่าง ๆ ไว้ดังนี้

ตารางที่ 1 ผลที่จะเกิดจากความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่าง ๆ (Newstrom & Davis, 1993)

ระดับ ความผูกพัน	องค์กร	
	ด้านบวก	ด้านลบ
1. ระดับต่ำ	<ol style="list-style-type: none"> 1. การลาออกลดน้อยลง 2. ความเสียหายในการปฏิบัติ งานลดน้อยลง 3. คุณธรรมของบุคลากรเพิ่มขึ้น 	<ol style="list-style-type: none"> 1. การลาออก ความเหน้อยล้า การขาดงานเพิ่มขึ้น 2. ขาดความตั้งใจที่จะคงอยู่ในองค์กร 3. ประมาทงานต่ำ 4. ไม่จงรักภักดีต่อองค์กร 5. เกิดพฤติกรรมต่อต้าน
2. ระดับ ปานกลาง	<ol style="list-style-type: none"> 1. บุคลากรอยู่กับองค์กรเพิ่มขึ้น 2. สกัดกั้นความตั้งใจในการลาออก 3. เพิ่มความพึงพอใจในงาน 	<ol style="list-style-type: none"> 1. บุคลากรจะจำกัดบทบาทของตนเอง 2. บุคลากรจะชั่งน้ำหนักระหว่าง ความต้องการขององค์กรกับ ความต้องการไม่ทำงาน 3. ประสิทธิภาพขององค์กรลดลง

ตารางที่ 1 (ต่อ)

ระดับ ความผูกพัน	องค์การ	
	ด้านบวก	ด้านลบ
3. ระดับสูง	<ol style="list-style-type: none"> 1. รู้สึกปลอดภัยและมั่นใจในงาน 2. บุคลากรยอมรับความต้องการขององค์การในการเพิ่มผลผลิต 3. ระดับการแข่งขันในหน้าที่การงานเพิ่มขึ้น 4. จุดประสงค์ขององค์การบรรลุเป้าหมาย 	<ol style="list-style-type: none"> 1. ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์การจะใช้ให้เกิดประโยชน์ไม่ได้ 2. บุคลากรขาดความยืดหยุ่นขาดความคิดสร้างสรรค์และขาดการปรับตัว 3. จะทำผิดกฎและไม่เข้าข้างองค์การ

กรณี กิรีติบุตร (2549, หน้า 97) กล่าวว่า ความผูกพันจะนำไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับความมีประสิทธิภาพขององค์การ ดังนี้

1. พนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การอยู่ในระดับสูง
2. พนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การอย่างสูง มักมีความปรารถนาอย่างแรงที่จะคงอยู่กับองค์การต่อไป เพื่อทำงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเองเลื่อมใสศรัทธา
3. เหตุที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การและเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์การ บุคคลซึ่งมีความผูกพันดังกล่าวมักมีความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่างาน คือ หนทางที่ตนจะสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ
4. บุคคลซึ่งมีความผูกพันสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามมากพอสมควรในการทำงานให้องค์การทำให้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีกว่าคนอื่น

สรุปได้ว่า ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การนั้นเป็นความตั้งใจดำรงความเป็นสมาชิกของหน่วยงาน ด้วยความศรัทธาและภักดี ตั้งใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ในเป้าหมายขององค์การ

สุพินดา คิวานนท์ (2545, หน้า 32) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การว่าเปรียบเทียบเสมือนเป็นตัวคอยกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในที่สุดแล้วองค์การนั้นก็จะสามารถดำเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่สำคัญต่อความคงอยู่ขององค์กร และสามารถนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กร เนื่องจากความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานเต็มที่และทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจด้วยความรู้สึกที่เป็นเจ้าขององค์กร แม้สภาพแวดล้อมภายนอก กระทบ จะไม่สามารถทำให้ความผูกพันต่อองค์กรเปลี่ยนแปลงได้

3. องค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอดและความมีประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งสามารถทำนายการลาออกได้ดีกว่าความพึงพอใจในการทำงาน ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำหรือไม่มีเลย ซึ่งผลดีก็จะตกอยู่กับองค์กร และผู้ปฏิบัติงานเอง นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

Buchanan (1974, pp. 533-546) กล่าวว่า ความผูกพันเป็นทัศนคติที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรแบบใด เพราะความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างความรู้สึกนึกคิดของมนุษย์กับจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งการเชื่อมโยงนี้สามารถแสดงออกได้ ทางพฤติกรรมและความรู้สึก โดยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรและเป็นผู้มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งที่ดีขององค์กร รวมทั้งลดการควบคุมหรือสิ่งที่จะมากระทบจากภายนอกอีกด้วย โดยสรุปแล้วความผูกพันต่อองค์กร เป็นเงื่อนไขสำหรับองค์กรทางสังคมที่จะประสบความสำเร็จ นอกจากนี้เขายังกล่าวเพิ่มเติมว่าความผูกพัน ของผู้จัดการต่อองค์กรมีส่วนสำคัญต่อ ความอยู่รอดและความมีประสิทธิภาพขององค์กร เพราะผู้บริหารที่อยู่ตรงระดับนี้ จะต้องมีความ รับผิดชอบในการรักษาองค์กรให้คงอยู่รอด ดังนั้นจึงจำเป็นต้องการบริหารและดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ และยังเกี่ยวข้องกับความรู้สึกรับผิดชอบและการอุทิศตนเพื่อเกื้อกูลให้องค์กรอยู่ในภาพที่สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้

March and Hannari (1987 อ้างถึงใน เนตินา โทธิประสระ, 2541, หน้า 26) ได้สรุปว่า องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย 4 ลักษณะ คือ

1. ความตั้งใจที่จะอยู่กับองค์กรไม่ยอมลาออก
2. ความจงรักภักดีต่อองค์กร
3. การเชื่อและยอมรับค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร
4. การทุ่มเทให้กับงาน

Allen and Meyer (1997) กล่าวถึง องค์ประกอบของความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรว่ามี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่อง ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก และความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบนี้

มีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันในแต่ละด้านต่างกัน ดังนี้

1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านความต่อเนื่อง ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในอาชีพ และความตั้งใจจะลาออก
2. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านความรู้สึก ได้แก่ อิสระในงาน ลักษณะเฉพาะของงาน ความสำคัญของงานและความท้าทายของงาน
3. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม ได้แก่ ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงาน การพึงพ่องค์กรและการมีส่วนร่วมในการบริหาร

Steers (1997) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร และผลลัพธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 ปัจจัย คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristics) หมายถึง ตัวแปรต่าง ๆ ที่ระบุคุณสมบัติของบุคคลนั้น ๆ เช่น อายุ การศึกษา อายุงาน ความต้องการความสำเร็จ ความชอบความ เป็นอิสระ
2. ลักษณะของงาน (Job characteristic) หมายถึง ลักษณะสภาพของงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบปฏิบัติอยู่ว่ามีลักษณะอย่างไร ซึ่งประกอบด้วย 5 ลักษณะ คือ ความเป็นอิสระในงาน (Autonomy) ความหลากหลายทักษะในงาน (Variety) ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน (Job identification) ผลสะท้อนกลับของงาน (Feedback) และโอกาสได้ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในการทำงานนั้น (Opportunity for Optional Interaction)
3. ประสบการณ์ที่ได้รับระหว่างปฏิบัติงาน (Job experience) หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนว่ารับรู้การทำงานในองค์กรอย่างไร โดยกำหนดไว้ 4 ลักษณะ คือ
 - 3.1 ทศนคติของกลุ่มต่อองค์กร (Group attitude)
 - 3.2 ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร (Met expectation)
 - 3.3 ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร (Personal importance)
 - 3.4 ความรู้สึกว่าคุณเป็นที่พึ่งได้ (Organization dependability)

Watts (2003 อ้างถึงใน สมชื่น นาคพลัง, 2547, หน้า 8) กล่าวว่าความผูกพันของพนักงาน คือ การที่พนักงานแสดงออกถึงความมุ่งมั่นที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กร โดยสิ่งจำเป็นที่พนักงานจะแสดงออกเพื่อแสดงถึงความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่

1. ความตั้งใจ (The will) ประกอบไปด้วยการรับรู้ถึงเป้าหมาย ความหวงแหนและความภาคภูมิใจ ซึ่งจะช่วยให้พนักงานมีความพยายามอย่างสุดความสามารถในการทำงาน
2. วิธีการ (The way) คือ ปัจจัยด้านแหล่งทรัพยากร การให้การสนับสนุนทั้งด้านเครื่องมือและอุปกรณ์จากองค์กร เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการสร้างความสำเร็จ

เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย ที่องค์กรกำหนดไว้

Baron (1986, pp. 162-163) ให้ทัศนะว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่มีต่อองค์กรซึ่งแตกต่างจากความพึงพอใจในการทำงาน กล่าวคือ ความพึงพอใจในงานสามารถเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วตามสภาพการทำงาน แต่ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่มีความมั่นคงมากกว่านั้น คือเป็นทัศนคติที่คงอยู่ในช่วงเวลานาน แต่ความผูกพันต่อองค์กรก็เกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ที่คล้ายคลึงกับความพึงพอใจในการทำงาน 4 ปัจจัย ดังนี้

1. เกิดจากลักษณะงาน เช่น การได้รับความรับผิดชอบอย่างมาก ความเป็นอิสระ ส่วนตัวอย่างมากในงานที่ได้รับ ความน่าสนใจและความหลากหลายในงาน สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ส่วนความกดดันและความคลุมเครือในบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเอง จะทำให้รู้สึกผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ

2. เกิดจากโอกาสในการหางานใหม่ การได้รับโอกาสอย่างมากในการหางานใหม่ และมีทางเลือก จะทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ

3. เกิดจากลักษณะส่วนบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งบุคคลที่มีอายุมากซึ่งมีระยะเวลาในการทำงานนาน และมีตำแหน่งงานในระดับสูง ๆ และคนที่ความพึงพอใจในผลการปฏิบัติงานของ ตนเองมีแนวโน้มมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง

4. เกิดจากสภาพการทำงาน บุคคลที่มีความพึงพอใจในผู้บังคับบัญชาของตนเอง พึงพอใจในความยุติธรรมของการประเมินผลการปฏิบัติงาน และรู้สึกว่าองค์กรเอาใจใส่สวัสดิการของ พนักงานจะเป็นบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร เกิดจากความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรพร้อมที่จะอุทิศตน และทุ่มเทให้กับองค์กรได้ ก็ต่อเมื่อบุคคลเหล่านั้น ได้รับการตอบสนองจากองค์กรในด้านต่าง ๆ ดังนั้น องค์กรจึงต้องสร้างสิ่งจูงใจ เพื่อตอบสนองความต้องการของสมาชิก เป็นการสร้างความผูกพันให้กับสมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กร

4. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ตามแนวคิดของ Steers (1997, pp. 47-49) ได้อธิบายเกี่ยวกับปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์กร มี 3 ประการ คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคล หมายถึง ตัวแปรต่าง ๆ ที่ระบุถึงคุณสมบัติของบุคคลนั้น ๆ เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับเงินเดือน ระดับตำแหน่ง และอายุงาน เป็นต้น
2. ลักษณะงานที่ปฏิบัติ หมายถึง สภาพงานที่แต่ละบุคคลรับผิดชอบอยู่ ซึ่งประกอบด้วย 5 ลักษณะ ได้แก่

2.1 ความเป็นอิสระในงาน หมายถึง งานที่ผู้กระทำมีความอิสระในการตัดสินใจทำงานใช้แนวคิดริเริ่มด้วยตนเอง

2.2 ความหลากหลายในงาน หมายถึง งานที่ต้องใช้ความชำนาญความสามารถหลาย ๆ อย่างไปพร้อมกัน ดังนั้น ผู้ที่จะทำงานเช่นนี้ได้ต้องมีความรู้ความชำนาญหลายอย่างพร้อม ๆ กัน

2.3 ความประจักษ์ในงาน หมายถึง งานที่ผู้กระทำทราบว่ามิจัดเริ่มต้นที่ใดและเสร็จสิ้นที่ใด

2.4 ผลป้อนกลับของงาน หมายถึง งานที่ผู้กระทำสามารถรับรู้ถึงผลงานที่เขาทำอยู่นั้นประสบผลสำเร็จมากน้อยเพียงใด

2.5 งานที่มีโอกาสได้ปะทะสังสรรค์กับผู้อื่น หมายถึง งานที่มีโอกาสได้พบปะกับบุคคลอื่น ๆ

3. ประสบการณ์ในงาน หมายถึง การรับรู้ของสมาชิกที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การว่าองค์การได้สร้างสิ่งแวดล้อมตอบสนองความต้องการของตนได้มากน้อยเพียงใด หรือขณะที่ปฏิบัติหน้าที่อยู่ในองค์การนั้นตนได้ประสบการณ์ในทางใดที่เป็นคุณหรือเป็นโทษอย่างไรและได้กำหนดตัวแปร 4 ตัว ที่ใช้ในการศึกษาประสบการณ์ในงานกับความผูกพันต่อองค์การ คือ

3.1 ความมั่นคงและน่าเชื่อถือขององค์การ

3.2 ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองขององค์การ

3.3 ความพึงพอใจขององค์การ

3.4 ทักษะติดต่อเพื่อนร่วมงานและองค์การ

Mowday, Porter, and Steers (1982, pp. 28-43) กล่าวว่า ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันใน 4 ปัจจัย ดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristics) ได้แก่ เพศ การศึกษา อายุ บุคลิกลักษณะ

2. ลักษณะบทบาท (Role-related characteristics) ได้แก่ ความขัดแย้งในบทบาท ความคลุมเครือในบทบาท ความท้าทายในงาน

3. โครงสร้างองค์การ (Structural characteristics) ได้แก่ ขนาดขององค์การ การรวมอำนาจการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความเป็นทางการ

4. ประสบการณ์ทำงาน (Work experiences) ได้แก่ สัมพันธภาพในองค์การ สไตล์การบริหารงานของผู้บริหาร

Allen and Mayer (1990, p. 53) กล่าวถึง ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันในแต่ละด้าน ดังนี้

1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันทางด้านความรู้สึก คือ การรับรู้ลักษณะของงาน ได้แก่ ความมีอิสระในงาน ลักษณะเฉพาะของงาน ความสำคัญของงาน ทักษะที่หลากหลายและปฏิภพกริยาของหัวหน้างาน

2. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันต่อเนื่อง ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในอาชีพและความตั้งใจจะลาออก อายุและระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์กรจะเป็นตัวทำนายความผูกพันต่อเนื่องในระยะเริ่มแรก เพราะมันคล้ายกับเป็นเครื่องวัดการลงทุนในองค์กร ระยะเวลาในการปฏิบัติงานใช้เป็นเครื่องบ่งชี้ถึงการไม่เคลื่อนย้ายการลงทุน

3. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม ได้แก่ ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน การพึ่งพาได้ขององค์กร การมีส่วนร่วมในการบริหาร

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร (Baron, 1990) มี 3 ปัจจัย

1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุที่เพิ่มมากขึ้นมีความอาวุโสในงาน ตำแหน่งหน้าที่การงานสูง มีความพึงพอใจในผลงานของตน และมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ในอดีตนั้นมีความคิดว่าเพศหญิงจะมีความผูกพันต่ำกว่าเพศชาย อย่างไรก็ตาม ตัวทำนายดังกล่าวนี้ก็ไม่เป็นจริง ตามนั้นเสมอไป เพราะตัวแปรเรื่องเพศนั้นเป็นตัวทำนายระดับความผูกพันต่อองค์กรอย่างหายาบ ๆ

2. ลักษณะของงาน ได้แก่ งานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบสูง ความอิสระในการทำงาน หากงานนั้นเป็นงานที่น่าสนใจและมีความหลากหลายจะเพิ่มระดับความผูกพันต่อองค์กรในทางกลับกันหากมีความคลุมเครือ สร้างความเครียด และจะทำให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรลดลง

3. โอกาสและทางเลือกใหม่ในการทำงาน ซึ่งหากบุคคลรู้ว่าตนมีโอกาในการหางานใหม่ และมีทางเลือกที่น่าสนใจ จะทำให้มีแนวโน้มด้านความผูกพันต่อองค์กรต่ำ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร สรุปได้ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลด้านจิตใจ ได้แก่

1.1 การรับรู้คุณลักษณะงาน ในแง่ความเป็นอิสระของงาน ความสำคัญของงาน ลักษณะของงาน ความหลากหลายของทักษะ และการให้ผลย้อนกลับของหัวหน้า

1.2 การพึ่งพาได้ขององค์กร

1.3 การรับถึงการมีส่วนร่วมถึงการบริหาร ซึ่งเป็นความรู้สึกของพนักงานว่าพวกเขามีอิทธิพลในการตัดสินใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงาน และสิ่งอื่นที่เกี่ยวข้องกับพวกเขา

2. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร ได้แก่

- 2.1 อายุ
- 2.2 อายุงาน
- 2.3 ความพึงพอใจในอาชีพ
- 2.4 ความตั้งใจที่จะลาออก

3. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ได้แก่

- 3.1 ความผูกพันเพื่อร่วมงาน
- 3.2 การพึ่งพาได้ขององค์กร
- 3.3 การมีส่วนร่วมในการบริหาร

สรุปได้ว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรมี 3 ปัจจัย ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านงาน และปัจจัยด้านประสบการณ์จากการทำงาน

5. ผลของความผูกพันต่อองค์กร

Allen and Meyer (1993) ได้สรุปแนวคิดในเรื่องความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 พวก คือ

1. แนวคิดทางด้านทัศนคติ แนวความคิดนี้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผู้นำในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดนี้ คือ ศาสตราจารย์ Allen แห่งมหาวิทยาลัย California ซึ่งได้ให้ความหมายของความผูกพันขององค์กรว่าหมายถึง

1.1 ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร หมายถึง การที่เป้าหมายขององค์กรและของบุคคล สามารถรวมไปในทิศทางเดียวกันได้หรือเกิดความสอดคล้องกัน เมื่อบุคคลพิจารณาแล้วเห็นว่า บรรทัดฐานและระบบค่านิยมขององค์กร เป็นสิ่งที่ยอมรับได้บุคคล จะแสดงตนเองว่า เห็นด้วยกับจุดหมายปลายทางขององค์กร และตั้งใจที่จะยอมรับจุดหมายนั้น บุคคลจะประเมินองค์กรและรู้สึกต่อองค์กรในทางที่ดี รู้สึกยินดี และภาคภูมิใจกับการเป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วม ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เชื่อว่าองค์กรจะนำเข้าไปสู่ความสำเร็จได้และมองเห็นแนวทางที่จะทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย บุคคลจะรู้สึกว่าอยู่ในสถานะที่มีโอกาส และสามารถประสบความสำเร็จในการทำงานได้

1.2 ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อทำประโยชน์ขององค์กร หมายถึง การแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่ เต็มใจ และตั้งใจที่จะอุทิศร่างกาย แรงใจ สติปัญญาในการทำงานเพื่อประโยชน์ และความก้าวหน้าขององค์กร และสร้างสรรค์ให้องค์กรบรรลุเป้าหมายหรืออยู่ในสถานะที่ดี มีการแสดงออกในรูปของพฤติกรรมความสม่ำเสมอ

คงเส้นคงวาในการทำงานใช้ความพยายาม อย่างมากเพื่อตอบสนองหรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรได้ สะดวกขึ้น มีความคิดเสมอว่า งาน คือ หนทาง ซึ่งตนสามารถทำประโยชน์และทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมายได้ จึงทำให้เขามีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดีเหนือคนอื่น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้น ก็จะพยายามช่วยกันแก้ปัญหา

1.3 ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร หมายถึง การแสดงออกถึงความรู้สึกจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อองค์กร เป็นความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน พยายามที่จะรักษาสมาชิกไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหน จะแสดงให้เห็นถึงความไม่เต็มใจหรือปฏิเสธที่จะลาออกจากองค์กรหรือเปลี่ยนงาน ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่มเงินเดือน รายได้ สถานภาพ ตำแหน่ง ความอิสระทางวิชาชีพ ตลอดจนความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดีขึ้น เป็นความตั้งใจและความปรารถนาอย่างแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกต่อไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ไม่คิดที่จะลาออก ไม่ว่าจะองค์กรจะอยู่ในสภาวะปกติ หรือในฐานะวิกฤตการณ์อันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ

2. แนวคิดทางด้านพฤติกรรม กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์กรในรูปของความสม่ำเสมอของพฤติกรรม เมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์กรแล้วจะมีการแสดงออกของพฤติกรรมที่ต่อเนื่อง หรือคงเส้นคงวา ในการทำงาน โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงานการที่คนผูกพันต่อองค์กร จะพยายามรักษาสมาชิกไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหนก็เนื่องด้วยได้เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ และผลประโยชน์ที่ต้องสูญเสียไป หากละทิ้งสภาพของสมาชิก หรือลาออกไปอย่างถาวร ซึ่งผลเสียนี้จะพิจารณาในลักษณะของต้นทุนที่จะเกิดขึ้น หรือผลประโยชน์ที่จะสูญเสียไป ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงและถือเป็นแนวคิดนี้ คือ ทฤษฎี Side-bet ของ Becker ซึ่งสรุปได้ว่าการพิจารณาความผูกพันต่อองค์กรเป็นผลมาจากการที่คนเปรียบเทียบซึ่งน้ำหนัก ว่าถ้าหากเข้าลาออกจากองค์กรเขาจะได้รับหรือต้องสูญเสียอะไรบ้าง

3. แนวความคิดที่เกี่ยวกับความถูกต้องหรือบรรทัดฐานของสังคม แนวคิดนี้กล่าวว่า ความผูกพัน ต่อองค์กรเป็นความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม บุคคลรู้สึกว่ามีเมื่อเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรแล้วต้องมีความผูกพันต่อองค์กร เพราะนั่นคือ ความถูกต้องและความเหมาะสมที่ควรจะทำ ความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีต่อหน้าที่ทุ่มเทปฏิบัติงานให้กับองค์กร

แนวคิดทั้งสามกล่าวได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ สิ่งที่แสดงออกซึ่งสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคลกับองค์กร ถ้าบุคคลยังมีความผูกพันต่อองค์กรมากเท่าใด แนวโน้มที่จะลาออกหรือทิ้งองค์กรไป ก็น้อยลงเท่านั้น แต่แนวคิดทั้งสามดังกล่าวก็มีความแตกต่างกัน คือ

แนวคิดที่หนึ่ง เน้นว่า คนที่ทำงานกับองค์กร โดยไม่ลาออกไปไหน เป็นเพราะมีทัศนคติต่อองค์กร จึงมีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กร

แนวความคิดที่สอง เน้นว่า คนผูกพันกับองค์กรเพราะเป็นสิ่งจำเป็น ไม่เช่นนั้นจะสูญเสียผลประโยชน์หลาย ๆ อย่างที่ควรจะได้จากการลงทุน

แนวความคิดที่สาม เน้นว่า คนผูกพันกับองค์กร เพราะเมื่อคนเป็นสมาชิกกับองค์กรใด ก็จะต้องจงรักภักดีต่อองค์กรนั้น ก็เพราะความถูกต้องเหมาะสมทางสังคม

ความผูกพันต่อองค์กรสามารถส่งผลให้บุคคลในองค์กรเกิดพฤติกรรมต่าง ๆ โดยผลของความผูกพันต่อองค์กรที่จะนำไปสู่ความมีประสิทธิภาพขององค์กร (Steers, 1991) ดังนี้

1. พนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรในระดับสูง
2. พนักงานมีความผูกพันสูง มักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเองเลื่อมใสศรัทธา
3. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีความผูกพันต่องานอย่างมากตามมา เพราะเห็นว่างาน คือ หนทางซึ่งต้นจะสามารถทำประโยชน์กับองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย
4. บุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะเต็มใจใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้กับองค์กร ทำให้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเหนือกว่าคนอื่น

Poter and Smith (1970 อ้างถึงใน เบญจมาภรณ์ นวลิมปี, 2546) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความหมายใน 3 ลักษณะ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เป็นลักษณะของบุคคลที่มีความเชื่อด้านทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร มีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อค่านิยม และเป้าหมายขององค์กร พร้อมสนับสนุนกิจการขององค์กรซึ่งเป็นเป้าหมายของตนด้วยความเชื่อว่าองค์กรนี้ เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่ตนเองจะทำงานด้วย ทัศนคติที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคลากรเต็มใจที่จะเสียสละอุทิศตน พยายามทำงานเต็มความสามารถ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมาย เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กรและมีความหวังใจต่อความเป็นไปขององค์กร
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคลากรแสดงความต้องการ และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนี้ตลอดไป

มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร และพร้อมที่จะบอกกับคนอื่นว่า ตนเป็นสมาชิกขององค์กร รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สนับสนุน และสร้างสรรค์องค์กรให้ดียิ่งขึ้น

Steer (1997 อ้างถึงใน จักรพันธ์ เทพพิทักษ์, 2551) ได้กล่าวถึง ความผูกพันต่อองค์กร มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กรในประเด็นดังต่อไปนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าและการออกจากงานได้ ดีกว่าความพึงพอใจในงาน ทั้งนี้เพราะความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวความคิดที่มีลักษณะครอบคลุมมากกว่า ความพึงพอใจในงาน และค่อนข้างมีเสถียรภาพมากกว่า

2. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น เนื่องจากความรู้สึกในความเป็นเจ้าของร่วมภายในองค์กร

3. ความผูกพันต่อองค์กรยังเป็นตัวเชื่อมประสานระหว่างความต้องการของบุคคลในองค์กร กับเป้าหมายขององค์กร เพื่อช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายที่ได้วางไว้

4. มีส่วนช่วยในการเสริมสร้างประสิทธิภาพ และประสิทธิผลขององค์กร

5. ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกในองค์กรมีความรัก ความผูกพันต่อองค์กรของตน

Porter and Steers (1992 อ้างถึงใน พัทธกรณ์ สุขมั่งมี, 2548) ได้แบ่งประเภทของความผูกพันต่อองค์กรเป็น 2 ประเภท ซึ่งนิยามนำไปใช้อย่างกว้างขวาง ได้แก่

1. แนวคิดประเภททัศนคติ (Attitudinal type) ซึ่งถือว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่ส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างพนักงานกับองค์กร เป็นการแสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และรู้สึกเกี่ยวพันกับองค์กรอย่างแนบแน่น เนื่องจากมีความเชื่อในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความตั้งใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อองค์กร และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่กับองค์กร

2. แนวคิดประเภทพฤติกรรม (Behavioral type) ซึ่งมองว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นกระบวนการที่บุคคลเข้ามาสู่องค์กร โดยสร้างความผูกพันขึ้น เพื่อผลประโยชน์ของตนเอง มิใช่เพื่อองค์กร มีสาระสำคัญว่า การลงทุนเป็นสาเหตุทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพัน โดยสิ่งที่ลงทุนไป เช่น ความรู้ความสามารถ ทักษะ ระยะเวลา เป็นต้น ทำให้เขาได้รับผลประโยชน์ตอบแทนจากองค์กร เช่น ค่าตอบแทน และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ การเลื่อนตำแหน่ง การลาออกจากงานจะทำให้ เขาสูญเสียผลประโยชน์นั่นเอง

Baron (1990, p. 165) ได้สรุปว่า ระดับของความผูกพันต่อองค์กรได้รับอิทธิพลจากลักษณะหลาย ๆ ประการของงาน ซึ่งแสดงออกในลักษณะของความรู้สึกพึงพอใจ

และความรู้สึกไม่พอใจในงาน มีผลต่อการรับรู้ของพนักงานและความพึงพอใจโดยรวม และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงาน ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง ทำให้อัตราการขาดงาน การลาออกลดน้อยลง
2. ความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงทำให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์การ และส่งผลให้มีผลปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงด้วย ความพึงพอใจในงานระดับสูง เป็นผลมาจากความผูกพันต่อองค์การ

ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ Allen and Meyer (1993) มาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากมีความเหมาะสมกับการทำงานในระบบราชการของผู้วิจัย คือ การทำงานด้วยความเสียสละ มีจรรยาบรรณ คุณธรรม จริยธรรม โดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์การ และประชาชนที่มาใช้บริการเป็นหลัก และยังมีความสอดคล้องกับโครงสร้างแผนการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารงานบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ในระยะยาว

6. เครื่องมือวัดความผูกพันต่อองค์การ

จากแนวคิดเรื่องความผูกพันต่อองค์การ Mowday, Steers, and Porter (1979, pp. 224-247) พบมาตรวัดที่ใช้วัดความผูกพันต่อองค์การด้านทัศนคติจากการนิยามของความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 องค์ประกอบ คือ

1. ความเชื่อมั่น และยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ
2. ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามเต็มความสามารถทำงานเพื่อองค์การ
3. ความปรารถนาที่จะรักษาสถานภาพการเป็นสมาชิกขององค์การไว้

ประกอบด้วยคำถามเชิงประมาณค่า 7 ระดับจาก “ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง” ถึง “เห็นด้วยอย่างยิ่ง” โดยมีข้อคำถาม 15 ข้อ ที่มีทั้งข้อความเชิงบวกและข้อความเชิงลบ ดังนี้

ข้อความเชิงบวก ประกอบด้วย

1. ข้าพเจ้าเต็มใจที่จะทำงาน และใช้ความพยายามให้มากกว่าปกติ เพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ
2. ข้าพเจ้ามักพูดกับเพื่อนของข้าพเจ้าว่าองค์การที่ข้าพเจ้าทำงานอยู่เป็นองค์กรที่ดี
3. ข้าพเจ้าจะรับงานที่ได้รับมอบหมายทั้งหมด ถ้าเป็นการทำงานเพื่อองค์การ
4. ข้าพเจ้าพบว่าค่านิยมขององค์การ และค่านิยมของข้าพเจ้ามีความคล้ายคลึงกัน
5. ข้าพเจ้าภูมิใจที่จะบอกคนอื่นว่าข้าพเจ้าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ
6. องค์กรนี้ทำให้ข้าพเจ้าได้แสดงศักยภาพของข้าพเจ้าอย่างเต็มที่

7. ข้าพเจ้าดีใจมากที่ได้รับเลือกมาทำงานในองค์กรนี้มากกว่าที่จะเลือกองค์กรอื่นตั้งแต่เริ่มต้น

8. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าคุณเจ้าเป็นหัวหน้าขององค์กรจริง ๆ

9. องค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่ข้าพเจ้าจะทำงานด้วย

ข้อความเชิงลบ ประกอบด้วย

1. ข้าพเจ้ามีความรู้สึกจงรักภักดีกับองค์กรเพียงเล็กน้อย

2. ข้าพเจ้าสามารถทำงานกับองค์กรอื่นได้เช่นกัน ถ้าลักษณะของการทำงาน

มีความคล้ายคลึงกัน

3. หากมีการเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อย จะเป็นสาเหตุให้ข้าพเจ้าออกจากองค์กร

4. ไม่ว่าจะอยู่ในองค์กรนี้ต่อไปอีกนานเท่าไร ข้าพเจ้าก็ไม่คิดว่าข้าพเจ้าจะได้อะไรมากไปกว่านี้

5. ข้าพเจ้ารู้สึกว่าหลาย ๆ โอกาสมันเป็นการยากที่ข้าพเจ้าจะเห็นด้วยกับนโยบายที่เกี่ยวข้องกับพนักงานขององค์กรนี้

6. ข้าพเจ้าตัดสินใจผิดพลาดที่เข้ามาทำงานในองค์กรนี้

Mowday, Steers, and Porter (1979) ได้นำมาตรวัดนี้มาทดสอบความเชื่อถือได้จากกลุ่มตัวอย่าง 6 กลุ่ม ที่มีความแตกต่างกันทางอาชีพ พบว่ามีค่า Coefficient α ในแต่ละข้อความอยู่ระหว่าง 0.82-0.93 และมีค่าเฉลี่ยของค่า Coefficient α อยู่ที่ 0.90 เราจึงสามารถที่จะใช้มาตรวัดนี้ในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรในแง่มุมด้านทัศนคติได้

Sonnenberg (1993, pp. 16-17) ได้แบ่งชั้นของระดับความผูกพันต่อองค์กร ตั้งแต่ระดับต่ำสุดจนถึงระดับสูงสุดตามลำดับ ดังนี้

1. Apathetic เป็นระดับของความผูกพันระดับต่ำสุด ซึ่งพนักงานจะแสดงพฤติกรรมออกมาในลักษณะการขาดการเอาใจใส่ต่องานที่ได้รับมอบหมาย หรือไม่สนใจต่อการมาทำงานหรือทำงานโดยไม่ตั้งใจ หรือเข้าร่วมกิจกรรมใด ๆ ขององค์กร

2. Disgruntled เป็นระดับของความไม่พอใจต่อองค์กรซึ่งรองลงมาจากชั้น Apathetic เกิดจากการที่พนักงานไม่สามารถบรรลุเป้าหมาย ความปรารถนา และความคาดหวัง โดยแสดงออกมาด้วยการบ่นรำคาญ ไม่พอใจ เมื่อต้องทำงานหรือได้รับมอบหมายงานให้กระทำ

3. Obedient เป็นระดับ ของความผูกพันต่อองค์กรที่พนักงานเชื่อฟังต่อคำสั่ง เนื่องจากพนักงานเกิดความเกรงกลัว หรือพยายามที่จะหลีกเลี่ยงความขัดแย้งด้านบุคลิกภาพแต่ไม่ได้มีความตั้งใจจริงที่จะปฏิบัติงาน เพียงแต่รับคำสั่งจากหัวหน้า โดยมีความสนใจเพียงเล็กน้อยที่จะทำ

ให้องค์กรประสบความสำเร็จ

4. Motivated เป็นระดับของความผูกพันต่อองค์กรที่พนักงานได้รับการจูงใจแล้ว โดยองค์กรมุ่งจะจัดการให้พนักงานมีความสุข พอใจในสถานการณ์ปัจจุบันแต่ก็ยังเป็นความรู้สึกเพียงชั่วคราว อยู่ที่ระดับนี้จะมุ่งเน้นไปที่การสนใจต่อความสำเร็จด้านบุคลากรมากกว่าความสำเร็จขององค์กร

5. Loyal เป็นระดับของความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ซึ่งพนักงานจะรู้สึกมีความสุขต่อการมาทำงาน และเชื่อว่าที่ เขาทำนั้นมี ความหมายและสนับสนุนต่อองค์กร รวมถึงเชื่อว่า จะได้รับการยอมรับและได้รางวัลอย่างยุติธรรม แต่อย่างไรก็ตามความผูกพันในระดับนี้ไม่ได้ รวมถึง การคิดสร้างสรรค์ ความคิดที่มีอิสระ ความรู้สึกมีส่วนร่วม และความเป็นผู้ริเริ่ม

6. Committed เป็นระดับของความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงสุด โดยมีความรู้สึกผูกพันในระดับลึกต่อองค์กร เข้าใจถึงคุณค่าและเหตุผลอย่างมั่นคงขององค์กร เพื่อการพัฒนา และเติบโต ซึ่งในระดับนี้จะรวมถึงความท้าทาย หลงใหล และความรู้สึกเป็นเจ้าของต่อองค์กร

John (1981, pp. 84-92) ได้รวบรวมแบบวัดความผูกพันต่อองค์กรทางทัศนคติไว้ 4 แบบ ได้แก่

1. แบบวัดความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment questionnaire) ของ พอร์ตเตอร์ และสมิธ เป็นแบบวัดที่ใช้วัดความรู้สึกของสมาชิกในองค์กร 3 ด้าน คือ

- 1.1 ความเชื่อมั่น และยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร
- 1.2 ความเต็มอกเต็มใจที่จะใช้ความพยายามเต็มความสามารถทำงานเพื่อองค์กร
- 1.3 ความปรารถนาที่จะรักษาสถานภาพการเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ แบบวัดมี

จำนวน 15 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 7 ระดับ ความเชื่อมั่นของแบบวัดนี้อยู่ระหว่าง 0.82-0.93

2. แบบวัดความผูกพันต่อองค์กรของ Buchanan (1974, pp. 533-546) เป็นแบบวัดความรู้สึกของบุคลากรใน องค์กร 3 ด้าน คือ การแสดงตนต่อองค์กร การมีความเกี่ยวข้องกับองค์กร และความภักดีต่อองค์กร แบบวัด มีจำนวน 23 ข้อ โดยใช้วัดด้านการแสดงตน จำนวน 6 ข้อ วัดด้านความเกี่ยวข้องกับองค์กร จำนวน 6 ข้อ และวัดด้านความภักดีต่อองค์กรจำนวน 11 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 7 ระดับ ความเชื่อมั่นของแบบวัดในแต่ละด้านมีค่า 0.86 0.84 0.92 ตามลำดับ และความเชื่อมั่นของแบบวัดทุกด้านมีค่า 0.94 แต่ละด้านมีความสัมพันธ์กัน

ทฤษฎีองค์การ พฤติกรรมองค์การ และวัฒนธรรมองค์การ

1. ความสำคัญของทฤษฎีองค์การ

ทฤษฎีองค์การ หมายถึง กรอบความคิดเชิงทฤษฎีที่พรรณนาถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กัน และรวมถึงความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะว่า เราควรจะทำอย่างไรจึงจะทำให้องค์การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสามารถทำให้องค์การดำเนินงานได้บรรลุเป้าหมาย

ในความหมายที่เป็นพื้นฐานที่สุดขององค์การ (Organization) นั้น ก็คือ การที่คนมากกว่าหนึ่งคนได้มาร่วมกันทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งหรือหลายกิจกรรม เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน วัตถุประสงค์นั้นอาจเป็นไปเพียงชั่วคราว หรือต้องใช้เวลายาวนาน อาจมีความยากง่าย หรือจริงจังแตกต่างกันไป จึงได้มีองค์การเกิดขึ้น แต่ถ้าองค์การนั้นมีการเติบโตใหญ่ เริ่มมีระบบระเบียบ และการยอมรับจากสังคมมากขึ้น ก็จะมีสถานะ “เป็นทางการ” (Formal organization) ซึ่งจะต่างจากองค์การที่ไม่มีการระบุวัตถุประสงค์ และไม่มีระบบระเบียบในการดำเนินการเอาไว้ หรือมีการยอมรับกันแต่อย่าง “ไม่เป็นทางการ” (Informal organization) ซึ่งองค์การอย่างไม่เป็นทางการเหล่านี้ อาจได้แก่กลุ่มเพื่อน วงแชร์ การนัดเล่นไพ่ หรืองานเลี้ยงฉลอง เป็นต้น ซึ่งองค์การอย่างไม่เป็นทางการเหล่านี้ อาจเป็นสิ่งที่อยู่มีส่วนซ่อนอยู่ในระบบขององค์การที่เป็นทางการอยู่แล้วด้วย เช่น ภายในองค์การอย่างเป็นทางการนั้น อาจมีการเกาะกลุ่มเกิดองค์การอย่างไม่เป็นทางการขึ้นได้ เมื่อแต่ละคนได้ทำงานด้วยกัน มีการพบปะกัน และอาจมีผลประโยชน์ หรือความสนใจสอดคล้องกัน ก็คบค้าสมาคมกันไป

องค์การอย่างเป็นทางการอาจได้แก่ หน่วยงานราชการ บริษัทห้างร้าน อุตสาหกรรม วัด โรงเรียน มูลนิธิ สมาคม สถาบัน ฯลฯ จากการศึกษาที่มีมานานแล้วนับเป็นพัน และเป็นร้อยปี องค์การจะมีธรรมชาติดังต่อไปนี้ คือ

1. การจัดแบ่งไปตามลักษณะพิเศษ (Specialization) เช่น เมื่อองค์การมีขนาดใหญ่ขึ้น ก็มีการแบ่งออกเป็นสายงาน แต่ละส่วนงานที่ถูกจัดแบ่งงานนั้นก็จะมีคนจำนวนหนึ่ง ที่แต่ละคนต่างต้องมีการรับหน้าที่และความรับผิดชอบกันไป เช่น แม้แต่ร้านตัดเย็บเครื่องหนัง เมื่อมีการขยายงานมากขึ้น ก็มีการแบ่งแยกกิจกรรมตัดหนังเป็นส่วนหนึ่ง งานเย็บหนังเป็นส่วนหนึ่ง และงานตกแต่งเพื่อความสวยงามเป็นอีกส่วนหนึ่ง เป็นต้น

2. การทำระบบให้เป็นมาตรฐาน (Standardization) กิจกรรมใดที่มีการทำกันบ่อย ๆ แต่ไม่มีการทำความตกลงกันเกิดเป็นความสับสน ซับซ้อนยากแก่ผู้ปฏิบัติงาน ก็จะมีการหาข้อยุติ และสามารถหาทางออกในการปฏิบัติได้เหมือน ๆ กัน เช่นการกำหนดอัตราเงินเดือนเป็นบัญชีใครมีวุฒิ ประสบการณ์ หรือความรับผิดชอบอย่างไร ก็จะมีการกำหนดเป็นอัตราเงินเดือนเอาไว้

ไม่ให้เกิดความสับสน เกิดความพึงพอใจได้สำหรับทั้งแต่ละบุคคล และทั่วทั้งองค์กร

3. การทำให้เป็นทางการ (Formalization) การทำให้เป็นทางการนั้น คือการทำให้ระบบการสื่อสารสั่งการนั้นมีกฎ ระเบียบ และคำสั่งที่ออกมานั้นมีผลบังคับใช้ ดังนั้นจึงต้องมีการเขียนออกมาเป็นลายลักษณ์อักษร สำหรับตำแหน่งหน้าที่การงานนั้น ก็ต้องมีการจัดเป็นระบบเพื่อให้รับทราบกันภายในหน่วยงาน มิใช่จะตั้งหรือเรียกกันอย่างตามใจชอบ ในระบบทหารนั้น จึงต้องมีการจัดทำตำแหน่งกันเป็นลำดับ มีความรับผิดชอบ อำนาจหน้าที่ และตลอดจนระบบรางวัล ค่าตอบแทนและสวัสดิการกำกับไว้อย่างเป็นทางการชัดเจน

4. การรวมศูนย์อำนาจ (Centralization) คือการสั่งการนั้น เพื่อให้มีคนเดียวตัดสินใจได้ในท้ายที่สุด ของแต่ละส่วนงานนั้น จะรู้ว่า การตัดสินใจนั้นใครคือผู้รับผิดชอบสูงสุด ในทัศนะการตัดสินใจสั่งการนั้นหน่วยงานในลักษณะนี้จะต้องหลีกเลี่ยงความสับสนในการสั่งงาน ทุกคนจะรู้ว่าศูนย์กลางของงานนั้นอยู่ ณ ที่ใด และเมื่อแต่ละระดับไม่อยู่ในสถานะที่จะตัดสินใจสั่งการได้นั้น เขาควรจะต้องฟังใครในระดับต่อไป

5. ระบบสายงาน (Configuration) หรืออาจเรียกในภาษาอังกฤษว่า The shape of the role structure คือเป็น โครงสร้างที่ทำให้รูปร่างละเอียดของแต่ละคนว่ามีบทบาทหน้าที่ และการสังกัดส่วนงานว่าเป็นอย่างไร มีความเชื่อมโยงกับผู้บังคับบัญชา และส่วนงานต่าง ๆ ทั้งนี้อาจจะสามารถแสดงให้เห็นได้ด้วยแผนภูมิขององค์กรเป็นต้น เพราะเมื่อต้องมีการใช้คนนับจำนวนร้อยหรือเป็นพันคนในการทำงานนั้น อาจเกิดความสับสนได้ จึงต้องมีการกำหนดระบบสายงาน เพื่อให้สามารถสื่อสารประสานกัน เช่น ในองค์กรทางทหารนั้นเขาจะมีระบบสายบังคับบัญชา มีการแต่งกายกันตามลำดับชั้นยศ ทหารระดับยศที่ต่ำกว่าก็ต้องทำความเคารพคนในระดับที่สูงกว่าเป็นลำดับไป แต่ในการสั่งงานตามหน้าที่นั้น ก็ต้องเป็นไปตามสายงานและความรับผิดชอบ จะไม่มีการมาก้าวก่ายกัน

6. ความยืดหยุ่น (Flexibility) เมื่อองค์กรมีขนาดใหญ่มาก ๆ กฎเกณฑ์เริ่มตายตัว มีระเบียบแบบแผนออกมามาก ท้ายสุดองค์กรก็จะขาดความคล่องตัว สูญเสียประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน จึงมักจะมีความยืดหยุ่นเปิดเอาไว้ ให้เป็นดุลยพินิจของผู้ปฏิบัติงานในแต่ละระดับ เพราะในท้ายที่สุดแล้วจะไม่มีกฎเกณฑ์ใดที่จะตายตัวและสามารถใช้ได้ในทุกสภาวะ จำเป็นต้องมีความยืดหยุ่นเพื่อให้สามารถทำงานที่มีความแตกต่างกันได้

จากที่กล่าวมาข้างต้นนี้เป็นแนวความคิดการจัดองค์กรอย่างที่เขารเรียกว่า Formal organization หรือองค์กรอย่างเป็นทางการ นักสังคมวิทยาชาวเยอรมัน Weber (1966) ซึ่งได้เรียกองค์กรในอุดมคติของเขาว่า Bureaucracy อันมีรากศัพท์มาจากภาษาฝรั่งเศส ซึ่งคำว่า Bureau แปลว่า สำนักงานในปัจจุบัน นักวิชาการและผู้ศึกษาเกี่ยวกับองค์กร จึงได้ใช้เรียก

องค์การในแบบดั้งเดิมนี้ว่า Bureaucracy แต่การจัดองค์การ ตามแนวทางที่ได้เสนอไปแล้วนั้น สามารถใช้ได้โดยดีเมื่อเทียบกับองค์การประเภทครอบครัว หรือระบบเจ้าขุนมูลนาย (Feudal organizations) แต่ในงานยุคใหม่ที่มีลักษณะหลากหลาย และมีความซับซ้อน แข่งขันกันมาก ๆ อย่างในปัจจุบันนั้น องค์การแบบดั้งเดิมนั้น ไม่สามารถทำหน้าที่ได้อย่างเต็มที่นักวิชาการที่มีความเชี่ยวชาญในทฤษฎีองค์การ ได้นิยามความหมายของทฤษฎีองค์การที่แตกต่างกัน ดังนี้

Richard (1998) กล่าวว่า “ทฤษฎีองค์การ” ไม่ใช่ที่รวมข้อความจริง (Not a collection of facts) แต่เป็นวิธีการคิดเกี่ยวกับองค์การ (Away of thinking of organizations) “ทฤษฎีองค์การ” หมายถึง วิธีการที่จะทำความเข้าใจ (See) และวิเคราะห์องค์การ (Analyze) ให้ถูกต้องและลึกซึ้งยิ่งขึ้น โดยอาศัยพื้นฐานสำคัญเกี่ยวกับรูปแบบ (Patterns) และกฎเกณฑ์ในการออกแบบองค์การ และพฤติกรรมขององค์การ เขาได้อธิบายเพิ่มเติมว่าปราชญ์เกี่ยวกับองค์การ (Organization scholars) ได้พยายามค้นหากฎเกณฑ์ นิยาม วัด และทำให้ข้อมูลต่าง ๆ เกี่ยวกับองค์การเป็นข้อเท็จจริงให้มากที่สุด แต่อย่างไรก็ตามข้อความจริงที่ค้นพบจากการวิจัย ยังมีความสำคัญน้อยกว่ารูปแบบในทางวิชาการที่จะทำให้เราเกิดความเข้าใจเกี่ยวกับองค์การ

Robbins and Neil (1994) ได้นิยามว่า “ทฤษฎีองค์การ” เป็นสาขาวิชาที่ศึกษาโครงสร้าง และออกแบบองค์การ ซึ่งเป็นทั้งลักษณะของการพรรณนา (Descriptive) และการอธิบาย (Prescriptive) เกี่ยวกับมิติต่าง ๆ ขององค์การ โดยพรรณนาให้เห็นว่าองค์การออกแบบอย่างไร และจะปรับปรุงองค์การพร้อมกับเพิ่มประสิทธิผลให้กับองค์การได้อย่างไร

Gareth (1995) ได้นิยามความหมายของ “ทฤษฎีองค์การ” ว่าหมายถึง การศึกษาวิธีการ กำหนดหน้าที่ขององค์การว่า ส่งผลกระทบต่อบุคลากรที่ทำงานในองค์การอย่างไร และส่งผลกระทบต่อสังคมอย่างไรในระหว่างการดำเนินงาน เขาได้อธิบายให้เห็นว่า ผู้บริหารที่มีความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีองค์การ สามารถที่จะวิเคราะห์โครงสร้างและวัฒนธรรมขององค์การ การวินิจฉัยปัญหา และการวิเคราะห์กระบวนการในการออกแบบองค์การ และการปรับปรุงองค์การเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ทฤษฎีองค์การ (Evolution of organization) ตามทัศนะของ Hodge, Anthony, and Gales (1996)

Hodge, Anthony, and Gales (1996) กล่าวว่า แม้จะมีการนำเสนอประวัติความเป็นมาของทฤษฎีองค์การ (Evolution of organization theory) ที่อาจจะคล้ายคลึงกันหรือมีความซ้ำซ้อนกันอยู่มาก (Overlap) กับประวัติความเป็นมาของการบริหาร (Evolution of management) แต่ก็มีความจำเป็นที่ต้องมีการนำเสนอตามนัยข้างต้น ทั้งนี้เพราะวิชาดังกล่าวมีที่มาของกรอบความคิดจากที่เดียวกัน โดยเฉพาะในแวดวงทางการบริหารแล้วเรายอมรับว่า ทฤษฎีองค์การเป็นหนึ่งในทฤษฎีการบริหาร

โดยสรุป ทฤษฎีองค์การ หมายถึง กรอบความคิดเชิงทฤษฎีที่พรรณนาถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ขององค์การที่มีปฏิสัมพันธ์กัน และรวมถึงความเชื่อมโยงกับสภาพแวดล้อมภายนอก ตลอดจนการให้ข้อเสนอแนะว่า เราควรจะทำอย่างไรจึงจะทำให้้องค์การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างมีประสิทธิภาพและสามารถทำให้องค์การดำเนินงานได้บรรลุ

2. ทฤษฎีการจัดการองค์การขนาดใหญ่

หลักการจัดองค์การ OSCAR ของ Fayol (1949) มาจากคำว่า Objective, Specialization, Coordination, Authority และ Responsibility ซึ่ง Fayol ได้เขียนหลักของการจัดองค์การไว้ 5 ข้อ เมื่อนำเอาตัวอักษรตัวแรกของคำทั้ง 5 มาเรียงต่อกัน จะทำให้สะกดได้คำว่า OSCAR สำหรับรายละเอียด ทั้ง 5 คำ จะขอกล่าวไว้ใน “หลักในการจัดองค์การที่ดี”

หลักในการจัดองค์การที่ดีจะต้องมีองค์ประกอบและแนวปฏิบัติดังต่อไปนี้ (ศิริอร ชันธหัตถ์, 2536)

1. หลักวัตถุประสงค์ (Objective) กล่าวว่า องค์การต้องมีวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ อย่างชัดเจน นอกจากนั้นตำแหน่งยังต้องมีวัตถุประสงค์ย่อยกำหนดไว้เพื่อว่าบุคคลที่ดำรงตำแหน่ง จะได้พยายามบรรลุวัตถุประสงค์ย่อย ซึ่งช่วยให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์รวม

2. หลักความรู้ความสามารถเฉพาะอย่าง (Specialization) กล่าวว่า การจัดแบ่งงาน ควรจะแบ่งตามความถนัด พนักงานควรจะทำหน้าที่เฉพาะเพียงอย่างเดียวและงานหน้าที่ ที่คล้ายกันหรือสัมพันธ์กัน ควรจะต้องอยู่ภายใต้บังคับบัญชาของคนคนเดียว

3. หลักการประสานงาน (Coordination) กล่าวว่า การประสานงานกัน คือ การหาทางทำ ให้ทุก ๆ ฝ่าย ร่วมมือกันและทำงานสอดคล้องกัน โดยใช้หลักสามัคคีธรรม เพื่อประโยชน์ ขององค์การ

4. หลักของอำนาจหน้าที่ (Authority) กล่าวว่า ทุกองค์การต้องมีอำนาจสูงสุดจากบุคคล ผู้มีอำนาจสูงสุดนี้ จะมีการแยกอำนาจออกเป็นสายไปยังบุคคลทุก ๆ คนในองค์การ หลักนี้ บางทีเรียกว่า Scalar principle (หลักความลาดหล่นของอำนาจ) บางทีเรียกว่า Chain of command (สายการบังคับบัญชา) การกำหนดสายการบังคับบัญชานี้ก็เป็นวิธีประสานงานอย่างหนึ่ง

5. หลักความรับผิดชอบ (Responsibility) หลักของความรับผิดชอบ กล่าวว่า อำนาจ หน้าที่ควรจะทำกับความรับผิดชอบ คือบุคคลใดเมื่อได้รับมอบหมายความรับผิดชอบ ก็ควรจะได้รับมอบหมายอำนาจให้เพียงพอ เพื่อทำงานให้สำเร็จด้วยดี

6. หลักความสมดุล (Balance) จะต้องมอบหมายให้หน่วยงานย่อยทำงานให้สมดุลกัน กล่าวคือปริมาณงานควรมีปริมาณที่ใกล้เคียงกัน รวมทั้งความสมดุลระหว่างงานกับอำนาจหน้าที่ ที่จะมอบหมายด้วย

7. หลักความต่อเนื่อง (Continuity) ในการจัดองค์การเพื่อการบริหารงานควรจะเป็น การกระทำที่ต่อเนื่อง ไม่ใช่ ทำ ๆ หยุด ๆ หรือ ปิด ๆ เปิด ๆ ยิ่งถ้าเป็นบริษัทหรือห้างร้านคงจะไป ไม่รอดแน่

8. หลักการโต้ตอบและการติดต่อ (Correspondence) ตำแหน่งทุกตำแหน่งจะต้องมี การโต้ตอบระหว่างกันและติดต่อสื่อสารกัน องค์การจะต้องอำนวยความสะดวก จัดให้มีเครื่องมือ และการติดต่อสื่อสารที่เป็นระบบ

9. หลักขอบเขตของการควบคุม (Span of control) เป็นการกำหนดขีดความสามารถ ในการบังคับบัญชาของผู้บังคับบัญชาคนหนึ่ง ๆ ว่าควรจะควบคุมดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาหรือจำนวน หน่วยงานย่อยมากเกินไป โดยปกติหัวหน้าคนงานไม่เกิน 6 หน่วยงาน

10. หลักเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of command) ในการจัดองค์การที่ดี ควรให้เจ้าหน้าที่รับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้างานเพียงคนเดียวเท่านั้น เพื่อให้เกิดเอกภาพ ในการบังคับบัญชาจึงถือหลักการว่า “One man one boss”

11. หลักตามลำดับชั้น (Ordering) ในการที่นักบริหารหรือหัวหน้างานจะออกคำสั่ง แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ควรปฏิบัติตามลำดับชั้นของสายการบังคับบัญชาไม่ควรออกคำสั่งข้ามหน้า ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ที่มีความรับผิดชอบโดยตรง เช่น อธิการจะสั่งการใด ๆ แก่หัวหน้าภาควิชา ควรที่จะสั่งผ่านหัวหน้าคณะภาควิชาที่สังกัดอยู่ อย่างน้อยที่สุดก็ควรจะได้แจ้งหัวหน้าคณะวิชา นั้น ๆ ทราบด้วย เพื่อป้องกันความเข้าใจผิด และอาจจะเป็นการทวงขวัญและจิตใจในการทำงาน ของผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่ตั้งใจ

12. หลักการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง (Promotion) ในการพิจารณาดีความความชอบ และการเลื่อนตำแหน่งควรถือหลักว่า ผู้บังคับบัญชาโดยตรงย่อมเป็นผู้ที่ปฏิบัติงานเกี่ยวกับผู้บังคับ บัญชาของตน โดยใกล้ชิดและย่อมทราบพฤติกรรมในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดีกว่าผู้อื่น ดังนั้นการพิจารณาให้คุณและโทษ แก่ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาของผู้ใดก็ควรให้ผู้นั้นทราบ และมีสิทธิ มีเสียงในการพิจารณาด้วยเพื่อความเป็นธรรมแก่ผู้บังคับบัญชาของเขา และเพื่อเป็นการเสริมสร้าง ขวัญในการทำงานของบุคคลในองค์การด้วย

สรุป หากองค์การนำหลักการบริหาร OSCAR ของ Henri (1949) มาปรับใช้ในองค์การ แล้วย่อมทำให้การบริหารจัดการสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ตรงตามวัตถุประสงค์ที่องค์การได้ระบุไว้

3. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมภายในองค์กร

สภาพแวดล้อมขององค์การ (Organization environment) หมายถึง แรงผลักดันต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทั่วไป สภาพแวดล้อม

ที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร และสภาพแวดล้อมภายในองค์กร (จรัสศักดิ์ จิยะนันท์, 2542, หน้า 72-86)

สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) ได้แก่ แรงผลักดันที่อยู่ภายนอกองค์กร ที่มีอิทธิพลแบบทั่วไปไม่เฉพาะเจาะจงต่อองค์กร ได้แก่ อิทธิพลจากการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคมวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมระหว่างประเทศ ตัวอย่างสภาพแวดล้อมทั่วไปที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการโรงพยาบาล เช่น ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ การเปิดเสรีทางการค้า ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีสารสนเทศและการแพทย์ การกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การคุ้มครองผู้บริโภคที่มีเพิ่มมากขึ้น วัฒนธรรมแบบสังคมเมืองที่ทำให้ปัญหาสุขภาพของประชาชนเปลี่ยนไป สถานการณ์ของประเทศเพื่อนบ้านที่ทำให้มีผู้อพยพและลักลอบเข้าเมืองแบบผิดกฎหมายซึ่งมักเป็นแหล่งแพร่โรคติดต่อ เป็นต้น

สภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์กร (Task environment) เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์กรที่มีผลกระทบโดยตรงต่อองค์กรและการดำเนินงานขององค์กรในการบรรลุเป้าหมาย ได้แก่ ลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ คู่แข่งขัน ผู้ขายวัตถุดิบ วัสดุอุปกรณ์ในการดำเนินงาน ตลาดแรงงาน นโยบายและเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานรัฐที่เข้ามาควบคุมกำกับ ตัวอย่างสภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการบริหารจัดการขององค์กรบริหารส่วนจังหวัด เช่น นโยบายการบริการประชาชนด้านโครงสร้างพื้นฐานที่ส่งผลโดยตรงต่อระบบการจัดการงบประมาณและทรัพยากรขององค์กรบริหารส่วนจังหวัด ตลอดจนเกิดความคาดหวังของประชาชนที่มีต่อการบริหารงานขององค์กรบริหารส่วนจังหวัด เป็นต้น

สภาพแวดล้อมภายในองค์กร (Internal environment) เป็นแรงผลักดันภายในองค์กรที่มีอิทธิพลต่อการจัดการและดำเนินงานขององค์กร ได้แก่

1. เจ้าของกิจการหรือผู้ถือหุ้นในกรณีที่เป็นองค์กรบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งนับว่ามีอิทธิพลต่อการบริหารงานของท้องถิ่น
2. คณะผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนจังหวัด ซึ่งเป็นผู้กำหนดนโยบายการบริหารขององค์กรบริหารส่วนจังหวัด
3. ความรู้ ความสามารถ คุณธรรมจริยธรรม และความจงรักภักดีต่อองค์กรของบุคลากรระดับต่าง ๆ ซึ่งเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่จะส่งผลให้องค์กรดำเนินงานได้บรรลุผลสำเร็จ

ดังนั้น องค์กรบริหารส่วนจังหวัดจึงนับเป็นองค์กรประเภทหนึ่ง ซึ่งประกอบด้วย จุดมุ่งหมาย โครงสร้าง บุคคล และสภาพแวดล้อมทั้งภายนอกและภายในที่ส่งผลต่อการดำเนินงาน ซึ่งผู้บริหารองค์กรบริหารส่วนจังหวัดจำเป็นต้องทำความเข้าใจกับองค์ประกอบเหล่านี้

และสามารถบริหารองค์การให้บรรลุตามเป้าประสงค์ที่ต้องการ

4. แนวคิดพฤติกรรมองค์การ

ความหมายของพฤติกรรมองค์การ

พฤติกรรมองค์การมาจากการรวมคำสองคำเข้าด้วยกัน คือ คำว่า “พฤติกรรม” กับ “องค์การ” พฤติกรรม หมายถึง การแสดงออก หรือแนวโน้มของปฏิกิริยาที่จะแสดงออกของบุคคลในสภาพการณ์และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ที่อยู่รอบ ๆ ตัวบุคคล

คำว่า “พฤติกรรมองค์การ” (Organization behavior) มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

Middlemist and Hitt (1998, p. 5) ให้ความหมายว่า พฤติกรรมองค์การเป็น การศึกษาพฤติกรรมของบุคคลและกลุ่มภายในองค์การ ซึ่งความเข้าใจดังกล่าวจะนำไปใช้ในการเพิ่มความพึงพอใจให้แก่พนักงาน เพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลขององค์การนั้น ๆ

Baron (1986) กล่าวว่า พฤติกรรมองค์การ หมายถึง การศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การ โดยศึกษากระบวนการของปัจเจกบุคคล กลุ่ม และองค์การอย่างเป็นระบบ เพื่อนำความรู้ดังกล่าวไปใช้ในการเพิ่มประสิทธิผลขององค์การ และทำให้บุคคลที่ทำงานในองค์การมีความสุข

สรุปได้ว่า พฤติกรรมองค์การเป็นการศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ในองค์การอย่างเป็นระบบ ทั้งพฤติกรรมระดับบุคคล กลุ่ม และองค์การ โดยใช้ความรู้ทางพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งความรู้ที่ได้สามารถนำไปใช้ในการเพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจของบุคคลากร อันนำไปสู่การเพิ่มประสิทธิผลขององค์การในภาพรวม

ความสำคัญของพฤติกรรมองค์การ

ผู้บริหารในยุคแรก ๆ มองบุคคลว่า เป็นปัจจัยการผลิตอย่างหนึ่งเช่นเดียวกับ เครื่องจักร เครื่องกล ต่อมาได้มีความพยายามที่จะเพิ่มประสิทธิภาพให้คนทำงานได้มากขึ้น เร็วขึ้น โดยการจูงใจด้วยเงินและวัตถุเป็นหลัก ที่เรียกว่า “การบริหารเชิงวิทยาศาสตร์” แต่พบว่า การให้ความสำคัญกับมนุษย์สัมพันธ์ไม่ได้ให้คำตอบที่ดีกับการบริหาร จึงมีการใช้วิธีการศึกษาทางพฤติกรรมศาสตร์ที่ทำให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ที่อยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมขององค์การ อันเป็นที่มาของการศึกษาพฤติกรรมองค์การ ซึ่งการศึกษาดังกล่าว มีอิทธิพลอย่างมากต่อแนวคิดการบริหารในปัจจุบัน เนื่องจากการบริหารเป็นกระบวนการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่น พฤติกรรมของบุคคลในองค์การจึงมีความสำคัญต่อการเพิ่มผลผลิตและประสิทธิผลขององค์การ

เนื่องจากการบริหารงานเป็นกระบวนการทำงานให้สำเร็จโดยใช้บุคคลอื่นและการบริหารเป็นกระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ และการควบคุมปัจจัยต่าง ๆ

โดยเฉพาะทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยที่มีความต้องการ มีความรู้สึกและอารมณ์ ดังนั้น การที่จะบริหารจัดการให้มนุษย์ทำงานให้สำเร็จ เกิดประสิทธิผลตามจุดมุ่งหมายขององค์กร ตลอดจนสามารถแข่งขันและทำให้องค์กรอยู่รอดได้นั้น ผู้บริหารจำเป็นต้องทำการศึกษาพฤติกรรมภายในองค์กร เพื่อให้เกิดความเข้าใจและสามารถทำนายพฤติกรรมในองค์กรได้ ตลอดจนสามารถควบคุมปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ทั้งนี้ การศึกษาพฤติกรรมองค์กรมีความสำคัญต่อผู้บริหาร ดังต่อไปนี้

1. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของตนเอง การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรมและความรู้สึกของตนเอง เช่น มีความเข้าใจในความรู้สึก ความต้องการและแรงจูงใจของตนเอง ทำให้ทราบธรรมชาติ จุดอ่อน และจุดแข็งของพฤติกรรมของตนเอง ตลอดจนปัจจัยที่เป็นสาเหตุ ทำให้สามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของตนเองให้เป็นไปในทางที่พึงประสงค์ เช่น นำความรู้ที่ได้มาใช้ในการปรับปรุงพัฒนาพฤติกรรมและความสามารถในการตัดสินใจ การตอบสนอง การควบคุมอารมณ์และความเครียดต่าง ๆ การพัฒนาการสื่อสารกับผู้อื่น ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์อย่างมากต่อการบริหารงานในอาชีพของตน

2. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของผู้ได้บังคับบัญชา เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องรับผิดชอบในการวางแผน การจัดองค์กร และการควบคุมให้มีการทำงานที่นำไปสู่ผลสำเร็จขององค์กร การศึกษาพฤติกรรมองค์กรจะทำให้ผู้บริหารเข้าใจธรรมชาติและความต้องการของผู้ได้บังคับบัญชาแต่ละคน เข้าใจปัจจัยสาเหตุ ของพฤติกรรม จึงทำให้ผู้บริหารเข้าใจในปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ได้อย่างถูกต้อง สามารถทำนายได้ว่าถ้าใส่ปัจจัยหรือตัวแปรใดเข้าไป จะส่งผลให้เกิดพฤติกรรมอะไรขึ้น ซึ่งนำมาสู่การแก้ไขปัญหาพฤติกรรมในองค์กรด้วยการควบคุมตัวแปรต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เช่น ใช้การจูงใจบุคลากรให้ทำงานอย่างทุ่มเทมากขึ้น มีการจัดออกแบบงานได้ อย่างเหมาะสมกับธรรมชาติของคนทำงาน การแก้ไขปัญหาความขัดแย้งในองค์กร การสนับสนุนให้บุคลากรทำงานได้บรรลุตามเป้าหมายและได้รับรางวัล เป็นต้น

3. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายและควบคุมพฤติกรรมของเพื่อนร่วมงาน เนื่องจากผู้บริหารจำเป็นต้องทำงานและมีปฏิสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานในองค์กร การเข้าใจกระบวนการเกิดทัศนคติของบุคคล การเข้าใจความแตกต่างของแต่ละบุคคล กระบวนการกลุ่มที่เกิดขึ้นจากการทำงานร่วมกันและความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มวัฒนธรรมภายในองค์กร พฤติกรรมที่เกี่ยวกับอำนาจและการเมืองภายในองค์กรจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมต่าง ๆ ในองค์กร ทำให้สามารถทำนายและนำมาใช้ในการสนับสนุน

ให้เกิดการทำงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี

4. ทำให้เกิดความเข้าใจ และสามารถทำนายพฤติกรรมของผู้บริหาร บุคคลอื่นและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายขององค์กร เนื่องจากผู้บริหารมีหลายระดับ ผู้บริหารในระดับที่เหนือขึ้นไปจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารในระดับรองลงมา และบุคคลอื่นและสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบายการบริหารจะมีอิทธิพลต่อผู้บริหารระดับสูง เช่น ผู้บริหารจากส่วนกลาง ผู้ตรวจราชการ ผู้ถือหุ้น รวมทั้งคู่แข่ง (Competitors) ผู้ส่งวัตถุดิบให้ (Suppliers) และลูกค้าขององค์กร ตลอดจนสภาพแวดล้อมเทคโนโลยี พฤติกรรมองค์กร จึงเป็นสิ่งที่จะช่วยทำให้ผู้บริหารมีความเข้าใจพฤติกรรมและความต้องการของผู้บริหารที่อยู่เหนือขึ้นไปและบุคคลอื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับนโยบายขององค์กร และสามารถทำนายการเปลี่ยนแปลงของปัจจัยภายนอกที่ส่งผลต่อนโยบายขององค์กร ซึ่งจะนำมาสู่การเจรจาต่อรอง การวางแผน การจัดการองค์กร และการควบคุมให้องค์กรมีการเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่พึงประสงค์ และสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ที่มีส่วนที่เกี่ยวข้องกับการกำหนดนโยบายขององค์กรได้

ดังนั้น การศึกษาพฤติกรรมขององค์กรจึงมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้บริหาร กล่าวคือ ทำให้ผู้บริหารเข้าใจตนเอง เข้าใจผู้ได้บังคับบัญชา เข้าใจเพื่อนร่วมงาน ตลอดจนเข้าใจผู้บริหารและบุคคลอื่น ตามสถานะต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องในการกำหนดนโยบาย โดยความเข้าใจเหล่านี้ จะทำให้สามารถทำนายพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น และสามารถปรับปรุงพฤติกรรมตนเอง จูงใจ สนับสนุน และควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่น อันเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้ผู้บริหารสามารถบริหารตนเองและบุคคลรอบข้าง และทำให้องค์กรประสบความสำเร็จได้

องค์ประกอบขององค์กร

องค์กรต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นองค์กรของรัฐหรือองค์กรธุรกิจต่างมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังต่อไปนี้

1. จุดมุ่งหมายขององค์กร (Organization goal) หมายถึงเป้าประสงค์ของ การบริหาร ที่องค์กรต้องการทำให้สำเร็จ เช่น องค์กรธุรกิจ มีจุดมุ่งหมายต้องการตอบสนอง ความพึงพอใจของลูกค้า ในขณะที่เดียวกันก็ต้องการแสวงหากำไร และให้ผลตอบแทนที่เหมาะสมกับพนักงาน จุดมุ่งหมายขององค์กรจะเป็นตัวจูงใจให้บุคคลมาทำงานร่วมกัน ถึงแม้ว่าจุดมุ่งหมายของแต่ละบุคคลที่ทำงานจะมีความสำคัญ แต่จุดมุ่งหมายขององค์กร โดยรวมมีความสำคัญมากกว่า เพราะจะเป็นจุดเน้นให้สมาชิกทุกคนในองค์กรให้ความสนใจและดำเนินงานให้เป็นไปในทิศทางที่ต้องการ นอกจากนี้ จุดมุ่งหมายยังช่วยให้บุคคลมองไปในอนาคต และมีการวางกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการที่จะช่วยให้เกิดการดำเนินงานตามที่มุ่งหวัง ดังนั้นจุดมุ่งหมายขององค์กรจึงอาจส่งผลให้จำเป็นต้อง

มีการพัฒนาโครงสร้างและกระบวนการทำงานขององค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ด้วย

2. โครงสร้างขององค์การ(Organization Structure) หมายถึง ระบบของงาน การรายงาน และความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ต่าง ๆ ในการดำเนินงานขององค์การนั้น ๆ โดยการออกแบบโครงสร้างขององค์การนอกจากจะเป็นการออกแบบอำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ของอำนาจหน้าที่ในตำแหน่งต่าง ๆ แล้ว ยังเกี่ยวกับการจัดกลุ่มกิจกรรมในการทำงานเป็นแผนกหรือฝ่ายต่าง ๆ การประสานงาน การสื่อสาร และกลไกควบคุมการทำงานภายในองค์การอีกด้วย ซึ่งการมองโครงสร้างขององค์การ อาจพิจารณาจากรูปแบบและการดำเนินกิจกรรมขององค์การหรืออาจพิจารณาจากความสัมพันธ์ของส่วนต่าง ๆ ภายในองค์การ ซึ่งได้แก่ แผนผังองค์การ (Organization chart) โดยทั่วไปโครงสร้างขององค์การประกอบด้วย 2 ส่วนที่สำคัญ คือ โครงสร้างนั้น ต้องมีการระบุงานหรือกระบวนการทำงานที่ให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ โครงสร้างจะต้องรวมและเชื่อมโยงงานส่วนต่าง ๆ เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดผลผลิตในระดับที่พึงประสงค์ การทำงานของฝ่ายต่าง ๆ ในองค์การต้องเกี่ยวข้องกันมากเท่าใด การประสานงานระหว่างฝ่ายจะยิ่งมีความจำเป็นมากขึ้นเท่านั้น การจัดโครงสร้างองค์การมีวัตถุประสงค์เพื่อการสั่งการและการประสานงานทำงานของบุคคลกรภายในองค์การ เพื่อให้การทำงานบรรลุจุดมุ่งหมาย การมีโครงสร้างองค์การที่ดีจะทำให้บุคคลกรสามารถทำงานร่วมกัน ประสานงานกัน และเชื่อมโยงงานกันได้ดี อย่างไรก็ตาม โครงสร้างองค์การที่ออกแบบไว้ตั้งแต่เริ่มแรกสามารถมีการปรับเปลี่ยนได้เมื่อมีความจำเป็น ซึ่ง Leatt (1997, p. 209) ระบุว่าสถานการณ์ที่ควรมีการปรับปรุง โครงสร้างองค์การ คือ เมื่อองค์การเผชิญกับปัญหาที่สำคัญ เมื่อสภาวะแวดล้อมภายนอกมีการเปลี่ยนแปลงและส่งผลกระทบต่อนโยบายขององค์การ เมื่อองค์การมีโปรแกรมหรือการบริหารงานใหม่ที่ได้ถูกกำหนดให้เป็นพันธกิจขององค์การ เมื่อมีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหาร

3. บุคคล (People) ในแต่ละองค์การย่อมประกอบด้วยบุคคลหลาย ๆ คนมาทำงานร่วมกัน ซึ่งบุคคลและองค์การต่างมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือ บุคคลจะถูกองค์การคาดหวังเกี่ยวกับความพยายาม ความสามารถ ความจงรักภักดีต่อองค์การ ทักษะ การทุ่มเทเวลาและศักยภาพ ในขณะที่เดียวกันองค์การก็ถูกคาดหวังจากบุคคลว่า จะได้รับการสนับสนุนจากองค์การในเรื่องค่าตอบแทน ความมั่นคงของงาน ผลประโยชน์ โอกาสในการทำงาน สถานภาพ และความก้าวหน้าซึ่งความสัมพันธ์ดังกล่าว

4. สภาพแวดล้อมขององค์การ (Organization environment) หมายถึง แรงผลักดันต่าง ๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการองค์การ ซึ่งประกอบด้วยสภาพแวดล้อมทั่วไป สภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์การ และสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (จิสต์กี้ จิยะนันท์,

2542) สภาพแวดล้อมทั่วไป (General environment) ได้แก่ แรงผลักดันที่อยู่ภายนอกองค์การที่มีอิทธิพลแบบทั่วไปไม่เฉพาะเจาะจงต่อองค์การ ได้แก่ อิทธิพลจากการเมืองและกฎหมาย เศรษฐกิจ เทคโนโลยี สังคมวัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมระหว่างประเทศ สภาพแวดล้อมที่มีผลโดยตรงต่อการดำเนินงานขององค์การ (Task-environment) เป็นสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การที่มีผลกระทบโดยตรงต่อองค์การและการดำเนินงานขององค์การในการบรรลุเป้าหมาย ได้แก่ ลูกค้าหรือผู้ให้บริการ คู่แข่งขัน ผู้ขายวัตถุดิบ วัสดุ อุปกรณ์ในการดำเนินงาน ตลาดแรงงาน นโยบายและเจ้าหน้าที่ของหน่วยงานรัฐที่เข้ามาควบคุมกำกับสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal environment) เป็นแรงผลักดันภายในองค์การที่มีอิทธิพลต่อการจัดการและการดำเนินงานขององค์การ

5. แนวคิดวัฒนธรรมองค์กร

วัฒนธรรมองค์กร เป็นวิถีชีวิตที่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่งยึดถือปฏิบัติสืบต่อกันมา ซึ่งจะกลายเป็นนิสัยและความเคยชิน และกลายเป็นขนบธรรมเนียมประเพณี วิถีประเพณีปฏิบัติ ความเชื่อ ค่านิยม รวมทั้งภาษาวัตถุสิ่งของต่าง ๆ วัฒนธรรมทำให้คนรวมตัวกันเป็นสังคม มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีระเบียบ ผลของวัฒนธรรมจะออกมาในรูปจริยธรรม ตลอดจนค่านิยมที่ใช้ในการตัดสินใจหรือวินิจฉัยสั่งการ จริยธรรมองค์กรถือเป็นส่วนสำคัญที่จะทำให้การดำเนินงานขององค์การก้าวหน้าและส่งผลให้องค์การได้รับความเชื่อถือจากสังคม ดังนั้นองค์การทุกประเภทจึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องนำจริยธรรมมาใช้ในการบริหารและแก้ไขปัญหาองค์การอย่างถูกวิธี เพื่อให้ได้รับความเชื่อถือ ภาพพจน์ที่ดี อันนำมาซึ่งชื่อเสียง เกียรติยศและความก้าวหน้าในระยะยาวขององค์การ

ในองค์การทั้งหลายซึ่งเกิดจากการรวมกลุ่มของคนอย่างมีระเบียบนั้น ถ้าเรามองที่ปัจเจกบุคคลจะเห็นว่า บุคคลจะกระทำการไปสู่เป้าหมายใด ๆ ได้นั้น เขาอาศัยศูนย์รวมของใจหรือจิตใจเป็นตัวนำดังที่มักกล่าวกันว่า “สำเร็จด้วยใจ” เมื่อปัจเจกบุคคลมารวมกันในองค์การมีจิตใจมากมายแตกต่างกันไป สิ่งที่จะผูกความแตกต่างของจิตใจเหล่านี้ให้อยู่ด้วยกันได้และทำงานไปในทิศทางเดียวกันได้ หรือมีค่านิยมในเรื่องต่าง ๆ โดยเฉพาะค่านิยมที่เกี่ยวกับงานในหน่วยงานที่ตนเองมีวิถีชีวิตอยู่สอดคล้องกันได้สิ่ง ๆ นั้นก็คือ “วัฒนธรรม” ในองค์การ การศึกษาวัฒนธรรมในองค์การได้รับความสนใจมากขึ้นในปัจจุบัน เมื่อการเปลี่ยนแปลงของสังคมมีผลกระทบต่อองค์การ โดยเฉพาะในด้านเทคโนโลยี เทคโนโลยีสามารถทำให้งานง่ายขึ้นและทำให้การทำงานในยุคข้อมูลข่าวสารหรือยุคโลกาภิวัตน์สามารถจัดขนาดองค์การให้เล็กลง มีการกระจายอำนาจออกไปให้บริการอย่างกว้างขวางเฉพาะพื้นที่ เฉพาะราย เฉพาะด้าน จนกลุ่มคนเหล่านี้มีเป้าหมายเฉพาะของกลุ่ม เช่น กลุ่มนิสิตกร กลุ่มบัญชี กลุ่มบริหารงานบุคคล และกลุ่มอื่น ๆ กลุ่มเหล่านี้อาจมีชื่อเป็น

แผนก ฝ่าย กอง กรม หรือกระทรวงก็ได้ อย่างไรก็ตามสิ่งที่มีสายโยงใยคือ วัฒนธรรมในการทำงาน เป็น ศูนย์รวมของจิตใจจากองค์กรต่าง ๆ เพื่อให้้องค์กรสามารถทำงานมุ่งไปสู่ทิศทางเดียวกันได้

ความหมายของวัฒนธรรมในองค์กร

Gordon (1999, p. 342) กล่าวว่าวัฒนธรรมองค์กรคือสิ่งที่อธิบายสภาพแวดล้อมภายใน องค์กรที่รวมเอาข้อสมมุติ ความเชื่อ และค่านิยมที่สมาชิกขององค์กรมีส่วนร่วมกันและใช้เป็น แนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อมีปฏิสัมพันธ์กับโครงสร้างอย่างเป็นทางการในการกำหนดรูปแบบ พฤติกรรม

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2547, หน้า 20) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กรคือค่านิยม และความเชื่อ ที่มีส่วนร่วมอย่างเป็นระบบที่เกิดขึ้นในองค์กร และใช้เป็นแนวทางในการกำหนดพฤติกรรมของคน ในองค์กรนั้น วัฒนธรรมองค์กรจึงเป็นเสมือน “บุคลิกภาพ” หรือ “จิตวิญญาณ”

ขององค์กร

สุนทร วงศ์ไวยวรรณ (2540, หน้า 11) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง สิ่งต่าง ๆ อันประกอบด้วยสิ่งประดิษฐ์ แบบแผนพฤติกรรม บรรทัดฐาน ความเชื่อ ค่านิยม อุดมการณ์ ความเข้าใจและข้อสมมุติพื้นฐานของคนจำนวนหนึ่งหรือส่วนใหญ่ภายในองค์กร

พร ภิศก (2546, หน้า 27) สรุปไว้ว่าวัฒนธรรมองค์กร คือ กลุ่มของค่านิยมร่วม ที่ได้รับการยอมรับในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก และช่วยให้สมาชิกในองค์กร เข้าใจว่าการปฏิบัติใดที่ได้รับการพิจารณาว่ายอมรับได้ เกิดแนวการปฏิบัติที่สืบต่อกันมา อีกทั้ง ค่านิยมเหล่านี้มักจะถูกถ่ายทอดผ่านทางเรื่องราว และสื่อทางสัญลักษณ์ต่าง ๆ

Moorherad and Griffin (1995, p. 440) วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การแสดงให้เห็นถึง ค่านิยม ความรู้ ความคิด คีตธรรม ประเพณี เทคโนโลยีตลอดจนสิ่งต่าง ๆ ที่มนุษย์สร้างขึ้นมา ความเชื่อถือศรัทธาร่วมกันของบรรดาสมาชิกภายในองค์กรนั้น ๆ และทั้งแสดงให้เห็นถึง สัญลักษณ์ต่าง ๆ เช่น ปรัชญา ตำนาน นิยาย เรื่องราว และภาษาพิเศษ ฯลฯ

หากมองในทัศนะแคบ วัฒนธรรมจะหมายถึง ระบบอุดมการณ์หรือแนวความคิด (An ideational or conceptual system) ที่เรียนรู้กันแลกเปลี่ยนกันได้และเป็นแนวทางหรือมาตรฐาน สำหรับพฤติกรรมที่เหมาะสมอันควรแก่การประพฤติปฏิบัติ วัฒนธรรมในแง่นี้จึงเป็นเสมือน เครื่องมือเพื่อรักษาและเกื้อกูลความสัมพันธ์ระหว่างคนกับสภาพแวดล้อม

สำหรับวัฒนธรรมองค์กรจะเป็นวัฒนธรรมทั้งระดับกว้างและระดับแคบ คือ เป็นทั้ง แบบแผนสำหรับพฤติกรรมและแบบแผนของพฤติกรรมซึ่งสมาชิกทั้งหลายในองค์กรยึดถือ ร่วมกัน และสะท้อนความเป็นจริงในองค์กรหรือสังคมที่ทุกคนรับรู้และยอมรับอย่างเป็นทางการ เอกฉันท์ร่วมกัน หรือไม่แตกต่างกันมากนัก

โดยสรุป วัฒนธรรมองค์การหมายถึงฐานคติพื้นฐานที่มีแบบแผนซึ่งถูกประดิษฐ์ค้นพบจากการเรียนรู้โดยกลุ่ม เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการแก้ไขปัญหาการปรับตัวและถูกถ่ายทอดไปยังสมาชิกในองค์การ

ความสำคัญของวัฒนธรรมองค์การ

อาจกล่าวได้ว่าวัฒนธรรมเป็นรากฐานที่กำหนดทัศนคติและพฤติกรรมของมนุษย์ในสังคม องค์การซึ่งจัดว่าเป็นสังคมย่อยย่อมมีวัฒนธรรมเป็นหลักในการดำรงชีวิต หรือวิถีชีวิต หรือเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมในการทำงานของมนุษย์ โดยที่สมาชิกในสังคมหรือมนุษย์ไม่รู้ตัว ซึ่ง Kluckhohn and Kelly (1945) เรียกวัฒนธรรมในองค์การว่า เป็นแบบหรือวิถีการดำรงชีวิตที่ทำให้องค์การมีเอกลักษณ์ของตนเองต่างไปจากองค์การอื่น และแบบการดำรงชีวิตนี้สามารถแลกเปลี่ยนกันและกันหรือแพร่กระจายออกไปได้ในหมู่สมาชิกของสังคม โดยมีการเรียนรู้ผ่านกระบวนการขัดเกลาทางสังคม วัฒนธรรมนี้เปรียบเสมือนเป็นกาวหรือหลักที่ยึดองค์การหรือหน่วยงานให้กลมเกลียวไม่แตกสลายลง ให้ความสำคัญของวัฒนธรรมต่อองค์การ มีหลักฐานการศึกษาวิจัยไว้ 3 ประการ คือ

1. วัฒนธรรมองค์การสามารถกำหนดรูปแบบพฤติกรรมขององค์การได้ เช่น วัฒนธรรมองค์การที่คนส่วนมากมักวางเฉยต่อปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ เมื่อวิถีชีวิตทั่วไปสร้างแบบแผนการวางเฉยต่อปัญหา พฤติกรรมการปฏิบัติของมนุษย์ในองค์การก็จะซึมซับเรียนรู้แพร่กระจายในเรื่องการวางเฉย นานเข้าก็จะเป็นวัฒนธรรมการวางเฉย และกลายเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การนั้น ๆ ต่อไป

2. รูปแบบพฤติกรรมองค์การที่เกิดขึ้นจากวัฒนธรรมองค์การอาจเป็นไปได้ทั้งปัจจัยเชิงกukul หรืออุปสรรคต่อการดำเนินงานขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการตัดสินใจในแก้ไขปัญหาในการบริหารงาน กล่าวคือ วัฒนธรรมจะส่งผลต่อรูปแบบและเนื้อหาความสัมพันธ์ของบุคคลทั่วไปในองค์การ เช่น ในกรณีที่องค์การมีปัญหาที่เกี่ยวกับงานหรือพฤติกรรมของคน และจำเป็นต้องแก้ไขปัญหาเหล่านี้ แต่เมื่อพฤติกรรมของคนที่เกิดจากการยอมรับอำนาจของผู้นำ และไม่มี ความกล้าหาญในการริเริ่มแก้ไขปัญหา ถ้าผู้นำไม่เป็นผู้เริ่มต้นก่อน คือมีวัฒนธรรมยอมตามอย่างไม่มีขังคิด (Subordination culture) พฤติกรรมเช่นนี้ก็จะ เป็นอุปสรรคในการแสวงหาแนวทางแก้ไขปัญหาที่ตนประสบอยู่ร่วมกันอย่างมีความคิดและริเริ่มสร้างสรรค์ซึ่งความคิดริเริ่มเป็นสิ่งจำเป็น เมื่อแบบแผนการประพฤติถูกปิดกั้นก็จะเกิดการวางแนวปฏิบัติขึ้นมากันเอง ว่าวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาเป็นที่ยอมรับได้ในกลุ่ม (เพราะสอดคล้องกับแบบแผนวัฒนธรรมที่กลุ่มมีอยู่ในใจ คือความกลัว) หรือวิธีการแบบใดในการแก้ไขปัญหาเป็นที่ยอมรับไม่ได้ (เพราะขัดกับวัฒนธรรมกลุ่มที่มีอยู่ในใจ หรือกลุ่มไม่มีวัฒนธรรมนี้อยู่ คือความกล้าหาญ

ในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์) ในการปฏิบัติงาน หรือในการมีความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรด้วยกัน วัฒนธรรม จึงเป็นเงื่อนไขสำคัญควรแก่การระลึกลงในการศึกษาปัญหาขององค์กร ทั้งโครงสร้าง กระบวนการ พฤติกรรม และสิ่งแวดล้อมในองค์กร

3. จากผลงานการศึกษาของ Bate and Seligman (2002) พบว่าวัฒนธรรม จะมีอำนาจชักนำให้เกิดภาวะการเรียนรู้ต่าง ๆ ได้โดยเฉพาะอย่างยิ่งที่มีความสำคัญกับองค์กร คือ การเรียนรู้ภาวะช่วยตัวเองไม่ได้ (Learned helplessness) ซึ่งเป็นสถานภาพทางจิตที่คนจะมีเมื่อเขาเรียนรู้ว่าเขาไม่สามารถควบคุมเป้าหมายในชีวิตของเขาเองได้ และถ้าการเรียนรู้เช่นนี้ได้รับการยืนยันโดยผู้นั้น มีประสบการณ์ตรง โดยเขาผู้นั้นพบกับตัวเองว่าเป็นเช่นนั้นจริง ๆ ก็จะทำให้การจูงใจในการตอบโต้กับปัญหาหายไป กลายเป็นคนย่อท้อต่ออุปสรรคหรือไม่ต่อสู้ให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุผล วัฒนธรรมการยอมตามผู้บังคับบัญชาโดยไม่ยั้งคิดจึงก่อให้เกิดพฤติกรรมสิ้นหวังในองค์กร

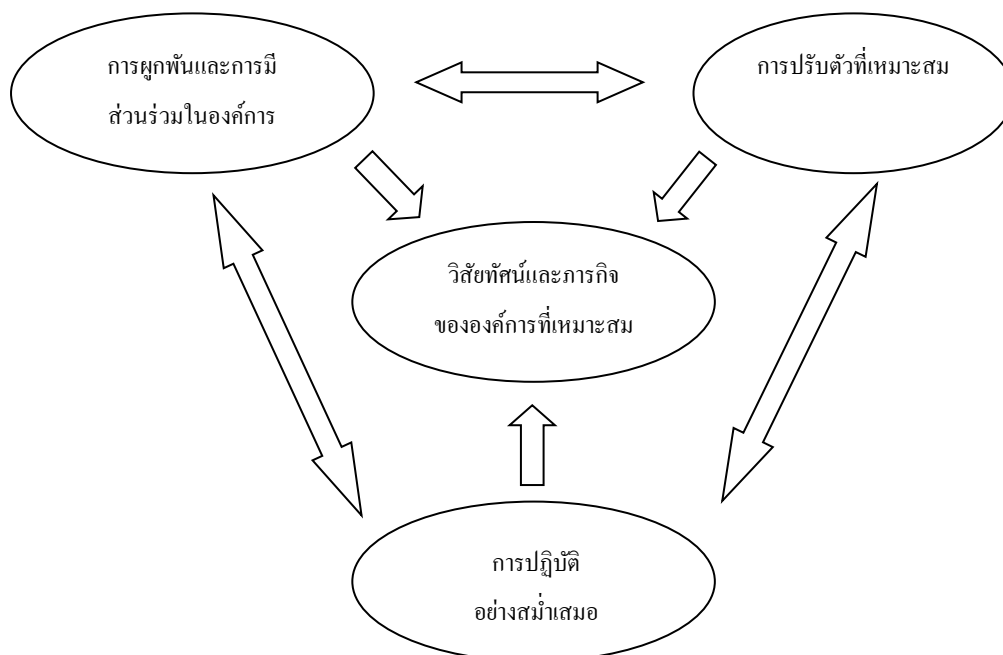
โดยสรุป วัฒนธรรมองค์กร ในฐานะเป็นแบบแผนสำหรับพฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร เป็นสิ่งที่ผู้ศึกษาพฤติกรรมองค์กรจะละเลยไม่ได้ เพราะเป็นเสมือนแกนกลางของทุกสิ่งทุกอย่างในการดำเนินงานของมนุษย์ในองค์กร

วัฒนธรรมองค์กรกับประสิทธิภาพองค์กร

จากการศึกษาของ Denison (1990) ในปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรและประสิทธิผลขององค์กร พบว่าวัฒนธรรมองค์กรจะส่งผลกระทบต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์กรเป็นอย่างมาก เมื่อวัฒนธรรมนั้นก่อให้เกิด

1. การผูกพัน (Involvement) และการมีส่วนร่วมในองค์กร
2. การปรับตัว (Adaptability) ที่เหมาะสมกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร
3. การประพฤติปฏิบัติได้สม่ำเสมอ (Consistency) ซึ่งจะก่อให้เกิดการทำงานที่ประสานกันและสามารถคาดหมายพฤติกรรมต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นได้
4. มีวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรที่เหมาะสม ทำให้องค์กรมีกรอบและทิศทางการดำเนินงานที่ชัดเจน

ปัจจัยทั้ง 4 ส่วนนี้ จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุสู่ประสิทธิผล (Effectiveness) ตามที่ต้องการได้ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กรจึงมีความสำคัญที่จะสนับสนุนให้องค์กรบรรลุวิสัยทัศน์ และภารกิจที่กำหนดอย่างเหมาะสมได้ ดังแผนภูมิต่อไปนี้



ภาพที่ 2 ลักษณะของวัฒนธรรมที่จะทำให้องค์กรบรรลุประสิทธิผล (Denison, 1990)

ดังนั้น ผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร โดยการประเมินสภาพของวัฒนธรรมองค์กรที่เป็นอยู่ และประเมินความเหมาะสมหรือคุณค่าที่มีต่อองค์กร เพื่อจะได้สร้างวัฒนธรรมองค์กรให้เป็นไปในแนวทางที่เหมาะสม เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร อย่างเช่นที่สายการบินเซาท์เวสต์แอร์ไลน์ ผู้บริหารระดับสูงคือ เอิร์บ เคลลีเซอร์ ประธานบริหารเซาท์เวสต์แอร์ไลน์ ได้สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ให้พนักงานทำงานอย่างมีความสุข ความสนุก จนคนในเซาท์เวสต์ทำทนายว่า แม้บริษัทอื่นจะลอกเลียนสูตรการทำธุรกิจของเซาท์เวสต์ได้ แต่อาจไม่ประสบความสำเร็จเท่ากับเซาท์เวสต์ เพราะวัฒนธรรมองค์กรนั้นแตกต่างกันไปไม่อาจลอกเลียนแบบวัฒนธรรมการทำงานของเซาท์เวสต์ได้

วัฒนธรรมในองค์กรเป็นสิ่งสำคัญที่แสดงออกถึงพฤติกรรมของคนในองค์กรนั้น ๆ ซึ่งเกิดจากความต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร

วัฒนธรรมลักษณะสร้างสรรค์

การสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรก็เหมือนกับการสร้างสรรค์ผลิตภัณฑ์หรือบริการเพื่อขายให้กับลูกค้า แต่แตกต่างกันที่กระบวนการของการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรคือกระบวนการที่แท้จริงในการเชื่อมโยงค่านิยมเชิงกลยุทธ์ (Strategy values) กับค่านิยมทางวัฒนธรรม (Cultural values) กระบวนการของการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กรมี 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การกำหนดค่านิยมเชิงกลยุทธ์ ค่านิยมเชิงกลยุทธ์ คือ ความเชื่อพื้นฐานเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมขององค์กรซึ่งเป็นตัวกำหนดกลยุทธ์ที่ได้พิจารณากลับกรองของสิ่งแวดล้อมและการวิเคราะห์กลยุทธ์เพื่อประเมินทางด้านเศรษฐกิจประชากร นโยบายสาธารณะเทคโนโลยี และสังคม
 2. พัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรม คือ ค่านิยมที่พนักงานต้องการที่จะปฏิบัติเพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินตามค่านิยมเชิงกลยุทธ์ได้ ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อขององค์กรที่ว่าองค์กรสามารถประสบความสำเร็จได้อย่างไร และเมื่อใด ถ้าองค์กรไม่พยายามที่จะพัฒนาค่านิยมทางวัฒนธรรมให้เชื่อมโยงกับการกำหนดค่านิยมทางกลยุทธ์
 3. การสร้างวิสัยทัศน์ คือ ภาพขององค์กรว่าจะอยู่จุดใดเมื่อมีการพัฒนาค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมแล้ว องค์กรจะต้องกำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรใช้เป็นแนวทางร่วมกันระหว่างค่านิยมเชิงกลยุทธ์กับค่านิยมทางวัฒนธรรม
 4. การเริ่มดำเนินกลยุทธ์ คือ เป็นการสร้างค่านิยมและเริ่มปฏิบัติเพื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์ที่ได้กำหนดไว้ การเริ่มต้นดำเนินกลยุทธ์มักจะครอบคลุมหลายปัจจัย ตั้งแต่การพัฒนาการออกแบบองค์กร ไปจนถึงการสรรหาและการฝึกอบรมพนักงานที่มีค่านิยมร่วมและการดำเนินการตามค่านิยมร่วมนั้น โดยมีค่านิยมเชิงกลยุทธ์และค่านิยมทางวัฒนธรรมเป็นตัวกระตุ้นหรือสิ่งเร้าเพื่อให้เกิดการปฏิบัติ
 5. การเสริมแรงพฤติกรรมทางวัฒนธรรม คือ การเสริมแรงทางพฤติกรรมทางวัฒนธรรมสามารถจะกระทำได้หลายรูปแบบ
 - 5.1 รูปแบบแรก การจัดระบบการให้รางวัลอย่างเป็นทางการในองค์กร ซึ่งจะต้องตอบสนองความต้องการทางพฤติกรรมในหลาย ๆ ด้าน เพื่อให้เกิดค่านิยมแก่พนักงาน
 - 5.2 รูปแบบที่สอง องค์กรจะต้องบอกเรื่องราวต่าง ๆ ไปยังพนักงานทุกคนเพื่อเสริมสร้างค่านิยมทางวัฒนธรรม
 - 5.3 รูปแบบที่สาม องค์กรจะต้องเน้นให้พนักงานทำสิ่งต่าง ๆ ที่สำคัญ ๆ เพื่อให้การดำเนินการเป็นไปตามวิสัยทัศน์ขององค์กรและให้เกิดผลปฏิบัติได้อย่างจริงจัง
- สรุปได้ว่า การสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กร เป็นการเชื่อมโยงค่านิยมเชิงกลยุทธ์ (Strategy values) กับค่านิยมทางวัฒนธรรม (Cultural values) กระบวนการของการสร้างสรรค์วัฒนธรรมองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานให้องค์กร

ทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันขององค์การ

Baron (1996) กล่าวว่า บุคคลที่ผูกพันต่อองค์การ มีพฤติกรรมที่แตกต่างจากผู้ที่ไม่มี ความจงรักภักดีและรอเวลาที่จะลาออก นั่นคือผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การ มักจะต้องแสดงออก ในการเพิ่มกำลังความพยายาม อันเป็นที่ปรารถนาในพฤติกรรมการทำงาน คือ

1. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง จะมีอัตราขาดงานและลาออกต่ำ
 2. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การระดับสูง จะรู้สึกผูกพัน และเต็มใจลงทุนในกิจกรรม ของตน ในขณะที่ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การระดับต่ำจะแสวงหาตำแหน่งงานใหม่
 3. ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูง จะมีความพึงพอใจในงานระดับสูง
- สรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ (Organization commitment) เป็นสิ่งที่บ่งบอกว่า บุคคล ได้หล่อหลอมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การและมีส่วนเข้าไปเกี่ยวข้อง ในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การมากน้อยเพียงไร รวมทั้งไม่อยากจะจากองค์การไป และพร้อมที่ฝ่าฟันอุปสรรคหรือ ปัญหาต่าง ๆ ในช่วงแห่งภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นขณะหนึ่งขณะใดก็ตาม

1. ทฤษฎีลำดับขั้นของความต้องการของมาสโลว์ (Maslow hierarchy of needs)

Maslow (1970) ได้เสนอทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of needs)

ซึ่งอธิบายถึงความต้องการและความพอใจของมนุษย์ทั้ง 5 ขั้นตอน ดังนี้

1.1 ความต้องการทางด้านกายภาพ (Physiological needs) เป็นลำดับขั้นที่ต่ำที่สุด เป็นความต้องการพื้นฐานของความต้องการทั้งหมด ซึ่งเป็นความต้องการในสิ่งที่จำเป็นต่อร่างกาย และการดำรงชีวิต เช่น น้ำดื่ม อาหาร ที่อยู่อาศัย เครื่องนุ่งห่ม และยารักษาโรค Maslow บอกว่าสิ่ง เหล่านี้คือสิ่งที่จำเป็นสำหรับการมีชีวิตอยู่ หากยังไม่มีสิ่งเหล่านี้เรายังไม่นึกถึงความต้องการ ในขั้นอื่น ๆ ความต้องการพื้นฐาน จะเป็นสิ่งจูงใจให้เราหาสิ่งเหล่านั้นมา เมื่อได้ความต้องการ แล้วจึงคำนึงถึงความต้องการขั้นอื่น ๆ ต่อไป

1.2 ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) ประกอบด้วย ความต้องการ ที่จะปลอดภัย และมั่นคง ต้องการอิสระ ความมั่นคง ขจัดความกลัวและความกังวล ซึ่งเป็น ความปลอดภัย ทั้งด้านร่างกายและจิตใจในด้านการทำงาน ความต้องการความปลอดภัยทางกาย เช่น มีเครื่องมือป้องกัน ขณะปฏิบัติงานทางด้านจิตใจ เช่น มีประกันสุขภาพ สัญญาจ้างงาน เป็นต้น

1.3 ความต้องการการยอมรับหรือความผูกพัน (Acceptance or affiliation needs) ประกอบด้วย ความต้องการเข้าร่วมกลุ่มและความต้องการมีคู่ครอง คนเราต้องการพบปะพูดคุย เข้าร่วมกลุ่มกับบุคคลอื่นในสังคม รวมทั้งต้องการมีคนรักและเข้าใจ

1.4 ความต้องการมีฐานะทางสังคมและรู้สึกว่าตนมีค่า (Status needs & Self-esteem needs) เมื่อคนต้องการมีสังคมแล้วก็จะต้องการมีฐานะทางสังคมที่ดีกว่าบุคคลอื่น ๆ ส่วนการรู้สึก

ว่าตนมีคุณค่านั้น เป็นความรู้สึกภายในที่มีความมั่นใจและรู้สึกว่าตนมีความสามารถ ฐานะทางสังคมมาจากตำแหน่ง รางวัล การเลื่อนขั้นหรือการเพิ่มความรับผิดชอบ การรู้สึกว่าตนมีคุณค่ามาจากการเป็นที่รู้จัก ประสบความสำเร็จและน่าเชื่อถือ บางคนเมื่อถึงขั้นนี้ก็เพียงพอแล้ว แต่บางคนต้องการมากกว่านั้น

1.5 ความต้องการได้รับความสำเร็จสูงสุดในชีวิต (Self-actualization needs) ได้แก่ ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด หรือสิ่งที่ตั้งความปรารถนาสูงสุดเอาไว้ โดยใช้ความสามารถทุก ๆ อย่างที่มีอยู่ คือ การไปให้ถึงศักยภาพสูงสุดที่ทั้งนี้แต่ละคนย่อมมีความรู้สึกนึกคิดแตกต่างกันไป

2. ทฤษฎีความต้องการประสบความสำเร็จ (The need to achieve theory)

ทฤษฎีความต้องการประสบความสำเร็จ (McClelland & Atkinson, 1961 อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2537) ประกอบด้วย 3 อย่าง คือ ความสำเร็จ (Achievement) อำนาจ (Power) และความผูกพัน (Affiliation) เป็นทฤษฎีของ McClelland and Atkinson ตามทฤษฎีเชื่อว่า โดยปกติแล้วความต้องการที่มีอยู่ในตัวคนมีอยู่สองชนิด คือ ความต้องการความสุข และความต้องการปราศจากความเจ็บปวด แต่สำหรับความต้องการอื่น ๆ นั้น ต่างก็จะเกิดขึ้นภายหลัง ด้วยวิธีการเรียนรู้ แต่อย่างไรก็ตามโดยที่มนุษย์ทุกคนต่างก็ใช้ชีวิตขวบขวายหาสิ่งต่าง ๆ มากคล้ายคลึงกัน จึงต่างมีประสบการณ์เรียนต่าง ๆ มาเหมือนกัน แต่จะต่างกันแต่เฉพาะขนาดความต้องการมากน้อยแตกต่างกันไป ด้วยเหตุนี้จึงสรุปได้ว่า มนุษย์ทุกคนต่างก็จะมีความต้องการเหมือนกัน แต่จะมีขนาดมากน้อยแตกต่างกัน ได้แก่

2.1 ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement) หมายถึง ความต้องการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ดีขึ้นหรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นเพื่อความสำเร็จ บุคคลที่ต้องการความสำเร็จจะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย ต้องการ ได้รับความรู้ย้อนกลับเพื่อประเมินผลงาน มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง เช่น ในเรื่องของการแก้ปัญหา หรือการทำงานที่มีความซับซ้อนขึ้น

2.2 ความต้องการอำนาจ (Need for power) หมายถึง บุคคลต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น ต้องการเป็นผู้นำในการตัดสินใจ บุคคลซึ่งต้องการอำนาจสูงจะมีความพยายามเพื่อที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น มีความพอใจที่จะอยู่ในสถานการณ์แข่งขันหรือสถานการณ์ซึ่งมุ่งที่สถานภาพ และมีความต้องการความภาคภูมิใจ รวมทั้งการมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ด้วยการทำงานที่มีประสิทธิผล

2.3 ความต้องการความผูกพัน (Need for affiliation) หมายถึง บุคคลต้องการการยอมรับ ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการมีความสัมพันธ์และผูกพันกับสมาชิกในกลุ่ม

มีความเป็นมิตรไมตรี และมีสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น ซึ่งเป็นความต้องการสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับคนอื่น ๆ

3. ทฤษฎีสององค์ประกอบ

Herberg, Mausner, and Snyderman (1959) ได้ศึกษาพบว่า มีปัจจัยหรือองค์ประกอบสองประการ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่ องค์ประกอบจูงใจ (Motivation factors) และองค์ประกอบค้ำจุน (Maintenance factors) หรือ องค์ประกอบสุขอนามัย (Hygiene factors) องค์ประกอบจูงใจ (Motivation factors) เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับงานที่ปฏิบัติโดยตรง และเป็นสิ่งจูงใจให้บุคลากรเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ประกอบด้วย

1. ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นประสบผลสำเร็จอย่างดี สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ เกี่ยวกับงาน และรู้จักป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้น
 2. การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ซึ่งอาจแสดงออกในรูปการยกย่องชมเชย การให้กำลังใจ การแสดงความยินดี การแสดงออกที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ
 3. ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง งานนั้นน่าสนใจ ต้องอาศัยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำทนายให้ลงมือทำ หรือเป็นงานที่มีลักษณะท้าทายตั้งแต่ต้นจนจบ โดยลำพัง
 4. ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้ดูแลงานใหม่ ๆ และมีอำนาจอย่างเต็มที่ ไม่มีการตรวจหรือควบคุมอย่างใกล้ชิด
 5. ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้น การเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาต่อเพื่อหาความรู้เพิ่มเติม ได้รับการฝึกอบรมดูงาน
- องค์ประกอบค้ำจุน (Maintenance factors) หรือองค์ประกอบสุขอนามัย (Hygiene factors) เป็นองค์ประกอบที่ช่วยป้องกันการปฏิบัติงานของบุคลากรที่จะเกิดความไม่ชอบงานหรือหย่อนประสิทธิภาพลง ประกอบด้วย
1. เงินเดือน (Salary) หมายถึง สิ่งตอบแทนการปฏิบัติงาน ในรูปเงินรวมถึงการเลื่อนขั้นเงินเดือนในหน่วยงานนั้น เป็นที่พอใจของบุคคลที่ทำงาน
 2. โอกาสที่จะได้รับความก้าวหน้าในอนาคต (Possibility of growth) หมายถึง ความน่าจะเป็น ที่บุคคลจะได้รับความก้าวหน้าในทักษะวิชาชีพ
 3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation, Subordinate, Peers) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีต่อกันสามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกัน และกันเป็นอย่างดี

4. สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพนั้นเป็นที่ยอมรับและนับถือของสังคม เกียรติและมีศักดิ์ศรี
5. นโยบายและการบริหาร (Company policy & administration) หมายถึง การจัดการ และการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ
6. สภาพการทำงาน (Working condition) หมายถึง สภาพทางกายภาพของงาน เช่น แสง เสียง อากาศ รวมทั้งลักษณะสิ่งแวดล้อมอื่น ๆ เช่น อุปกรณ์หรือเครื่องมือต่าง ๆ
7. ชีวิตส่วนตัว (Personal life) หมายถึง สภาพความเป็นอยู่ส่วนตัวที่เกี่ยวข้องกับงาน เช่น การไม่ถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลครอบครัว
8. ความมั่นคงในงาน (Job security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคง ในการทำงาน

9. การปกครองบังคับบัญชา (Supervision) หรือการนิเทศงาน หมายถึง ความสามารถ หรือความยุติธรรมของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นิเทศงานในการดำเนินงานและการบริหารงาน

Herberg, Mausner, and Snyderman (1959) ได้สรุปผลการศึกษาของเขาว่า

1. เนื้อหาของงาน (Job content) เป็นสิ่งที่ตอบสนองความต้องการประจักษ์แห่งตน (Self-actualization) ในการทำงานของบุคคลโดยตรง แต่สิ่งแวดล้อมเกี่ยวกับงาน (Job context) ไม่สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้ แม้ว่าปัจจัยเหล่านี้จะได้รับการตอบสนอง อย่างพอใจและก็เป็น การตอบสนองเพื่อหลีกเลี่ยงความไม่พึงพอใจเท่านั้น คือการตอบสนอง ในสิ่งนี้ เป็นการตอบสนองเพื่อมิให้เกิดความรู้สึกทางลบ แต่ไม่ได้ก่อให้เกิดความรู้สึกทางบวกได้

2. ความแตกต่างด้านบุคลิกภาพ คนแต่ละคนมีบุคลิกภาพแตกต่างกันออกไป เฮอริชเบอร์ก ได้จำแนก คนทำงานออกเป็น 2 ประเภท คือ

2.1 Motivation Seeker คนประเภทนี้มักจะผูกใจไว้ในเนื้อหาของงานต้องการทำงาน ให้ดีที่สุดในไม่คำนึงถึงปัจจัยแวดล้อมอื่น ๆ มากนัก คนพวกนี้จะมี ความพึงพอใจในงาน หากว่า งานนั้นเป็นงานที่ดี

2.2 Maintenance Seeker คนประเภทนี้เน้นความสนใจไปที่สภาพแวดล้อม ที่อยู่รอบตัวคนพวกนี้จะมี ความพึงพอใจในงานที่ทำ หากว่า สถานที่สวยงาม สะอาด เย็นสบาย เข้ากับเพื่อนร่วมงานได้ดี มีเวลาใช้ชีวิตส่วนตัวที่น่าพอใจ

4. ทฤษฎีการจูงใจ

ทฤษฎีตัวแบบการจูงใจของ Porter and Lawler (1975) นี้เป็นตัวแบบเกี่ยวกับ ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงาน (Performance) กับความพึงพอใจ (Satisfaction) แต่เดิม ในอดีต กลุ่มทฤษฎีที่เน้นเนื้อหาเชื่อว่าความพึงพอใจจะนำไปสู่การปฏิบัติที่ดีขึ้นอิงทฤษฎี

เฮอส์เบอร์ก ซึ่งเน้นเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) แต่กระนั้นก็มีได้แสดงให้เห็นถึงสัมพันธภาพระหว่างความพึงพอใจและการปฏิบัติงาน และรวมไปถึงการทำให้บุคลากรนั้น มีความผูกพันในองค์กรที่ต้องอาศัยแรงจูงใจด้วยเช่นกัน

ตัวแบบของ Porter and Lawler (1975) นี้มีฐานคิดที่ว่า การจูงใจ (ความพยายามหรือพลัง) มิใช่ความพึงพอใจในงาน และการจูงใจเองก็มิใช่การปฏิบัติงาน ตรงกันข้าม การจูงใจ ความพึงพอใจ และการปฏิบัติงานนั้น ต่างก็เป็นอิสระจากกัน แต่ก็สัมพันธ์กันในบางลักษณะ ในแผนภาพที่ 2 ซึ่งแสดงตัวแบบการจูงใจของ Porter and Lawler (1975) นั้นแสดงให้เห็น สัมพันธภาพของการจูงใจ การปฏิบัติการ และความพึงพอใจ ในแผนภาพแสดงคุณของรางวัล ความพยายาม ความพยายามที่รับรู้ได้ ความเป็นไปได้จะได้รับรางวัล ซึ่งเป็นความคิดของวรูมดังได้กล่าวมาแล้ว แต่ Porter and Lawler (1975) ได้นำมาเป็นพื้นฐานและได้พัฒนาต่อไปอีกโดยเชื่อว่า ความพยายามหรือการจูงใจนั้นจะขึ้นอยู่กับความสามารถ ลักษณะส่วนตัว และการรับรู้ของบุคคล ด้วยซึ่งผสมผสานออกมาเป็นการปฏิบัติงาน จากนั้นรางวัลที่ได้ไม่ว่าจะเป็นรางวัลภายในหรือรางวัลภายนอก และการรับรู้ในคุณค่าของรางวัลจะเป็นตัวช่วยกำหนดความพึงพอใจ นั่นคือ ตัวแบบของ Porter and Lawler (1975) ได้ชี้ให้เห็นว่าการปฏิบัติงานนั้นจะนำไปสู่ความพึงพอใจในงาน

จากตัวแบบของ Porter and Lawler (1975) ที่กล่าวมาจะเห็นได้ว่า ลอเลอร์พยายามนำตัวแบบที่เสนอไปใช้ในทางปฏิบัติโดยแนะนำให้มีการวัดทัศนคติและตัวแปรอื่น ๆ อาทิ คุณค่าของรางวัลที่เป็นไปได้ การรับรู้ในบทบาท และฝ่ายบริหารความพยายามวัดว่าระดับความพึงพอใจจะสัมพันธ์กับระดับการปฏิบัติงานอย่างไรและฝ่ายบริหารควรพยายามวัดว่าระดับความพึงพอใจจะสัมพันธ์กับระดับการปฏิบัติงานอย่างไร อย่างไรก็ตามปรากฏว่าตัวแบบและข้อเสนอแนะของ Porter and Lawler (1975) นั้นไม่ได้ถูกนำไปใช้ในทางปฏิบัติมากนัก ถึงกระนั้นตัวแบบนี้ก็ยังให้แนวทางบางประการแก่การบริหารทรัพยากรมนุษย์อยู่ อาทิ ได้แนะนำให้เห็นอุปสรรคที่ต้องเอาชนะ เช่น ความไม่แน่ใจในความสามารถ ทักษะหรือความรู้เป็นต้น และให้แนวทางอื่น ๆ ต้องกำหนดการปฏิบัติงานที่พึงปรารถนา ทำให้การปฏิบัติงานที่พึงปรารถนานั้น มีความเป็นไปได้ เป็นต้น



ภาพที่ 4 แบบจำลองของ Steers (1977 อ้างถึงใน สุวิมล สุขสบาย, 2556, หน้า 26)

จากแบบจำลองของ Steers (1977 อ้างถึงใน สุวิมล สุขสบาย, 2556, หน้า 26) ดังกล่าวมาข้างต้น จะเห็นว่า Steers ได้แสดงปัจจัยที่กำหนดต่อความผูกพันต่อองค์กรไว้อย่างชัดเจน ซึ่งแบ่งได้เป็น 3 กลุ่ม ได้แก่

1. ลักษณะส่วนบุคคล ของผู้ปฏิบัติงาน (Personal characteristics) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพการสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน และระดับตำแหน่ง เป็นต้น
2. ลักษณะของงาน (Job characteristics) หมายถึง ลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบอยู่ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน ที่มีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ผลป้อนกลับของงาน ความคาดหวังในโอกาสความก้าวหน้า
3. ประสบการณ์ในงาน (Work experience) หมายถึง สิ่งที่บุคคลได้รับทราบ

และเรียนรู้เมื่อเข้าไปปฏิบัติงานในองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ความมั่นคง และน่าเชื่อถือขององค์กร ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร ทัศนคติของบุคคล ที่มีต่อเพื่อร่วมงานและองค์กร ความพึงพอใจขององค์กร

6. ทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom's expectancy theory)

Vroom (1964) กล่าวถึง บุคคลเลือกการรับรู้ตามความคาดหวัง รางวัลที่คาดว่าจะได้รับ ในด้านงานบุคคลจะเลือกทำงานในระดับที่ผลออกมาได้รับประโยชน์สูงสุด เขาจะทำงานตำแหน่งที่สูงขึ้น ระดับผลผลิตของบุคคลใดขึ้นอยู่กับแรงผลักดัน 3 ประการ คือ

1. เป้าหมายของบุคคลนั้น
2. ความเข้าใจหรือการรับรู้ในความสัมพันธ์ระหว่างผลผลิตและการประสบความสำเร็จ

ตามเป้าหมาย

3. การรับรู้ในความสามารถของเขาว่าจะมีอิทธิพลมากน้อยเพียงใดต่อระดับผลผลิต
- ทฤษฎีนี้ได้กล่าวถึงกระบวนการความคิดของมนุษย์ในเรื่องของความคาดหวัง

(Expectancy) และการรับรู้ (Perception) ของพนักงาน ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ต่อไปนี้

1. ความคาดหวัง (Expectancy) ความเชื่อของคนที่ว่าการทำงานอย่างเต็มที่กับงานอย่างเต็มที่ที่จะส่งผลไปถึงความสำเร็จของการทำงานในระดับที่พึงปรารถนา ซึ่งบางครั้งเรียกว่า การคาดหวัง ผลงานจากความเพียรพยายาม

การทำให้การคาดหวังสูงสุด คือ ทำให้คนรู้สึกว่ามีความสามารถในการทำงานจนถึงระดับที่ต้องการได้

- 1.1 ลือพนักงานที่มีความสามารถ
- 1.2 ฝึกให้พนักงานใช้ความสามารถที่มีอยู่
- 1.3 สนับสนุนความพยายามในการทำงาน
- 1.4 ระบุเป้าหมายในการทำงานให้ชัดเจน

2. ผลตอบแทน (Instrumentality) ความเชื่อของคนที่ว่า เมื่อประสบความสำเร็จในการทำงานแล้วผลที่ตามมาคือรางวัลและสิ่งอื่น ๆ เรียกว่า การคาดหวังจากผลที่ได้จากการทำงาน การทำให้ผลรางวัลสูงสุดทำให้คนมั่นใจว่ามีผลรางวัลตามมาเมื่องานประสบผลสำเร็จแล้ว

- 2.1 ทำให้เกิดผลสัญญาทางใจ
- 2.2 ทำให้พนักงานเห็นถึงความเป็นไปได้ในการให้รางวัล
- 2.3 ทำให้เห็นว่ารางวัลที่ให้สำหรับการทำงานมีลักษณะอย่างไร

3. คุณค่า (Value) คุณค่าของรางวัลและผลอื่น ๆ ที่คาดว่าจะได้รับจากการทำงานซึ่งถูก

ประเมินค่าโดยคนแต่ละคน แรงจูงใจในการทำงานอย่างเต็มที่ของพนักงานคนหนึ่งเพื่อให้ได้รับการเลื่อนขั้นจะมีน้อย หากเงื่อนไข 3 ประการ ต่อไปนี้ เกิดขึ้นเพียงหนึ่งเงื่อนไขหรือมากกว่านั้น

เงื่อนไขที่หนึ่ง ถ้าการคาดหวังต่ำ (Expectancy) การจูงใจก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ เช่น พนักงานบางคนอาจรู้สึกว่าเขาไม่สามารถทำผลงาน ได้ถึงระดับที่จะได้รับการเลื่อนขั้น

เงื่อนไขที่สอง ถ้าผลตอบแทนต่ำ (Instrumentality) การจูงใจก็จะไม่ประสบความสำเร็จ เช่น พนักงานอาจจะไม่มั่นใจว่าผลงานในระดับสูงจะทำให้ได้รับการเลื่อนขั้นจริง

เงื่อนไขที่สาม ถ้าคุณค่าที่ประเมินต่ำ (Value) การจูงใจก็จะไม่ประสบผลสำเร็จ เช่น พนักงานอาจจะประเมินว่าการได้รับการเลื่อนขั้น ถือเป็นรางวัลที่น้อยเหลือเกิน

การทำให้คุณค่าของรางวัลสูงสุดทำให้คนเข้าใจถึงคุณค่าของรางวัลต่าง ๆ ที่ได้รับโดย

1. ระบุความต้องการเฉพาะบุคคลให้ได้
2. จัดสรรรางวัลให้ตรงกับความต้องการ

การทำให้องค์ประกอบของการจูงใจทั้งสามประการมีค่ามากที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ วัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้และสร้างบรรยากาศในการทำงานให้พนักงานเห็นว่าการทุ่มเท ความพยายามให้กับงานเป็นทางที่นำไปสู่การได้รับรางวัลที่พึงปรารถนาในระดับสูง และนำไปสู่ความพอใจในการทำงานและผูกพันต่อองค์การในที่สุด

7. ทฤษฎี ERG ของ Alderfer

Alderfer (1969 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548, หน้า 91) ได้กล่าวถึง ทฤษฎี การจูงใจ ERG Alderfer's theory ของเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องการความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันก็ได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

7.1 ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (Existence needs (E)) เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็น รูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วย ความต้องการทางร่างกายบวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส รวมถึงทำให้ผู้ได้บังคับบัญชา รู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

7.2 ความต้องการมีสัมพันธภาพ (Relatedness needs (R)) เป็นความต้องการที่จะให้

และได้รับไม่ตรีจิตจากบุคคลที่อยู่แวดล้อม เป็นความต้องการที่มีลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วย ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีของ มาสโลว์ ผู้บริหารควรส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

7.3 ความต้องการความเจริญก้าวหน้า (Growth needs (G)) เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคลซึ่งมีความเป็น รูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยความต้องการยกย่องบวก ด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้ เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น อันเป็น โอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

8. ทฤษฎีความต้องการความสำเร็จของแมคเคิลแลนด์ (McClelland's achievement motivation theory)

วิเชียร วิทยอุดม (2547, หน้า 169-172) ได้กล่าวถึงนักจิตวิทยาชื่อ (McClelland) เสนอ ทฤษฎีความต้องการจากการเรียนรู้ (Learned needs theory) ที่เกี่ยวกับการจูงใจซึ่งมีส่วนเกี่ยวข้องกับแนวความคิดของการเรียนรู้อย่างใกล้ชิด ตามทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า โดยปกติแล้วความต้องการที่มีอยู่ในตัวคนเราจะมีเพียง 2 ชนิด คือ ความต้องการมีความสุขทางสบาย และความต้องการปลอดภัยจากการเจ็บปวด แต่สำหรับความต้องการอื่น ๆ นั้น ต่างก็จะเกิดขึ้นภายหลัง โดยวิธีการเรียนรู้ แต่อย่างไรก็ตามโดยที่มนุษย์ทุกคนต่างก็ใช้ชีวิตขวบขวายหาสิ่งต่าง ๆ มากคล้าย ๆ กัน จึงต่างมีประสบการณ์ความต้องการชนิดเดียวกันได้เหมือนกัน แต่จะต่างกันก็แต่เฉพาะขนาด ของความต้องการที่จะมีมากน้อยแตกต่างกันไป และเขายังมีความเชื่อว่าการจูงใจของคนมีพื้นฐาน ได้มาจากวัฒนธรรมของสังคม โดยเชื่อว่ามาจากความต้องการการเรียนรู้ (Learned need) อยู่ 3 สิ่ง คือ

ความต้องการความสัมฤทธิ์ผล (Need for achievement)

ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for affiliation) และความต้องการอำนาจ (Need for power) เขาแนะนำว่าเมื่อมีความต้องการที่เข้มแข็งในบุคคลก็จะทำให้ผู้นั้นมีพลังที่จะสร้าง การปฏิบัติ พฤติกรรมให้มีความเข้มแข็งทางอารมณ์ มีผลต่อการกระตุ้นและจูงใจจะใช้พฤติกรรม ที่นำไปสู่ความพอใจ และให้ความชำนาญและความสามารถเพื่อจะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

1. ความต้องการความสัมฤทธิ์ผล (Need for achievement) เป็นความปรารถนาที่จะทำสิ่ง หนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น หรือมีประสิทธิภาพมากขึ้นกว่าที่เคยทำมาก่อนหรือให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย ที่พึงปรารถนา พยายามที่จะเอาชนะปัญหาอุปสรรคต่าง หรือแก้ปัญหาจัดการกับงานที่ซับซ้อน

ให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้จากการวิจัยของเม็คเคิลเลนส์ได้บ่งบอกถึงคุณลักษณะของคนที่มีความสัมฤทธิ์ผลสูง ได้ดังนี้

1.1 บุคคลที่ต้องการประสบความสำเร็จสูงชอบที่จะหลีกเลี่ยงเป้าหมาย การปฏิบัติงานที่ง่ายเกินไปและยากเกินไป เขาจะชอบเป้าหมายระดับปานกลางที่เขาคิดว่าเขาสามารถทำได้สำเร็จจริง ๆ จึงทำให้เขาเลือกงานที่ยากแบบปานกลาง

1.2 บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จอย่างสูงชอบสิ่งที่ป้อนกลับโดยตรง ทันทีทันใดและน่าเชื่อถือได้ เพราะการป้อนกลับแบบนี้เท่านั้นที่ทำให้เขาสามารถวัดความสำเร็จของพวกเขาได้และมักเชื่อถือได้ในเรื่องวิธีเขาทั้งหลายกำลังปฏิบัติงานมากกว่า

1.3 บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงชอบที่จะรับผิดชอบสำหรับการแก้ปัญหา ในการวิจัยนี้ชี้ให้เห็นถึงความซับซ้อนของสิ่งที่กระตุ้นความสำเร็จแต่ละบุคคลที่มีความต้องการ ความสำเร็จอย่างสูง มักเน้นในเรื่องการบรรลุผลสำเร็จซึ่งแตกต่างจากบุคคลที่เน้นในเรื่อง การหลีกเลี่ยงความล้มเหลว แต่ละบุคคลที่เน้นในเรื่องการบรรลุผลสำเร็จมีแนวโน้มไป ผู้การตั้งเป้าหมายที่เป็นจริงมากกว่า และจะเลือกงานที่ยากพอสมควร ความต้องการเพื่อความสำเร็จ ถูกพบว่ามีความสัมพันธ์อย่างมากกับความต้องการที่บรรลุถึงตำแหน่งหรือความร่ำรวย โดยเฉพาะ สำหรับสิ่งนี้มักมีความเกี่ยวข้องกับกลุ่มการจ้างงานที่มีสถานภาพตำแหน่งหรือค่าตอบแทนสูง

บุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงมักขึ้นอยู่กับผลการดำเนินงานของพวกเขาเอง แทนที่จะเป็นผลจากการดำเนินงานของคนอื่น โดยปกติแล้วบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูง จะพอใจกับงานที่ทำตามลำพัง ไม่ใช่งานที่ต้องมีการประสานงานกันอย่างใกล้ชิดหรือการทำงาน เป็นทีมความพอใจของบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จสูงจะได้อาจมาจากความสำเร็จของงาน เป็นส่วนใหญ่รางวัลหรือเงินที่พวกเขาได้รับเป็นเครื่องวัดที่มองเห็นได้ของความสำเร็จของพวกเขา เท่านั้น มันไม่ใช่แรงจูงใจอันเป็นผลมาจากความพยายามของพวกเขาเลย

2. ความต้องการมิตรสัมพันธ์ (Need for affiliation) เป็นความปรารถนาที่จะให้ตนเป็นที่รักและยอมรับของผู้อื่น ความต้องการมีสัมพันธ์ภาพที่ดีและเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ๆ ในสังคม มีปฏิสัมพันธ์ทำงานร่วมกับกลุ่มและมีความกลมเกลียวกันมากกว่าการแข่งขัน ก็จะได้รับ การช่วยเหลือและตอบสนองความต้องการของตนได้ความต้องการความผูกพันจะเกี่ยวข้องกับ ความต้องการความชอบและการสร้างความสัมพันธ์ที่เป็นมิตรขึ้นมา บุคคลที่มีความต้องการ มิตรสัมพันธ์จะเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะ ดังนี้

2.1 พยายามที่จะสร้างและรักษาความเป็นมิตรและความสำคัญทางจิตใจอย่างใกล้ชิดกับบุคคลอื่น

2.2 อยากจะให้บุคคลอื่นชอบ

2.3 สนุกสนานกับงานเลี้ยง กิจกรรมทางสังคม และการคุยเล่น

2.4 แสวงหาการมีส่วนร่วมด้วยการเข้าร่วมกับกลุ่มหรือองค์การ

ด้วยเหตุนี้บุคคลที่มีความต้องการมิตรสัมพันธ์มาก จึงมักจะแสดงออกโดยการหวังหรืออยากที่จะได้รับการยอมรับจากคนอื่นให้มากที่สุด โดยพยายามทำตนให้สอดคล้องเข้ากับความต้องการและความอยากได้ของฝ่ายอื่น และจะพยายามทำตนเป็นคนจริงใจ และพยายามเข้าใจถึงความรู้สึกของฝ่ายอื่น ๆ ให้มาก ดังนั้น คนประเภทนี้จึงมุ่งพยายามและแสวงหาโอกาสที่จะสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ การคาดหวังที่จะได้รู้จักและมีโอกาสสื่อความกับคนอื่นจึงเป็นสิ่งที่คนกลุ่มนี้จะเสาะแสวงหาอยู่ตลอดเวลา

ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ มีปฏิสัมพันธ์อันดีต่อกันในการทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม ทั้งยังต้องสนับสนุนและสร้างสิ่งแวดล้อมหรือบรรยากาศในการทำงานที่ดี ให้เอื้ออำนวยต่อการจูงใจให้พนักงานทำงานได้อย่างสัมฤทธิ์ผลตรงตามเป้าหมายขององค์การที่ได้กำหนดไว้

3. ความต้องการอำนาจ (Need for power)

ความต้องการอำนาจคือ ความปรารถนาที่จะได้มาและรักษาการควบคุมบุคคลอื่นเอาไว้ หรือก็คือเป็นความต้องการที่เยะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น อันเป็นพฤติกรรมแสดงออกให้เห็นว่าสามารถที่จะควบคุมบุคคลอื่นเพื่อให้ตนเองบรรลุความต้องการ โดยจะพยายามกระทำทุกวิถีทางเพื่อให้ได้มาซึ่งอำนาจ เมื่อได้มาซึ่งอำนาจก็จะเกิดความภาคภูมิใจในสิ่งที่จนได้กระทำสิ่งใด ๆ ได้เหนือกว่าบุคคลอื่น ในขณะที่ผู้บริหารที่มีความต้องการความสำเร็จสูงพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของเป้าหมาย แต่ผู้บริหารที่มีความต้องการอำนาจสูงกลับจะมุ่งพยายามแสดงออกเพื่อมีอำนาจควบคุมบุคคล ข้อมูล และทรัพยากรอื่นที่จำเป็นต่อการบรรลุเป้าหมายมากกว่า คนประเภทที่นิยมชมชอบต่ออำนาจเป็นอย่างมากนี้มักจะเป็นคนที่พยายามมุ่งจะใช้วิธีการสร้างอิทธิพลให้มีอำนาจเหนือพยายามหว่านล้อมให้เกิดการยอมรับนับถือจากฝ่ายอื่น ๆ และบ่อยครั้งมักจะเป็นคนที่ใฝ่หาตำแหน่งที่จะได้เป็นผู้นำของกลุ่มที่ตนสังกัดอยู่คนกลุ่มนี้จะรู้สึกว่ามีแรงจูงใจ ถ้าหากได้มีการเปิดโอกาสให้เขาได้แสดงออกในทางต่าง ๆ ที่จะเป็นการเพิ่มบทบาทต่ออำนาจได้อย่างเต็มที่ ลักษณะของความต้องการด้านอำนาจนี้มักจะเป็นคนที่นิยมและเชื่อในระบบที่มีอยู่ในองค์การ เชื่อในคุณค่าของงานที่ทำ เชื่อในความเป็นธรรมที่ไม มีการลำเอียงใด ๆ และพร้อมที่จะสละผลประโยชน์ส่วนตนให้กับองค์การ

ความต้องการอำนาจจะเกี่ยวข้องกับความปรารถนา จากความพยายามที่มีอิทธิพลเหนือ และต้องการควบคุมผู้อื่น คุณลักษณะบุคคลที่มีความต้องการอำนาจจะเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะ ดังนี้

- 3.1 มีความต้องการที่จะได้รับตำแหน่ง ขอบที่จะอยู่ในสถานการณ์ที่มีการแข่งขัน
- 3.2 การแข่งขันกับบุคคลอื่นภายในสถานการณ์ที่เปิดโอกาสให้เขาครอบงำได้
- 3.3 ชอบสนุกสนานกับการเผชิญหน้ากับบุคคลอื่น

ความต้องการอำนาจมี 2 แบบคือ บุคคลและองค์การ บุคคลที่มีความต้องการอำนาจ ส่วนบุคคลสูงนั้นเป็นบุคคลที่ต้องการจะครอบงำบุคคลอื่น เพื่อที่จะแสดงถึงความสามารถของพวกเขาที่จะใช้อำนาจ พวกเขามีความหวังให้ผู้ตามมีความจงรักภักดีต่อพวกเขาเป็นการส่วนตัว มากกว่าที่จะมีความจงรักภักดีต่อองค์การ เป็นผลให้บางครั้งเป้าหมายขององค์การต้องถูกทำลายลง แต่ในทางกลับกันบุคคลที่มีความต้องการทางอำนาจขององค์การสูง จะเป็นบุคคลที่มุ่งการทำงาน ส่วนรวมเพื่อที่จะแก้ปัญหาและส่งเสริมเป้าหมายขององค์การ บุคคลเช่นนี้ชอบทำงานให้สำเร็จตามวิถีทางขององค์การ พวกเขามักเต็มใจที่จะเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวของเขาเอง เพื่อผลประโยชน์ขององค์การ โดยส่วนรวมอีกด้วย

สรุปได้ว่า ผู้บริหารสามารถใช้ทฤษฎีการจูงใจหลาย ๆ ทฤษฎี เพื่อช่วยในการคิดหาวิธีการจูงใจพนักงานพวกเขาสามารถจะเสนอตอบความต้องการได้ในหลาย ๆ ทาง เช่น การเปลี่ยนงานที่รับผิดชอบ การทำหายความอิสระในการทำงาน เงินตอบแทนหรือตำแหน่งงานและแรงจูงใจในการทำงานคือพลังหรือแรงผลักดันทั้งภายนอกและภายในตัวบุคคลหรืออินทรีย์ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมในแนวทางที่สนองต่อความต้องการของตน นั่นคือ ความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการและแรงขับและรางวัลอันเป็นสิ่งล่อใจ รวมทั้งเป็นแรงกระตุ้นที่จะทำให้บุคคลรักษาพฤติกรรมเหล่านั้นไว้ แต่ละบุคคลจะเลือกแสดงพฤติกรรมเพื่อตอบสนองที่เหมาะสมที่สุดในแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันไป ซึ่งการที่จะสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับพนักงานในองค์การ เพื่อเป็นการตอบสนองทั้งองค์การและพนักงานเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้บริหารต้องเข้าใจหลัก ทฤษฎีการจูงใจ และนำไปปฏิบัติอย่างถูกต้องเป็นการสร้างความผูกพันต่อองค์การให้เกิด ขึ้นกับพนักงานพนักงานตามหลักทฤษฎีแรงจูงใจซึ่งเป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

ข้อมูลทั่วไปขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว

1. โครงสร้างองค์กร



ภาพที่ 5 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว (กองการเจ้าหน้าที่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว, 2558, หน้า 83)

โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว และกระบวนการบริหารงานบุคคล

พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ประกาศ คณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว เรื่องหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ลงวันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2545 หมวด 11 ข้อ 228-229 กำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัด แบ่งหน่วยการบริหารออกเป็น

1. สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัด
2. กองกิจการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด
3. กองแผนและงบประมาณ
4. กองคลัง
5. กองช่าง
6. กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
7. กองพัสดุและทรัพย์สิน
8. กองการเจ้าหน้าที่
9. หน่วยตรวจสอบภายใน

หน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนราชการ

คณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ก.จ.จ.) ได้กำหนดภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบของส่วนราชการต่าง ๆ ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ดังนี้

1. สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดให้มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานราชการทั่วไปขององค์การบริหารส่วนจังหวัดและราชการที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของกอง หรือส่วนราชการใดในองค์การบริหารส่วนจังหวัดโดยเฉพาะ
2. กองกิจการสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานการประชุมสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด การประชุมกรรมการต่าง ๆ ของสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัดการจัดทำระเบียบวาระการประชุม รายงานการประชุม การติดตามผลการปฏิบัติตามมติของสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด
3. กองแผนและงบประมาณให้มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานวิเคราะห์นโยบายและแผนงานจัดทำแผนยุทธศาสตร์การพัฒนากองการบริหารส่วนจังหวัด แผนพัฒนาสามปี แผนปฏิบัติการ การประสานแผนพัฒนาจังหวัด ตามระเบียบที่คณะรัฐมนตรีกำหนดการจัดทำข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีการติดตามและประเมินผลแผนงานและโครงการการจัดระบบข้อมูลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

4. กองคลังให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานรายจ่าย การรับ การนำส่งเงิน การเก็บรักษาเงินและเอกสารทางการเงิน การตรวจสอบใบสำคัญฎีกา งานเกี่ยวกับเงินเดือนค่าจ้าง ค่าตอบแทน เงินบำเหน็จ บำนาญ ฯ

5. กองช่างให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับการสำรวจ ออกแบบ การจัดทำข้อมูล ทางด้านวิศวกรรม การจัดเก็บและทดสอบคุณภาพวัสดุงานออกแบบและเขียนแบบการตรวจสอบ การก่อสร้างงานควบคุมอาคารตามระเบียบกฎหมาย

6. กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับบริหาร การศึกษางานด้านขั้นพื้นฐาน งานแผนและวิชาการ งานนิเทศและประกันคุณภาพการศึกษา งานการศึกษาพิเศษและงานส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม งานศึกษานอกระบบ และส่งเสริมอาชีพ งานกิจกรรมพัฒนาเด็กและเยาวชน งานประเพณี ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม งานห้องสมุดประชาชน งานบริหารทั่วไป

7. กองพัสดุและทรัพย์สินให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับ งานควบคุมการใช้รถยนต์ ส่วนกลาง งานเกี่ยวกับแผนจัดหาพัสดุและทรัพย์สิน งานเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการจัดซื้อ-จัดจ้างงาน พักและทรัพย์สิน งานเกี่ยวกับการดำเนินการจัดซื้อ-จัดจ้าง (พัสดุกลาง) งานจัดซื้อ-จัดจ้าง ของโรงเรียนในสังกัด อบจ. งานวางระบบเกี่ยวกับระเบียบและวิธีการปฏิบัติงานด้านการพัสดุ งานการประมูลซื้อ/ จ้างด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ งานตรวจสอบสัญญา ซื้อขาย สัญญาจ้าง โครงการ ต่าง ๆ ของ อบจ. สระแก้ว งานรายงานข้อมูลการจัดซื้อ-จัดจ้าง งานทะเบียนพัสดุ ครุภัณฑ์ ทรัพย์สิน งานตรวจสอบการรับ-การจ่ายพัสดุ งานจำหน่ายพัสดุ-ครุภัณฑ์

8. กองการเจ้าหน้าที่ ให้มีหน้าที่บริหารงานของข้าราชการ และครู ในสังกัดองค์การ บริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว สรรหาและบรรจุแต่งตั้งข้าราชการ, พัฒนาระบบบริหารงานบุคคล

9. หน่วยตรวจสอบภายในให้มีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับงานดำเนินการตาม ระเบียบคณะกรรมการตรวจเงินแผ่นดินว่าด้วยการกำหนดมาตรฐานการควบคุมภายใน พ.ศ. 2544 งานตรวจสอบติดตามผลการแก้ไข ข้อทักท้วง ข้อเสนอแนะของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน หรือ หน่วยงานต่าง ๆ ที่ตรวจสอบงาน อบจ. การตรวจสอบบัญชีเอกสารการเบิกจ่าย เอกสารการรับเงิน ทุกประเภท ตรวจสอบการเก็บรักษาหลักฐานการบัญชีงานตรวจสอบพัสดุและการเก็บรักษา งาน ตรวจสอบทรัพย์สินและการหาประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนจังหวัด และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง ฯ

อัตรากำลังบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว จำนวนทั้งสิ้น 273 คน

1. ข้าราชการจำนวน 64 คน

2. ลูกจ้างจำนวน 209 คน (กองการเจ้าหน้าที่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว, 2558)

2. แผนพัฒนาบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว

หลักการและเหตุผล

1. ตามประกาศคณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดสระแก้ว เรื่องหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ลงวันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2545 ส่วนที่ 3 การพัฒนาข้าราชการ ข้อ 260-297 กำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัด มีการพัฒนาผู้ได้รับการบรรจุเข้ารับราชการเป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ก่อนมอบหมายหน้าที่ให้ปฏิบัติ เพื่อให้รู้ระเบียบแบบแผนของทางราชการ หลักและวิธีปฏิบัติราชการ บทบาท และหน้าที่ของข้าราชการในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และแนวทางปฏิบัติตนเพื่อเป็นข้าราชการที่ดี โดยการพัฒนาข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดต้องดำเนินการพัฒนาให้ครบถ้วนตามหลักสูตรที่ ก.จ. กำหนด หากองค์การบริหารส่วนจังหวัดมีความประสงค์จะพัฒนาเพิ่มเติมให้สอดคล้องกับความจำเป็นในการพัฒนาของแต่ละองค์การบริหารส่วนจังหวัดก็ให้กระทำได้ ทั้งนี้ องค์การบริหารส่วนจังหวัดที่จะดำเนินการจะต้องใช้หลักสูตรที่คณะกรรมการกลางข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ก.จ.) กำหนดเป็นหลักสูตรหลัก และเพิ่มเติมหลักสูตรตามความจำเป็นที่องค์การบริหารส่วนจังหวัดพิจารณาเห็นว่ามีความเหมาะสมต่อไป การพัฒนาข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน ในหน้าที่ให้องค์การบริหารส่วนจังหวัดสามารถเลือกใช้วิธีการพัฒนาอื่น ๆ ได้ เช่น การพัฒนาโดยผู้บังคับบัญชา และการฝึกอบรมตาม และอาจกระทำได้โดยสำนักงานคณะกรรมการกลางข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ก.จ.) องค์การบริหารส่วนจังหวัดต้นสังกัด หรือสำนักงานคณะกรรมการกลางข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ก.จ.) ร่วมกับองค์การบริหารส่วนจังหวัดต้นสังกัด หรือองค์การบริหารส่วนจังหวัดต้นสังกัดร่วมกับส่วนราชการอื่นก็ได้

2. ตามประกาศคณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดสระแก้ว เรื่องหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ลงวันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2545 ส่วนที่ 3 การพัฒนาข้าราชการ ข้อ 271 กำหนดให้องค์การบริหารส่วนจังหวัด ทำแผนพัฒนาข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทักษะคติที่ดี คุณธรรมและจริยธรรม อันจะทำให้การปฏิบัติหน้าที่ราชการในตำแหน่งนั้น ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ในการจัดทำแผนพัฒนาข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ต้องกำหนดตามกรอบของแผนแม่บทการพัฒนาข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ที่คณะกรรมการกลางข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ก.จ.) กำหนด โดยให้กำหนดเป็นแผนการพัฒนาข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดตามกรอบของแผนอัตรากำลังขององค์การบริหารส่วนจังหวัดนั้น

จากหลักการและเหตุผลดังกล่าว องค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วได้คำนึงถึงความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดตำแหน่งต่าง ๆ ทั้งในฐานะตัวบุคคลและฐานะตำแหน่ง ตามที่กำหนดในส่วนราชการตามแผนอัตรากำลังขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ตลอดจนทั้งความจำเป็นในด้านความรู้ ความสามารถทั่วไปในการปฏิบัติงาน ด้านความรู้ความสามารถและทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ด้านการบริหาร และด้านคุณธรรมและจริยธรรม จึงจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดขึ้น โดยจัดทำให้สอดคล้องกับ แผนอัตรากำลัง 3 ปี ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด และจัดทำให้ครอบคลุมถึงข้าราชการ องค์การบริหารส่วนจังหวัด ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้าง ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว

วัตถุประสงค์ และเป้าหมายการพัฒนา

1. วัตถุประสงค์

1.1 เพื่อให้ผู้เข้ารับการบรรจุแต่งตั้งเข้ารับราชการเป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ได้เรียนรู้แบบแผนของทางราชการ หลักและวิธีการปฏิบัติราชการ เข้าใจถึงบทบาทและหน้าที่และแนวทางการปฏิบัติตน ตามหลักสูตรที่ คณะกรรมการกลางข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด กำหนด

1.2 เพื่อใช้เป็นกรอบและแนวทางในการพัฒนาข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง

1.3 เพื่อให้มีการปรับเปลี่ยนแนวคิดในการทำงาน เน้นสร้างกระบวนการคิดและการพัฒนาตนเอง การพัฒนาคุณภาพชีวิต ให้เกิดขึ้นกับบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว

1.4 เพื่อพัฒนาและยกระดับขีดความสามารถของบุคลากรทุกคน ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม เสียสละ โปร่งใส พร้อมรับการตรวจสอบ โดยยึดประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน

1.5 เพื่อให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่พัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ ทศนคติที่ดี คุณธรรมและจริยธรรม อันจะทำให้ปฏิบัติหน้าที่ราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากที่สุด ซึ่งจะทำให้รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองในการทำงานมากขึ้น

1.6 เพื่อให้ผู้บังคับบัญชาทุกระดับมีหน้าที่รับผิดชอบในการควบคุม ดูแล และการพัฒนาผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาโดยตรง รวมทั้งผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาที่เพิกย้ายหรือโอนมาดำรงตำแหน่ง ซึ่งอยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของตน

1.7 เพื่อพัฒนาคณะผู้บริหารและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด

มีความสามารถในการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. เป้าหมายการพัฒนา

2.1 ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเข้ารับราชการ เป็นข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดเข้าใจแบบแผนของทางราชการ หลักและวิธีการปฏิบัติราชการ

2.2 ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้าง ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษาขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

2.3 บุคลากรในสังกัดมีการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างถูกต้อง มีความเข้าใจระเบียบกฎหมายมากขึ้น ซึ่งจะทำให้ลดความผิดพลาด ลดปัญหาในการปฏิบัติงาน โดยยึดประโยชน์ส่วนรวม

2.4 ผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีความพร้อมในการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น

2.5 การประสานงาน การทำงานเป็นทีม และการปฏิบัติหน้าที่สอดคล้องกัน และเป็นระบบ

2.6 ส่งเสริมความรู้ ความสามารถด้านการบริหารให้แก่คณะผู้บริหาร และสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด

แผนพัฒนาบุคลากร

1. วิสัยทัศน์

“พัฒนาบุคลากรสู่ความเป็นเลิศ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชน”

2. พันธกิจการพัฒนาบุคลากร

2.1 ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับการพัฒนาอย่างทั่วถึงทุกตำแหน่ง

2.2 เสริมสร้างให้บุคลากรมีการพัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 ส่งเสริมและพัฒนาให้มีความรู้ ความสามารถให้ทันสมัยอยู่เสมอ

2.4 ส่งเสริมให้บุคลากร มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัยและมีจิตสาธารณะ

3. จุดมุ่งหมายการจัดทำแผนพัฒนา

3.1 บุคลากรในสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ตามแผนอัตรากำลัง 3 ปี พ.ศ. 2558-2560 ต้องได้รับการพัฒนาทุกตำแหน่งให้ครอบคลุมตามหลักสูตรของประกาศคณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด สระแก้ว

3.2 บุคลากรในองค์กรสามารถนำนโยบายของผู้บริหารไปปฏิบัติงานได้สำเร็จ

3.3 บุคลากรมีความรู้ และมีทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้การปฏิบัติงานขององค์กร

มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

3.4 ผู้บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา มีความพร้อมในการปฏิบัติงานในระดับที่สูงขึ้น

ยุทธศาสตร์การพัฒนามูลากร ระยะ 3 ปี (ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2558-2560)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 ยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพของบุคลากรบนพื้นฐานสมรรถนะ
แนวทางการพัฒนา

1. การพัฒนาความรู้พื้นฐานในการปฏิบัติราชการ
2. การพัฒนาด้านเกี่ยวกับงานในหน้าที่รับผิดชอบ
3. การพัฒนาความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง
4. การพัฒนาการบริหาร

ยุทธศาสตร์ที่ 2 ยุทธศาสตร์การพัฒนามูลากรให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีวินัย

และมีจิตสาธารณะ

แนวทางการพัฒนา

1. การพัฒนาด้านคุณธรรมและจริยธรรมในการปฏิบัติงาน
2. การพัฒนาด้านจิตสำนึกและการมีจิตสาธารณะ

ยุทธศาสตร์ที่ 3 ยุทธศาสตร์การพัฒนามูลากรให้เป็นผู้มืออาชีพ

แนวทางการพัฒนา

1. ส่งเสริมให้มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
 2. บุคลากรทุกตำแหน่งต้องได้รับการพัฒนาอย่างน้อยปีละ 1 หลักสูตร และครบทั้ง 5 ด้าน ตามที่ประกาศ คณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว กำหนดไว้
- หลักสูตรการพัฒนามูลากร

ตามประกาศคณะกรรมการข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด จังหวัดสระแก้ว เรื่องหลักเกณฑ์และเงื่อนไขเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลขององค์การารส่วนจังหวัด

ลงวันที่ 1 พฤศจิกายน พ.ศ. 2545 กำหนดให้ต้องพัฒนา 5 ด้าน ได้แก่

1. ด้านความรู้ทั่วไปในการปฏิบัติงาน ได้แก่ ความรู้ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน โดยทั่วไป เช่น โครงสร้างของงาน ระเบียบกฎหมาย นโยบายต่าง ๆ เป็นต้น
2. ด้านความรู้และทักษะเฉพาะของงานในแต่ละตำแหน่ง ได้แก่ ความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานของตำแหน่งหนึ่งตำแหน่งใดโดยเฉพาะ เช่น งานฝึกอบรม งานพิมพ์ดีดงานด้านช่าง

3. ด้านการบริหาร ได้แก่ รายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานและการบริหารคน เช่น ในเรื่องการวางแผน การมอบหมายงาน การจูงใจ การประสานงาน เป็นต้น

4. ด้านคุณสมบัติส่วนตัว ได้แก่ การช่วยเสริมบุคลิกภาพที่ดี ส่งเสริมให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกับบุคคลอื่นได้อย่างราบรื่น และมีประสิทธิภาพ เช่น มนุษยสัมพันธ์การทำงาน การสื่อความหมาย การเสริมสร้างสุขภาพอนามัย เป็นต้น

5. ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ได้แก่ การพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม ในการปฏิบัติงาน เช่น จริยธรรมในการปฏิบัติงาน การพัฒนาคุณภาพชีวิต เพื่อประสิทธิภาพ ในการปฏิบัติงานอย่างมีความสุข

ดังนั้น จึงให้ผู้บริหาร สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ข้าราชการองค์การบริหาร ส่วนจังหวัด ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง ได้รับการพัฒนาทักษะ ความรู้ความสามารถ การฝึกอบรม ตามหลักสูตรการปฏิบัติหน้าที่ราชการอย่างน้อย 1 หลักสูตร หรือหลายหลักสูตร ตามความเหมาะสมกับตำแหน่ง

วิธีการพัฒนาและระยะเวลาดำเนินการพัฒนา

1. วิธีการพัฒนาบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว

วิธีการพัฒนาผู้บริหาร สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนจังหวัด ข้าราชการองค์การบริหาร ส่วนจังหวัด ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้าง ข้าราชการครู และบุคลากรทางการศึกษา องค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสระแก้วจะเป็นหน่วยดำเนินการเอง หรืออาจดำเนินการร่วมกับสถาบันพัฒนาบุคลากร ท้องถิ่น หรือส่วนราชการ หรือหน่วยงานอื่นเป็นผู้ดำเนินการอบรม โดยวิธีใดวิธีการหนึ่งตาม ความจำเป็นและเหมาะสม ดังนี้

1.1 การปฐมนิเทศ จะดำเนินการก่อนที่จะมีการมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่เฉพาะ ข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด และพนักงานจ้างผู้ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเข้ารับราชการ ใหม่

1.2 การฝึกอบรม อาจดำเนินการโดยองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วเอง หรือคณะกรรมการกลางข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด สำนักงานส่งเสริมการปกครอง ท้องถิ่นจังหวัดสระแก้ว หรือสถาบันพัฒนาบุคลากรท้องถิ่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น หรือส่วนราชการอื่น ตามความจำเป็นและเหมาะสม

1.3 การศึกษาคูณ อาจดำเนินการในหลักสูตรอบรมและศึกษาคูณที่อยู่ใน ความสนใจ และเกี่ยวข้องกับอำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนจังหวัด

1.4 การประชุมเชิงปฏิบัติการหรือการสัมมนา อาจดำเนินการโดยคณะกรรมการ กลางข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด หรือหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง

1.5 การสอนงาน ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่สอนงานให้กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาก่อนมอบหมายงาน

1.6 การให้คำปรึกษา ให้ผู้บังคับบัญชามีหน้าที่ให้คำปรึกษาด้วยวิธีการที่เหมาะสม

1.7 การประชุมจะจัดให้มีการประชุมข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด

ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้างอย่างน้อยเดือนละ 1 ครั้ง

2. ระยะเวลาในการดำเนินการพัฒนาบุคลากรตามแผนพัฒนาบุคลากร

2.1 ปี พ.ศ. 2558 ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2557 ถึงวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2558

2.2 ปี พ.ศ. 2559 ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2558 ถึงวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2559

2.3 ปี พ.ศ. 2560 ตั้งแต่วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2559 ถึงวันที่ 30 กันยายน พ.ศ. 2560

งบประมาณในการดำเนินการพัฒนา

งบประมาณในการดำเนินการพัฒนาบุคลากร องค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ได้จัดสรรงบประมาณสำหรับการพัฒนาข้าราชการองค์การบริหารส่วนจังหวัด ตามแผนการพัฒนาข้าราชการขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วอย่างชัดเจน เพื่อให้การพัฒนาเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ โดยตั้งไว้ในข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีขององค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว

การติดตามและประเมินผล

1. จัดให้มีระบบการตรวจสอบ โดยใช้แบบสอบถาม แบบทดสอบ เพื่อให้ทราบถึงความสำเร็จของการพัฒนาความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานของผู้เข้ารับการ พัฒนา โดยประเมินความรู้และทักษะ ตลอดจนทัศนคติของผู้เข้ารับการ พัฒนาทั้งก่อนและหลังการพัฒนาแต่ละหลักสูตร และติดตามการนำผลไปใช้ในการปฏิบัติงานอย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง

2. กำหนดให้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมพัฒนาต้องทำรายงานผลการเข้ารับการอบรมพัฒนา ภายใน 7 วันทำการ นับแต่วันกลับจากการอบรมสัมมนา เพื่อเสนอต่อผู้บังคับบัญชาตามลำดับจนถึงนายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว

3. ให้ผู้บังคับบัญชาทำหน้าที่ติดตามผลการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานก่อนและหลังการพัฒนา

4. นำข้อมูลการติดตามผลการปฏิบัติงานมาประกอบการกำหนดหลักสูตรอบรม ให้เหมาะสมกับความต้องการต่อไป

5. ผู้บังคับบัญชานำผลการประเมินไปพิจารณาในการเลื่อนขั้นเงินเดือน เลื่อนระดับตามผลสัมฤทธิ์การปฏิบัติงาน

6. ผลการตรวจประเมินมาตรฐานการปฏิบัติราชการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประจำปี โดย Core team ต้องผ่านการประเมินตัวชี้วัดไม่น้อยกว่าร้อยละ 60

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จำนง เหล่าคงธรรม (2554) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต และเพื่อเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต จำแนกตามสถานภาพในการปฏิบัติงาน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน และขนาดของสถานศึกษา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนสังกัดเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต จำนวน 313 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผลการวิจัย พบว่า (1) ความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต โดยรวมอยู่ในระดับมาก (2) ความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต จำแนกตามสถานภาพในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (3) ความผูกพันต่อองค์กร ของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต จำแนกตาม ประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (4) ความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีเพียงด้านการต้องการดำรงเป็นสมาชิกองค์กร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านอื่น ๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทุกคู่ โดยผู้บริหารและครูสถานศึกษาขนาดเล็ก มีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ และสถานศึกษาขนาดกลาง มีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่

ธนิต ณ เชียงใหม่ (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลหน้าพระธาตุ อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลหน้าพระธาตุ อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี และเพื่อเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลหน้าพระธาตุ อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อายุราชการหรืออายุงาน ตำแหน่งงาน และระดับเงินเดือน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้

ในการวิจัย ได้แก่ เจ้าหน้าที่ในองค์การบริหารส่วนตำบลหน้าพระธาตุ จำนวน 99 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผลการวิจัย พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลหน้าพระธาตุ โดยรวมอยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลหน้าพระธาตุ พบว่า เจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลหน้าพระธาตุ ที่มีอายุราชการหรืออายุงานแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลหน้าพระธาตุ ที่มี เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งงาน และระดับเงินเดือน แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

จุฑามาศ วิเวโก (2555) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในโรงพยาบาลนายายอาม จังหวัดจันทบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในโรงพยาบาลนายายอาม จังหวัดจันทบุรี และเพื่อเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในโรงพยาบาลนายายอาม จังหวัดจันทบุรี โดยจำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรในโรงพยาบาลนายายอาม จังหวัดจันทบุรีทั้งหมด จำนวน 101 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผลการวิจัย พบว่า ในภาพรวมมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ได้ดังนี้ (1) ด้านลักษณะงาน บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ดังนี้ ด้านความหลากหลายในการทำงาน, ด้านความก้าวหน้าในงาน และด้านความอิสระในการทำงาน (2) ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก ตามลำดับ ดังนี้ ด้านความรู้สึกรักมีความสำคัญต่อองค์กร, ด้านความคาดหวังต่อองค์กร, ด้านความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน (3) ด้านความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก ตามลำดับดังนี้ ด้านความเต็มใจ และใช้ความพยายามอย่าง เต็มที่ในการปฏิบัติงาน, ด้านความต้องการรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร และด้านการยอมรับ เป้าหมายขององค์กร ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในโรงพยาบาลนายายอาม จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย อายุ ระดับการศึกษา ประเภทบุคลากร ระยะเวลา การปฏิบัติงาน ประเภทสายงาน และรายได้ต่อเดือน พบว่า บุคลากรที่มีลักษณะส่วนบุคคลแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

สุวิมล สุขสบาย (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองจันทนิมิต อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองจันทนิมิต อำเภอเมือง

จังหวัดจันทบุรี และเพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองจันทนิมิต อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองจันทนิมิต อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี จำนวน 159 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม ผลการวิจัยสรุปได้ว่า

1. จากการศึกษาข้อมูลทั่วไปของประชากรที่ศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุ 30 ปีขึ้นไป มากที่สุด โดยส่วนใหญ่สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 5 ปีขึ้นไป ตามลำดับ

2. ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองจันทนิมิต อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี โดยภาพรวมพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองจันทนิมิต อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี ภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองจันทนิมิต อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี ในด้านความพยายามในการทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับแรก รองลงมาในด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร อยู่ในระดับมาก และด้านความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับสุดท้าย

3. จากการศึกษาพบว่าบุคลากรที่มีเพศต่างกันมีความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองจันทนิมิต อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี แตกต่างกัน จึงยอมรับสมมติฐานการวิจัย แต่บุคลากรที่มีอายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลเมืองจันทนิมิต อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

วุฒิกิจ รักรวงศ์อาชีพร (2556) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความรู้สึผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี และเพื่อเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี จำนวน 368 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผลการวิจัย พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในองค์กรบริหารส่วน จังหวัดชลบุรี โดยภาพรวมบุคลากรในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี มีความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก และเมื่อเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี โดยภาพรวม

พบว่า

บุคลากรที่เป็นเพศชายมีความผูกพันต่อองค์กรที่มากกว่าบุคลากรที่เป็นเพศหญิง
 บุคลากรในกลุ่มอายุ 46-55 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรที่มากกว่าบุคลากรในกลุ่มอายุ
 ต่ำกว่า 25 ปี กลุ่มอายุ 26-35 ปี, กลุ่มอายุ 36-45 ปี และกลุ่มอายุมากกว่า 55 ปี

บุคลากรที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าบุคลากร
 ที่มีการศึกษาประถมศึกษา-มัธยมศึกษา, อนุปริญญา/ ปวส. และปริญญาตรี

บุคลากรที่มีรายได้ 20,001-30,000 บาท มีความผูกพันต่อองค์กรที่มากกว่าบุคลากร
 ที่มีรายได้ต่ำกว่า 10,000-10,000 บาท, 10,001-20,000 บาท และมากกว่า 30,000 บาท

บุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงาน 5-10 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรที่มากกว่าบุคลากร
 ที่มีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี, 11-20 ปี และมากกว่า 20 ปี

พงษ์พัฒน์ ศรีกิตติพัฒน์ (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร
 ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลทรายขาว อำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี มีวัตถุประสงค์เพื่อ
 ศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลทรายขาว
 อำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี และเพื่อเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของของบุคลากร
 ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลทรายขาว อำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามเพศ อายุ
 ระดับการศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน รายได้ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
 ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลทรายขาว อำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี โดยใช้
 แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรมีความคิดเห็นต่อความผูกพันต่อองค์กรที่ปฏิบัติงาน
 ในเทศบาลตำบลทรายขาว อำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับ
 มาก เมื่อแยกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านพยายามในการทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรอยู่ในระดับ
 มาก เป็นอันดับแรก รองลงมาในด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมาย และค่านิยม
 องค์กร อยู่ในระดับมาก และด้านความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร อยู่ในระดับ
 มากเป็นอันดับสุดท้าย เปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของของบุคลากร
 ที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลทรายขาว อำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี จำแนกตามเพศ อายุ ระดับ
 การศึกษา สถานภาพ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน รายได้ ต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กร
 ของของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลทรายขาว อำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี
 ไม่แตกต่างกัน จึงปฏิเสธสมมติฐานการวิจัย

อัจฉริยา นิลละมั่ง (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกรมพินิจ
 และคุ้มครองเด็กและเยาวชน มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

กรมพินิจ และคุ้มครองเด็กและเยาวชน และเพื่อเปรียบเทียบปัจจัยที่มีความผูกพันต่อองค์การ
ของบุคลากรกรมพินิจ และคุ้มครองเด็กและเยาวชน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ
ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ระยะเวลาในการปฏิบัติราชการ กลุ่มตัวอย่าง
ที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากรกรมพินิจ และคุ้มครองเด็กและเยาวชน โดยใช้แบบสอบถาม
เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผลการวิจัย พบว่า บุคลากรกรมพินิจ และคุ้มครองเด็กและเยาวชน มีระดับความผูกพัน
ต่อองค์การโดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ด้านบรรทัดฐานทางสังคม
มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ ด้านความรู้สึก และน้อยที่สุด คือ ด้านความต่อเนื่อง
และจากการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลต่างกัน
มีความผูกพันต่อองค์การที่แตกต่างกัน

จินตนา จีระชีวิน (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการสำนักงาน
พัฒนาชุมชน จังหวัดชลบุรี มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการ
สำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดชลบุรี และเพื่อเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการ
สำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดชลบุรี จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุราชการ ตำแหน่ง
ในการปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ข้าราชการสำนักงานพัฒนา
ชุมชน จังหวัดชลบุรี จำนวน 67 คนโดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผลการวิจัย พบว่า ความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการสำนักงานพัฒนาชุมชน
จังหวัดชลบุรี ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ดังนี้

1. ด้านความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อประโยชน์
ขององค์การ อยู่ในระดับมากที่สุด เป็นอันดับ 1 ด้านมีความปรารถนาที่จะดำรงรักษา
ความเป็นสมาชิกขององค์การ อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับที่ 2 ด้านความศรัทธาในการยอมรับ
เป้าหมายและค่านิยมขององค์การ อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับที่ 3

2. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ในด้านลักษณะงาน พบว่า
ด้านความหลากหลายของงาน อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับที่ 1 รองลงมา คือ ด้านมีโอกาส
ปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น อยู่ในระดับมาก และด้านผลป้อนกลับของงาน อยู่ในระดับมาก เป็นอันดับ
สุดท้าย และด้านประสิทธิภาพในการทำงาน พบว่า ด้านทัศนคติต่อผู้ร่วมงาน และองค์การอยู่ใน
ระดับมาก เป็นอันดับที่ 1 รองลงมา คือ ด้านความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ อยู่ในระดับ
มาก และด้านความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์การอยู่ในระดับมาก เป็นอันดับ
สุดท้าย

3. ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดชลบุรี พบว่า ข้าราชการสำนักพัฒนาชุมชน จังหวัดชลบุรี เพศชาย มีอายุมากกว่า 50 ปี มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี มีตำแหน่งอื่น (พัฒนาการจังหวัด ชลบุรี และเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด) อัตราเงินเดือนมากกว่า 30,000 บาท มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่า กลุ่มอื่น ๆ

อำพัน บาลี (2557) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาถึงความผูกพันต่อ องค์กรของพนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ และเพื่อ เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ การศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน ตำแหน่งงาน อัตรา เงินเดือน ลักษณะงาน และประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ พนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ จำนวน 400 คน โดยใช้ แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผลการวิจัย พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามรายด้าน พบว่า ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร พนักงานให้ ความสำคัญเป็นอันดับที่ 1 ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า และการยอมรับเป้าหมาย พนักงาน ให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 2 ด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพ ขององค์กร พนักงานให้ความสำคัญเป็นอันดับที่ 3 และด้านความหลากหลายของงาน พนักงาน ให้ความสำคัญ เป็นอันดับสุดท้าย

ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท กสท โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ พบว่า พนักงานที่มี อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ ปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งงาน และอัตราเงินเดือนต่างกัน มีความผูกพันแตกต่างกัน และพนักงาน ที่มีเพศต่างกัน มีความผูกพันไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เศรษฐพร เบนญศรีรักษ์ (2552) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดบุรีรัมย์ และเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดบุรีรัมย์ 5 ด้าน ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ด้านความคาดหวังต่อองค์กร ด้านการมีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรมขององค์กร และด้านความภูมิใจและการยอมรับขององค์กร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ บุคลากร จำนวน 244 คน โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือ ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ผลการวิจัย พบว่า (1) ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดบุรีรัมย์ทั้ง 5 ด้าน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (2) ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะเพิ่มเติม ปรากฏว่ามีจำนวนมากที่สุด คือ ด้านความคาดหวังต่อองค์กร ร้อยละ 39.03 รองลงมา คือ ด้านความภาคภูมิใจและการยอมรับในองค์กร ร้อยละ 17.07 และที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ร้อยละ 13.17 เมื่อจำแนกเป็นรายประเด็นในภาพรวม ที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ให้ปรับปรุงอาคารสถานที่ ให้กว้างขึ้นกว่าเดิมเพื่อการรองรับในการบริการประชาชน ให้ได้รับความสะดวก ร้อยละ 10.73 รองลงมา คือ จัดให้มีการพัฒนาบุคลากรด้วยการประชุม สัมมนาและศึกษาดูงานให้กับบุคลากร ทุกคนในองค์กร อย่างน้อยปีละ 1 ครั้ง ร้อยละ 10.24 และที่มีจำนวนน้อยที่สุด คือ ควรจัดให้มีการจัดตั้งเครื่องมืออุปกรณ์ การสื่อสารภายในหน่วยงาน และภายนอกหน่วยงาน เช่น ทีวีวงจรเปิด และห้องประชุมที่พร้อมสม บุรณ์ สำหรับการประชุม ภายในหรือภายนอก และควรจัดให้มีชมรม กลุ่มกิจกรรมหรือกีฬาภายในองค์กร ตามความเหมาะสม ร้อยละ 2.44

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสระแก้ว เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว และเพื่อเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน ระดับตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยมีขั้นตอนวิธีการศึกษา ดังนี้

1. ประชากรที่ศึกษา
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
7. เสนอผลการแปลผล

ประชากรที่ศึกษา

ประชากรที่นำมาศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้แก่ ข้าราชการ และลูกจ้างที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว จำนวน 273 คน (กองการเจ้าหน้าที่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด สระแก้ว, 2558)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วน จังหวัดสระแก้ว โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบสอบถาม เป็นแบบเลือกตอบ (Multiple choice) ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลา ที่ปฏิบัติงาน มีข้อคำถามทั้งหมด จำนวน 6 ข้อ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับ ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน
ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยนำมาจากแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของ Allen and
Meyer (1993) คำถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร จำนวน 3 ด้าน ดังต่อไปนี้

1. ด้านทัศนคติ
2. ด้านพฤติกรรม
3. ด้านบรรทัดฐานของสังคม

ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Likert scale) มีข้อความ
ทั้งหมด จำนวน 21 ข้อ

โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้	
จริงมากที่สุด	ให้ 5 คะแนน
จริงมาก	ให้ 4 คะแนน
ไม่แน่ใจ	ให้ 3 คะแนน
ไม่จริง	ให้ 2 คะแนน
ไม่จริงเลย	ให้ 1 คะแนน

การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

แบบสอบถามฉบับนี้ ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นเอง มีขั้นตอนในการสร้าง ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ในเรื่องความผูกพันต่อองค์กร
และปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร จากนั้นนำมากำหนดกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย
กำหนดนิยามศัพท์ และใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร ตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย
และตรวจสอบเนื้อหาของแบบสอบถามว่าครอบคลุมวัตถุประสงค์หรือไม่ จากนั้นนำไปให้อาจารย์
ที่ปรึกษาตรวจสอบ หาความเที่ยงตรงของเครื่องมือ (Validity) แล้วนำมาปรับปรุงตามคำแนะนำ
ของอาจารย์ที่ปรึกษา

3. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษาให้ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน
ได้แก่

- | | |
|----------------------------|---|
| 3.1 ดร.ชิตพล ชัยมะดัน | อาจารย์ประจำวิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ
มหาวิทยาลัยบูรพา |
| 3.2 นางพิชามญชุ์ กัลลฑบพผา | ผู้อำนวยการกองการเจ้าหน้าที่
องค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว |

3.3 นางสาววิศรา สุรโคตร หัวหน้าฝ่ายสรรหาและบรรจุแต่งตั้ง กองการเจ้าหน้าที่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว

เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยการคำนวณหาค่าความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา IOC (Index of item-objective congruence: IOC) โดยนำแบบสอบถามให้ผู้เชี่ยวชาญพิจารณาว่า ข้อคำถามแต่ละข้อมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการหรือไม่ อย่างไร ถ้ามีความสอดคล้องผู้เชี่ยวชาญจะให้ค่าเป็น “+1” แต่หากผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า ข้อคำถามนั้นไม่มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการจะให้ค่าเป็น “-1” และในกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจในข้อคำถามนั้นว่า มีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์และนิยามศัพท์ปฏิบัติการหรือไม่จะให้ค่าเป็น “0” หลังจากนั้นจึงนำคะแนนของผู้เชี่ยวชาญแต่ละท่านมาคำนวณค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง (IOC) รายข้อคำถามตามสูตร (วิภาวี แดงท่าขาม, 2551) ดังนี้

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC คือ ค่าสัมประสิทธิ์ความสอดคล้อง
 $\sum R$ คือ ผลรวมของคะแนนจากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด
 N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

โดยกำหนดเกณฑ์การยอมรับค่าสัมประสิทธิ์ IOC คือ ข้อคำถามที่มีความเที่ยงตรง คือ มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ถ้าหากข้อคำถามใดมีค่า IOC น้อยกว่า 0.5 ถือว่าข้อคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การศึกษา จำเป็นต้องตัดข้อคำถามนั้นออกไปหรือทำการปรับปรุงข้อคำถามนั้นใหม่ ซึ่งผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ IOC รายข้อสามารถพิจารณาได้จากภาคผนวกท้ายเล่ม

4. นำแบบสอบถามที่ได้ไปทดลองใช้ (Try out) กับบุคลากรขององค์การบริหารส่วนจังหวัดปราจีนบุรี ซึ่งมีบุคลากรที่ปฏิบัติงานที่มีลักษณะใกล้เคียงกับประชากรที่ใช้ในการวิจัยจำนวน 30 คน เพื่อหาคุณภาพเครื่องมือ โดยการหาค่าความเที่ยงหรือความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาช (Cronbach's alpha) ได้ค่าเที่ยงหรือความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามเท่ากับ 0.78 ซึ่งถือว่าแบบสอบถามนี้มีความน่าเชื่อถือได้ สามารถนำไปเก็บข้อมูลจริงต่อไป

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บข้อมูลโดยมีขั้นตอน ดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ทำการอบรมผู้ช่วยในการเก็บข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยผู้วิจัยได้ทำการชี้แจงเกี่ยวกับรายละเอียดของแบบสอบถาม
2. ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามตามหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว จนครบ ตามจำนวน 273 ชุด
3. จากการเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการแจกแบบสอบถามไป จำนวน 273 ชุด โดยมีแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมา และมีความสมบูรณ์ จำนวน 273 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100
4. ทำการวิเคราะห์ข้อมูล ประมวลผลข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ แบ่งเป็น 3 ตอน คือ วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว วิเคราะห์เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน ระดับตำแหน่งงาน และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการประมวลผลค่าทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยเลือกใช้สถิติในการวิเคราะห์ เพื่อให้สอดคล้องกับลักษณะ ของข้อมูล และตอบวัตถุประสงค์ ดังนี้

1. ข้อมูลทั่วไปของแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน ระดับตำแหน่งงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)
2. วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ในด้านทัศนคติ ด้านพฤติกรรม และด้านบรรทัดฐานของสังคม วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย (μ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ)
3. วิเคราะห์เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยของความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว จำแนกตามลักษณะส่วนบุคคล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติ ค่าเฉลี่ย (μ) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) โดยใช้คำสั่งทางสถิติ Compare means

เกณฑ์การแปลผล

ในการวิจัยครั้งนี้ กำหนดเกณฑ์การแปลผลค่าเฉลี่ย ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{สูตรการหาอันตรายภาคชั้น} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\ &= \frac{5-1}{5} \\ &= 0.80 \end{aligned}$$

เกณฑ์ในการวิเคราะห์ระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยพิจารณาค่าเฉลี่ยของคะแนนแต่ละข้อเป็น 5 ระดับ ดังนี้

ค่าเฉลี่ย	หมายถึง	แปลความ
4.21-5.00	หมายถึง	บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด
3.41-4.20	หมายถึง	บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก
2.61-3.40	หมายถึง	บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง
1.81-2.60	หมายถึง	บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรน้อย
1.00-1.80	หมายถึง	บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยที่สุด

บทที่ 4

ผลการวิจัย

จากการวิจัยเรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว” มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว (2) เพื่อเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ต่อเดือน และระดับตำแหน่งงาน โดยเก็บข้อมูลจากประชากรที่เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว จังหวัดสระแก้ว จำนวน 273 คน ซึ่งผู้วิจัยได้นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว

ตารางที่ 2 จำนวน ร้อยละ ของลักษณะทั่วไปของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน (N = 273)	ร้อยละ
เพศ		
เพศชาย	135	49.50
เพศหญิง	138	50.50

ตารางที่ 2 (ต่อ)

สถานภาพส่วนบุคคล	จำนวน (N = 273)	ร้อยละ
อายุ		
20-30 ปี	82	30.00
31-40 ปี	78	28.60
41-50 ปี	92	33.70
50 ปีขึ้นไป	21	7.70
ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	92	33.70
ปริญญาตรี	127	46.50
สูงกว่าปริญญาตรี	54	19.80
ระยะเวลาที่เริ่มปฏิบัติงาน		
น้อยกว่า 1 ปี	12	4.40
1-5 ปี	174	63.70
6-10 ปี	42	15.40
มากกว่า 10 ปีขึ้นไป	45	16.50
รายได้ต่อเดือน		
ต่ำกว่า 10,000 บาท	70	25.60
10,001-20,000 บาท	133	48.70
20,001-30,000 บาท	47	17.20
30,001-40,000 บาท	14	5.10
สูงกว่า 40,000 บาท	9	3.30
ระดับตำแหน่งงาน		
พนักงานจ้าง	174	63.70
ข้าราชการสายปฏิบัติงาน/ วิชาการ	65	23.80
ข้าราชการสายอำนวยการ	31	11.40
ข้าราชการสายบริหารท้องถิ่น	3	1.10

จากตารางที่ 2 จำนวน ร้อยละของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วจำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 138 คน ร้อยละ 50.50 มีช่วงอายุ 41-50 ปี มากที่สุด ร้อยละ 33.70 รองลงมาคืออายุ 20-30 ปี อายุ 31-40 ปี และอายุ 51 ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 30.00, 28.60, และ 7.70 ตามลำดับ โดยส่วนใหญ่ จบการศึกษาระดับปริญญาตรี ร้อยละ 46.50 รองลงมาคือ ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับสูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 33.70, และ 19.80 ตามลำดับ โดยส่วนใหญ่มีระยะเวลาที่เริ่มปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว 1-5 ปี ร้อยละ 63.70 รองลงมาคือ มากกว่า 10 ปีขึ้นไป 6-10 ปี และน้อยกว่า 1 ปี คิดเป็นร้อยละ 16.50, 15.40, และ 4.40 ตามลำดับ ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือน 10,001-20,000 บาท ร้อยละ 48.70 รองลงมาคือ มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท มีรายได้ 2,0001-30,000 บาท มีรายได้ 30,001-40,000 บาท และมีรายได้สูงกว่า 40,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 25.60, 17.20, 5.10, และ 3.30 ตามลำดับ และระดับตำแหน่งงาน โดยส่วนใหญ่เป็นพนักงานจ้าง ร้อยละ 63.70 รองลงมาคือ ข้าราชการปฏิบัติงาน/ วิชาการ ข้าราชการสายอำนวยการ และข้าราชการสายบริหารท้องถิ่นคิดเป็นร้อยละ 23.80, 11.40, และ 1.10 ตามลำดับ

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว

ตารางที่ 3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ในด้านทัศนคติ

ด้านทัศนคติ	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น					μ	σ	แปลความ	อันดับ
	จริงมากที่สุด	จริงมาก	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริงเลย				
1. ท่านยอมรับและปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ	113 (41.40)	153 (56.00)	7 (2.60)	-	-	4.39	.53	มากที่สุด	5
2. เป้าหมายขององค์การกับเป้าหมายของท่านไปในทิศทางเดียวกันหรือสอดคล้องกัน	49 (17.90)	207 (75.80)	15 (5.50)	-	2 (0.70)	4.10	.53	มาก	15

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ด้านทัศนคติ	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น					μ	σ	แปลความ	อันดับ
	จริงมากที่สุด	จริงมาก	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริงเลย				
3. ท่านและสมาชิก ในองค์การยอมรับระบบ อาวุโสในองค์การ อย่างเต็มใจ	131 (48.00)	124 (45.40)	13 (4.80)	5 (1.80)	-	4.40	.66	มากที่สุด	4
4. ท่านรู้สึกยินดี และภาคภูมิใจกับ การเป็นสมาชิกหรือ เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ	128 (46.90)	140 (51.30)	3 (1.10)	2 (0.70)	-	4.44	.56	มากที่สุด	2
5. ท่านเชื่อมั่นว่าองค์การ สามารถนำพาท่าน ไปสู่ความสำเร็จในหน้าที่ การงานและการบรรลุ เป้าหมายขององค์การได้	89 (32.60)	167 (61.20)	15 (5.50)	2 (0.70)	-	4.26	.58	มากที่สุด	10
6. ท่านมีโอกาสก้าวหน้า ในอาชีพการงาน และประสบความสำเร็จ ในการทำงานได้	58 (21.20)	204 (74.70)	8 (2.90)	3 (1.10)	-	4.16	.51	มาก	11
7. ท่านมีความพยายาม และตั้งใจอุทิศแรงกาย แรงใจ สติปัญญา เพื่อให้การปฏิบัติงาน ประสบความสำเร็จ	145 (53.10)	124 (45.40)	4 (1.50)	-	-	4.52	.52	มากที่สุด	1
8. ท่านได้สร้างสรรค์ หรือคิดค้นหาวิธีการทำงาน ใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อความเจริญก้าวหน้า ขององค์การ	40 (14.70)	223 (81.70)	9 (3.30)	1 (.40)	-	4.11	.42	มาก	14

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ด้านทัศนคติ	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น					μ	σ	แปลความ	อันดับ
	จริงมากที่สุด	จริงมาก	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริงเลย				
9. ท่านมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอในการทำงาน เช่น การไม่ขาดงาน ไม่มาสาย เป็นต้น	101 (37.00)	159 (58.20)	12 (4.40)	1 (.40)	-	4.32	.57	มากที่สุด	8
10. ท่านทุ่มเทแรงกายและแรงใจ เพื่อให้องค์กรบรรลุตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้	111 (40.70)	156 (57.10)	6 (2.20)	-	-	4.38	.53	มากที่สุด	6
11. ท่านเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าว่างานคือหนทางที่สามารถทำประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่องค์กร และทำให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมาย	120 (44.00)	145 (53.10)	8 (2.90)	-	-	4.41	.54	มากที่สุด	3
12. เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กร ท่านและสมาชิกในองค์กร จะพยายามช่วยแก้ปัญหา ร่วมกัน	56 (20.50)	199 (72.90)	18 (6.60)	-	-	4.14	.50	มาก	12
13. ท่านมีความรู้สึกจงรักภักดี และซื่อสัตย์ต่อองค์กร	81 (29.70)	189 (69.20)	3 (1.10)	-	-	4.29	.47	มากที่สุด	9
14. ท่านตัดสินใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยไม่คิดที่จะโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน	90 (33.00)	140 (51.30)	34 (12.50)	7 (2.60)	2 (0.70)	4.13	.77	มาก	13

ตารางที่ 3 (ต่อ)

ด้านทัศนคติ	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น					μ	σ	แปลความ	อันดับ
	จริงมากที่สุด	จริงมาก	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริงเลย				
15. ท่านมีความตั้งใจและความปรารถนาอย่างแน่วแน่ที่จะปฏิบัติงานในองค์กรตลอดไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	122 (44.70)	134 (49.10)	14 (5.10)	3 (1.10)	-	4.34	.63	มากที่สุด	7
16. ท่านไม่คิดที่จะลาออกแม้ว่าองค์กรจะอยู่สถานการณ์วิกฤติ อาทิ องค์กรประสบสภาวะวิกฤติในสถานะทางการคลัง เป็นต้น	37 (13.60)	196 (71.80)	33 (12.10)	7 (2.60)	-	3.96	.59	มาก	16
	ภาพรวม					4.27	.37	มากที่สุด	

จากตารางที่ 3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ในด้านทัศนคติ พบว่าความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่า ($\mu = 4.27, \sigma = .37$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว มีความพยายามและตั้งใจ อุทิศร่างกาย และแรงใจ สติปัญญา เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ เป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่า ($\mu = 4.52, \sigma = .52$) รองลงมาคือ มีค่าท่านรู้สึกยินดีและภาคภูมิใจกับการเป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ($\mu = 4.44, \sigma = .56$) และลำดับสุดท้ายคือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ไม่คิดที่จะลาออกแม้ว่าองค์กรจะอยู่สถานการณ์วิกฤติ อาทิ องค์กรประสบสภาวะวิกฤติในสถานะทางการคลัง เป็นต้น มีค่า ($\mu = 3.96, \sigma = .59$)

ตารางที่ 4 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กร
ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ในด้านพฤติกรรม

ด้านพฤติกรรม	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น					μ	σ	แปลความ	อันดับ
	จริง มากที่สุด	จริงมาก	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริง เลย				
1. ท่านมีส่วนร่วม ในกิจกรรมขององค์กร อย่างสม่ำเสมอ	55 (20.10)	216 (79.10)	2 (.70)	-	-	4.19	.41	มาก	3
2. นับตั้งแต่ท่านเริ่ม ปฏิบัติงานในองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสระแก้ว	162 (59.30)	107 (39.20)	1 (.40)	2 (.70)	1 (.40)	4.56	.58	มากที่สุด	1
ท่านไม่เคยโยกย้าย เปลี่ยนแปลงที่ทำงานเลย	128 (46.90)	128 (46.90)	14 (5.10)	3 (1.10)	-	4.40	.64	มากที่สุด	2
3. ท่านได้ประเมินแล้วว่า ผลประโยชน์ที่ได้รับ จากการทำงานในองค์การ มากกว่าผลประโยชน์ ที่สูญเสียจากการลาออก									
	ภาพรวม					4.38	.41	มากที่สุด	

จากตารางที่ 3 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพัน
ต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ในด้านพฤติกรรม
พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว
ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่า ($\mu = 4.38$, $\sigma = .41$) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วนับตั้งแต่ท่านเริ่มปฏิบัติงาน
ไม่เคยโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงานเลย เป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่า ($\mu = 4.56$, $\sigma = .58$)
รองลงมาคือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วได้ประเมินแล้วว่า
ผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงานในองค์การมากกว่าผลประโยชน์ที่สูญเสียจากการลาออกมีค่า
($\mu = 4.40$, $\sigma = .64$) และลำดับสุดท้ายคือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัด
สระแก้ว มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ มีค่า ($\mu = 4.19$, $\sigma = .41$)

ตารางที่ 5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความผูกพันต่อองค์กร
ของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ในด้านบรรทัดฐาน
ของสังคม

ด้านบรรทัดฐานของสังคม	จำนวนและร้อยละของระดับความคิดเห็น					μ	σ	แปลความ	อันดับ
	จริง มากที่สุด	จริงมาก	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริง เลย				
1. ท่านมีความจงรักภักดี และเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ไปจนเกษียณอายุ	111 (40.70)	139 (50.90)	22 (8.10)	1 (.40)	-	4.32	.63	มากที่สุด	1
2. ท่านจะปกป้องและยกย่อง องค์การให้สังคมภายนอก ยอมรับ	62 (20.70)	207 (75.80)	4 (1.50)	-	-	4.21	.44	มากที่สุด	2
	ภาพรวม					4.27	.47	มากที่สุด	

จากตารางที่ 5 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพัน
ต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ในด้านบรรทัดฐาน
ของสังคม พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วน
จังหวัดสระแก้ว ในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่า ($\mu = 4.27$, $\sigma = .47$) เมื่อพิจารณาเป็น
รายข้อ พบว่า

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วนับตั้งแต่ท่านเริ่มปฏิบัติงาน
ท่านมีความจงรักภักดี และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานไปจนเกษียณอายุ เป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับ
มากที่สุด มีค่า ($\mu = 4.32$, $\sigma = .63$) รองลงมาคือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดสระแก้ว จะปกป้องและยกย่ององค์การให้สังคมภายนอกยอมรับ มีค่า ($\mu = 4.21$,
 $\sigma = .44$)

ตารางที่ 6 ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวม ทั้ง 3 ด้าน

ความผูกพันต่อองค์กร	ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว			
	μ	σ	ระดับ	อันดับ
ด้านทัศนคติ	4.27	.37	มากที่สุด	2
ด้านพฤติกรรม	4.38	.41	มากที่สุด	1
ด้านบรรทัดฐานของสังคม	4.27	.47	มากที่สุด	3
ภาพรวม	4.29	.36	มากที่สุด	

จากตารางที่ 6 เมื่อพิจารณารายละเอียดของความผูกพันต่อองค์กร ในด้านทัศนคติ ด้านพฤติกรรม และด้านบรรทัดฐานของสังคม โดยภาพรวม พบว่า

ความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด มีค่า ($\mu = 4.29$, $\sigma = .36$) โดยความคิดเห็น ด้านพฤติกรรมมีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ($\mu = 4.38$, $\sigma = .41$) ในขณะที่เดียวกันความคิดเห็นด้านบรรทัด ฐานของสังคมมีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ ($\mu = 4.27$, $\sigma = .47$)

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว

ตารางที่ 7 การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามเพศ

ความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ใน อบจ. สระแก้ว	ชาย			หญิง		
	μ	σ	แปลความ	μ	σ	แปลความ
ด้านทัศนคติ	4.28	.41	มากที่สุด	4.24	.33	มากที่สุด
ด้านพฤติกรรม	4.40	.44	มากที่สุด	4.37	.39	มากที่สุด
ด้านบรรทัดฐานของสังคม	4.36	.47	มากที่สุด	4.18	.45	มาก
ภาพรวม	4.30	.39	มากที่สุด	4.28	.31	มากที่สุด

จากตารางที่ 7 การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามเพศ พบว่า โดยภาพรวมความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว บุคลากรที่เป็นเพศชาย ($\mu = 4.30, \sigma = .39$) มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าบุคลากรที่เป็นเพศหญิง ($\mu = 4.28, \sigma = .31$) มีเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านทัศนคติ พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว มีทัศนคติในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.27, \sigma = .37$) เมื่อจำแนกระหว่างเพศ พบว่า บุคลากรที่เป็นเพศชาย มีความผูกพันต่อองค์กร ในด้านทัศนคติมากกว่าบุคลากรที่เป็นเพศหญิง

ด้านพฤติกรรม พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว มีพฤติกรรมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.39, \sigma = .41$) เมื่อจำแนกระหว่างเพศ พบว่า บุคลากรที่เป็นเพศชาย มีความผูกพันต่อองค์กร ในด้านพฤติกรรมมากกว่าบุคลากรที่เป็นเพศหญิง

ด้านบรรทัดฐานของสังคม พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว มีบรรทัดฐานของสังคม ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\mu = 4.27, \sigma = .47$) เมื่อจำแนกระหว่างเพศ พบว่า บุคลากรที่เป็นเพศชายมีความผูกพันต่อองค์กร ในด้านบรรทัดฐานของสังคมมากกว่าบุคลากรที่เป็นเพศหญิง

ตารางที่ 8 การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน
ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามอายุ

ความผูกพัน ต่อองค์กร ของบุคลากร ที่ปฏิบัติงาน ใน อบจ. สระแก้ว	อายุ 20-30 ปี		อายุ 31-40 ปี		อายุ 41-50 ปี		อายุ 51 ปีขึ้นไป					
	μ	σ	แปลความ	μ	σ	แปลความ	μ	σ	แปลความ			
	ด้านทัศนคติ	4.28	.92	มากที่สุด	4.24	.41	มากที่สุด	4.83	.36	มากที่สุด	4.13	.45
ด้านพฤติกรรม	4.33	.31	มากที่สุด	4.42	.36	มากที่สุด	4.43	.50	มากที่สุด	4.27	.52	มากที่สุด
ด้านบรรทัดฐาน ของสังคม	4.16	.30	มาก	4.19	.47	มาก	4.40	.49	มากที่สุด	4.38	.74	มากที่สุด
ภาพรวม	4.28	.28	มากที่สุด	4.26	.38	มากที่สุด	4.35	.37	มากที่สุด	4.17	.42	มากที่สุด

จากตารางที่ 8 ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน
ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามอายุ เมื่อพิจารณาภาพรวม พบว่า บุคลากร
กลุ่มที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่ากลุ่มอายุอื่น ๆ เมื่อพิจารณาเป็น
รายด้าน พบว่า

ด้านทัศนคติ ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดสระแก้ว ในกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่า
กลุ่มอายุอื่น ๆ

ด้านพฤติกรรม ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัด สระแก้ว ในกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่า
กลุ่มอายุอื่น ๆ

ด้านบรรทัดฐานของสังคม ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การ
บริหารส่วน จังหวัดสระแก้ว ในกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่า
กลุ่มอายุอื่น ๆ

ตารางที่ 9 การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน
ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามระดับการศึกษา

ความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ใน อบจ. สระแก้ว	ต่ำกว่าปริญญาตรี			ปริญญาตรี			สูงกว่าปริญญาตรี		
	μ	σ	แปลความ	μ	σ	แปลความ	μ	σ	แปลความ
ด้านทัศนคติ	4.41	.39	มากที่สุด	4.23	.32	มากที่สุด	4.16	.39	มาก
ด้านพฤติกรรม	4.55	.38	มากที่สุด	4.32	.37	มากที่สุด	4.27	.49	มากที่สุด
ด้านบรรทัดฐานของสังคม	4.47	.40	มากที่สุด	4.14	.41	มาก	4.21	.58	มากที่สุด
ภาพรวม	4.43	.36	มากที่สุด	4.23	.31	มากที่สุด	4.18	.38	มาก

จากตารางที่ 9 ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน
ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามระดับการศึกษา เมื่อพิจารณาภาพรวม พบว่า
ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว
ในกลุ่มต่ำกว่าปริญญาตรี มากกว่ากลุ่มระดับการศึกษาอื่น ๆ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า
ด้านทัศนคติ ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดสระแก้ว ในกลุ่มต่ำกว่าปริญญาตรี มากกว่ากลุ่มระดับการศึกษาอื่น ๆ
ด้านพฤติกรรม ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดสระแก้ว ในกลุ่มต่ำกว่าปริญญาตรี มากกว่ากลุ่มระดับการศึกษาอื่น ๆ
ด้านบรรทัดฐานของสังคม ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การ
บริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ในกลุ่มต่ำกว่าปริญญาตรี มากกว่ากลุ่มระดับการศึกษาอื่น ๆ

ตารางที่ 10 การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน
ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามระยะเวลาที่เริ่มปฏิบัติงาน

ความผูกพันต่อองค์กร ของบุคลากร ที่ปฏิบัติงาน ใน อบจ. สระแก้ว	น้อยกว่า 1 ปี			1-5 ปี			6-10 ปี			มากกว่า 10 ปีขึ้นไป		
	μ	σ	แปลความ	μ	σ	แปลความ	μ	σ	แปลความ	μ	σ	แปลความ
ด้านทัศนคติ	4.38	.43	มากที่สุด	4.30	.31	มากที่สุด	4.28	.50	มากที่สุด	4.12	.38	มาก
ด้านพฤติกรรม	4.39	.44	มากที่สุด	4.42	.35	มากที่สุด	4.48	.45	มากที่สุด	4.15	.52	มาก
ด้านบรรทัดฐานของสังคม	4.38	.48	มากที่สุด	4.24	.37	มากที่สุด	4.48	.57	มากที่สุด	4.17	.65	มาก
ภาพรวม	4.38	.43	มากที่สุด	4.31	.30	มากที่สุด	4.32	.48	มากที่สุด	4.13	.37	มาก

จากตารางที่ 10 ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามระยะเวลาที่เริ่มปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาภาพรวม พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ในกลุ่มที่มีระยะเวลาที่เริ่มปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี มากกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาที่เริ่มปฏิบัติงานกลุ่มอื่น ๆ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านทัศนคติ ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ในกลุ่มที่มีระยะเวลาที่เริ่มปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี มากกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาที่เริ่มปฏิบัติงานกลุ่มอื่น ๆ

ด้านพฤติกรรม ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ในกลุ่มที่มีระยะเวลาที่เริ่มปฏิบัติงาน 6-10 ปี มากกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาที่เริ่มปฏิบัติงานกลุ่มอื่น ๆ ด้านบรรทัดฐานของสังคม ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ในกลุ่มที่มีระยะเวลาที่เริ่มปฏิบัติงาน 6-10 ปี มากกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาที่เริ่มปฏิบัติงานกลุ่มอื่น ๆ

ตารางที่ 11 การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน

ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน

ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน	ต่ำกว่า 10,000 บาท					10,001-20,000 บาท					20,001-30,000 บาท					30,001-40,000 บาท					สูงกว่า 40,000 บาท				
	ใน อบจ. สระแก้ว	μ	σ	แปลความ	μ	σ	แปลความ	μ	σ	แปลความ	μ	σ	แปลความ	μ	σ	แปลความ	μ	σ	แปลความ						
ด้านทัศนคติ	4.46	.35	มากที่สุด	4.26	.30	มากที่สุด	4.06	.42	มาก	4.18	.45	มาก	4.33	.26	มากที่สุด										
ด้านพฤติกรรม	4.57	.41	มากที่สุด	4.37	.32	มากที่สุด	4.23	.51	มากที่สุด	4.26	.50	มากที่สุด	4.11	.50	มาก										
ด้านบรรทัดฐานของสังคม	4.53	.41	มากที่สุด	4.15	.33	มากที่สุด	4.15	.58	มาก	4.07	.73	มาก	4.78	.44	มากที่สุด										
ภาพรวม	4.48	.36	มากที่สุด	4.27	.28	มากที่สุด	4.09	.40	มาก	4.18	.45	มาก	4.34	.26	มากที่สุด										

จากตารางที่ 11 ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามรายได้ต่อเดือน เมื่อพิจารณาภาพรวม พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว

ในกลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท มากกว่ากลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือนกลุ่มอื่น ๆ
เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านทัศนคติ ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดสระแก้ว ในกลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน ต่ำกว่า 10,000 บาท มากกว่ากลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน
กลุ่มอื่น ๆ

ด้านพฤติกรรม ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดสระแก้ว ในกลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน ต่ำกว่า 10,000 บาท มากกว่ากลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน
กลุ่มอื่น ๆ

ด้านบรรทัดฐานของสังคม ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหาร
ส่วน จังหวัดสระแก้ว ในกลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือน สูงกว่า 40,000 บาท มากกว่ากลุ่มที่มีรายได้
ต่อเดือนกลุ่มอื่น ๆ

ตารางที่ 12 การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน

ความผูกพัน ต่อองค์กร ของบุคลากร ที่ปฏิบัติงาน ใน อบจ.สระแก้ว	พนักงานจ้าง			ข้าราชการสาย ปฏิบัติงาน/ วิชาการ			ข้าราชการสายอำนวยการ			ข้าราชการสายบริหาร ท้องถิ่น		
	μ	σ	แปลความ	μ	σ	แปลความ	μ	σ	แปลความ	μ	σ	แปลความ
	ด้านทัศนคติ	4.36	.33	มากที่สุด	4.16	.31	มาก	4.00	.49	มาก	4.52	.21
ด้านพฤติกรรม	4.48	.36	มากที่สุด	4.29	.39	มากที่สุด	4.04	.55	มาก	4.67	.33	มากที่สุด
ด้านบรรทัด ฐานของสังคม	4.30	.39	มากที่สุด	4.25	.43	มากที่สุด	4.03	.77	มาก	5.00	.00	มากที่สุด
ภาพรวม	4.37	.32	มากที่สุด	4.19	.28	มาก	4.01	.48	มาก	4.59	.19	มากที่สุด

จากตารางที่ 12 ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน
ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตามระดับตำแหน่งงาน เมื่อพิจารณาภาพรวม
พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว
ในกลุ่มข้าราชการสายบริหารท้องถิ่น มากกว่าระดับตำแหน่งงานในกลุ่มอื่น ๆ เมื่อพิจารณาเป็น
รายด้าน พบว่า

ด้านทัศนคติ ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดสระแก้ว ในกลุ่มข้าราชการสายบริหารท้องถิ่น มากกว่าระดับตำแหน่งงาน
ในกลุ่มอื่น ๆ

ด้านพฤติกรรม ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดสระแก้ว ในกลุ่มในกลุ่มข้าราชการสายบริหารท้องถิ่น มากกว่าระดับตำแหน่งงาน
ในกลุ่มอื่น ๆ

ด้านบรรทัดฐานของสังคม ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การ
บริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ในกลุ่มในกลุ่มข้าราชการสายบริหารท้องถิ่น มากกว่าระดับ
ตำแหน่งงานในกลุ่มอื่น ๆ

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง“ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว” มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว และเพื่อเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามจากประชากรที่เป็นบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว จำนวน 273 คน สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (μ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (σ) ผู้วิจัยสามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะได้ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ครั้งนี้ พบว่า

1. ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง มีอายุระหว่าง 41-50 ปี โดยส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มีระยะเวลาที่เริ่มปฏิบัติงาน 1-5 ปี มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 10,001-20,000 บาท และส่วนใหญ่มีระดับตำแหน่งงานเป็นพนักงานจ้าง
2. ข้อมูลความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว พบว่า ในภาพรวมบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว มีความผูกพันอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ในด้านพฤติกรรม เป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือด้านทัศนคติ และลำดับสุดท้ายคือด้านบรรทัดฐานของสังคม เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า

2.1 ด้านทัศนคติ พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วในด้านทัศนคติโดยภาพรวม บุคลากรมีความผูกพันอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว มีความพยายาม และตั้งใจอุทิศร่างกาย และแรงใจ สติปัญญา เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ เป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ

บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว รู้สึกยินดีและภาคภูมิใจกับ การเป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และลำดับสุดท้ายคือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานใน องค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ไม่คิดที่จะลาออกแม้ว่าองค์การจะอยู่สถานการณ์วิกฤติ อาทิ องค์การประสบภาวะวิกฤติในสถานะทางการคลัง เป็นต้น

2.2 ด้านพฤติกรรม พบว่า ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วในด้านพฤติกรรมโดยภาพรวม บุคลากรมีความผูกพัน อยู่ในระดับ มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย พบว่า บุคลากร ที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว นับตั้งแต่ท่านเริ่มปฏิบัติงาน ไม่เคยโยกย้าย เปลี่ยนแปลงที่ทำงานเลย เป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือบุคลากรที่ปฏิบัติงาน ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วได้ประเมินแล้วว่าผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงาน ในองค์การมากกว่าผลประโยชน์ที่สูญเสียจากการลาออก และลำดับสุดท้าย คือ บุคลากรที่ ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การ อย่างสม่ำเสมอ

2.3 ด้านบรรทัดฐานของสังคม พบว่า ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่ ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วในด้านบรรทัดฐานของสังคมโดยภาพรวม บุคลากรมีความผูกพันอยู่ในระดับ มากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย พบว่า บุคลากร ที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วนับตั้งแต่ท่านเริ่มปฏิบัติงาน ท่านมีความจงรักภักดี และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานไปจนเกษียณอายุ เป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับ มากที่สุด รองลงมาคือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วจะปกป้อง และยกย่ององค์การให้สังคมภายนอกยอมรับ

3. การเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสระแก้ว จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน รายได้ ต่อเดือน และระดับตำแหน่งงาน

3.1 เพศ ในภาพรวม พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัด สระแก้วบุคลากรที่เป็นเพศชายมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าบุคลากรที่เป็นเพศหญิง เมื่อจำแนก เป็นรายด้าน พบว่า

ด้านทัศนคติ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ที่เป็น เพศชายมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าบุคลากรที่เป็นเพศหญิง

ด้านพฤติกรรม บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ที่เป็นเพศชายมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าบุคลากรที่เป็นเพศหญิง

ด้านบรรทัดฐานของสังคม บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัด
สระแก้ว ที่เป็นเพศชายมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าบุคลากรที่เป็นเพศหญิง

3.2 อายุ ในภาพรวม พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัด
สระแก้ว ในกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าบุคลากรในกลุ่มอายุ
อื่น ๆ เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านทัศนคติ ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดสระแก้ว ในกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าบุคลากร
ในกลุ่มอายุอื่น ๆ

ด้านพฤติกรรม ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดสระแก้ว ในกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าบุคลากร
ในกลุ่มอายุอื่น ๆ

ด้านบรรทัดฐานของสังคม ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน
ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ในกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีความผูกพันต่อองค์กร
มากกว่าบุคลากรในกลุ่มอายุอื่น ๆ

3.3 ระดับการศึกษา ในภาพรวม พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดสระแก้ว ที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่า
บุคลากรกลุ่มระดับการศึกษาอื่น ๆ เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านทัศนคติ ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดสระแก้ว ที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่า
บุคลากรกลุ่มระดับการศึกษาอื่น ๆ

ด้านพฤติกรรม ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดสระแก้ว ที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่า
บุคลากรกลุ่มระดับการศึกษาอื่น ๆ

ด้านบรรทัดฐานของสังคม ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงาน
ในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีความผูกพัน
ต่อองค์กรมากกว่าบุคลากรกลุ่มระดับการศึกษาอื่น ๆ

3.4 ระยะเวลาที่เริ่มปฏิบัติงาน ในภาพรวม พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การ
บริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ในกลุ่มที่มีระยะเวลาที่เริ่มปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี มีความผูกพัน
ต่อองค์กรมากกว่ากลุ่มที่มีระยะเวลาที่เริ่มปฏิบัติงานกลุ่มอื่น ๆ เมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านบรรทัดฐานของสังคม ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานใน
องค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ในกลุ่มในกลุ่มข้าราชการสายบริหารท้องถิ่น มีความผูกพัน
ต่อองค์กรมากกว่าระดับตำแหน่งงานกลุ่มอื่น ๆ

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง“ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดสระแก้ว” ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดสระแก้ว และเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การ
บริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยจำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน
รายได้ต่อเดือน และระดับตำแหน่งงาน สามารถนำผลการศึกษามาอภิปรายผล ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัด
สระแก้ว

จากการศึกษา ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดสระแก้ว โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อทำการจัดอันดับรายด้าน พบว่า
ความผูกพันต่อองค์กร ด้านพฤติกรรม เป็นอันดับ 1 มีความผูกพันอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมา
คือด้านทัศนคติ และลำดับสุดท้ายคือด้านบรรทัดฐานของสังคม ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ
Allen and Meyer (1993) ที่ได้สรุปเรื่องความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 พวก คือ (1) ด้านทัศนคติ
(2) ด้านพฤติกรรม และ (3) ด้านบรรทัดฐานของสังคม ซึ่งแนวคิดทั้งสามกล่าวไว้ว่า ความผูกพัน
ต่อองค์กรคือสิ่งที่แสดงออกซึ่งสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร ถ้าบุคคลยังมีความผูกพัน
ต่อองค์กรมากเท่าใด แนวโน้มที่จะลาออกหรือทิ้งองค์กรไปก็น้อยลงเท่านั้น และสอดคล้องกับ
งานวิจัยของวุฒิกิจ รักวงศ์อาชีพร (2556) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในองค์การ
บริหารส่วนจังหวัดชลบุรี ผลการศึกษา พบว่า บุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี
มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด และงานวิจัยของอัจฉริยา นิลละมั่ง (2557)
ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกรมพินิจ และคุ้มครองเด็กและเยาวชน ผลการศึกษา
พบว่า บุคลากรกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนมีความผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก
และจินตนา จิระชีวิน (2557) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสำนักงานพัฒนา
ชุมชนจังหวัดชลบุรี ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสำนักงานพัฒนา
ชุมชนจังหวัดชลบุรี โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกเป็นรายด้านพบว่า

ด้านทัศนคติ ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดสระแก้วในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าบุคลากร

ที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว มีความพยายามและตั้งใจอุทิศร่างกาย และแรงใจ สติปัญญา เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบความสำเร็จ เป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ มีค่าทำนุรู้สึกริษยิตีและภาคภูมิใจกับการเป็นสมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และลำดับสุดท้ายคือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ไม่คิดที่จะลาออก แม้ว่าองค์การจะอยู่สถานการณ์วิกฤติ อาทิ องค์การประสบภาวะวิกฤติในสถานะทางการคลัง เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Allen and Meyer (1993) ที่ได้สรุปเรื่องความผูกพันต่อ องค์การในด้านทัศนคติ ซึ่งแนวคิดนี้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกของบุคคล ที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งได้ให้ความหมายของความผูกพันขององค์การว่า หมายถึง (1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ (2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อทำประโยชน์ขององค์การ และ (3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ

ด้านพฤติกรรม ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดสระแก้ว ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากร ที่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วนับตั้งแต่ท่านเริ่มปฏิบัติงาน ไม่เคยโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงานเลย เป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ บุคลากร ที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วได้ประเมินแล้วว่าผลประโยชน์ที่ได้รับจาก การทำงานในองค์การมากกว่าผลประโยชน์ที่สูญเสียจากการลาออก และลำดับสุดท้าย คือ บุคลากร ที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การ อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Allen and Meyer (1993) ที่ได้สรุปเรื่องความผูกพัน ต่อองค์การในด้านพฤติกรรม กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์การในรูปของความสม่ำเสมอ ของพฤติกรรม เมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์การแล้วจะมีการแสดงออกของพฤติกรรมที่ต่อเนื่อง หรือคงเส้นคงวาในการทำงาน โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงานการที่คนผูกพันต่อองค์การ จะพยายามรักษาสมาชิกไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหนก็เนื่องด้วยได้เปรียบเทียบผลประโยชน์ที่จะ ได้รับ และผลประโยชน์ที่ต้องสูญเสียไป

ด้านบรรทัดฐานของสังคม ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การ บริหารส่วนจังหวัดสระแก้วในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วนับตั้งแต่ท่านเริ่มปฏิบัติงาน ท่านมีความจงรักภักดี และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานไปจนเกษียณอายุ เป็นอันดับ 1 อยู่ในระดับ มากที่สุด รองลงมาคือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วจะปกป้อง และยกย่ององค์การให้สังคมภายนอกยอมรับ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Allen and Meyer (1993)

เป็นแนวความคิดที่เกี่ยวกับความถูกต้องหรือบรรทัดฐานของสังคม แนวคิดนี้กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การเป็นความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์การ ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์การและสังคม บุคคลรู้ดีว่าเมื่อเข้าเป็นสมาชิกขององค์การแล้วต้องมีความผูกพันต่อองค์การ เพราะนั่นคือความถูกต้องและความเหมาะสมที่ควรจะทำ ความผูกพันต่อองค์การจึงเป็นพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีต่อหน้าที่ทุ่มเทปฏิบัติงานให้กับองค์การ

2. ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว

การศึกษาในครั้งนี้ได้ทำการเปรียบเทียบในด้านต่าง ๆ โดยจำแนก ตามเพศ อายุ ระดับการศึกษา เงินเดือน ระดับตำแหน่งงาน และระยะเวลาการปฏิบัติงาน กับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ผู้วิจัยขอนำเสนอการอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

2.1 เพศ ในภาพรวม พบว่า บุคลากรที่เป็นเพศชาย มีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าบุคลากรที่เป็นเพศหญิง ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจินตนา จีระชีวิน (2557) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดชลบุรี พบว่า บุคลากรเพศชายมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าเพศหญิง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และงานวิจัยของวุฒิกรรักวงศ์อาชีพร (2556) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า บุคลากรที่เป็นเพศชายมีความผูกพันต่อองค์การที่มากกว่าบุคลากรที่เป็นเพศหญิง อย่างไรก็ตามผลการศึกษานี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของอัจฉริยา นิลละมั่ง (2557) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน พบว่า เพศหญิงมีความผูกพันมากกว่าเพศชาย

2.2 อายุ ในภาพรวม พบว่า บุคลากรกลุ่มที่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีความผูกพันต่อองค์การมากกว่ากลุ่มอายุอื่น ๆ ซึ่งผลการศึกษานี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของวุฒิกรรักวงศ์อาชีพร (2556) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า บุคลากรในกลุ่มอายุ 46-55 ปี มีความผูกพันต่อองค์การที่มากกว่าบุคลากรในกลุ่มอายุต่ำกว่า 25 ปี กลุ่มอายุ 26-35 ปี, กลุ่มอายุ 36-45 ปี และกลุ่มอายุมากกว่า 55 ปี และงานวิจัยของอัจฉริยา นิลละมั่ง (2557) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน พบว่า โดยภาพรวมบุคลากรที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป มีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าบุคลากรที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี, 31-40 ปี, 41-50 ปี รวมทั้งงานวิจัยของจินตนา จีระชีวิน (2557) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดชลบุรี พบว่า บุคลากรมีอายุมากกว่า 50 ปี มีความผูกพันต่อองค์การมากกว่ากลุ่มอายุอื่น ๆ

2.3 ระดับการศึกษา ในภาพรวม พบว่า บุคลากรที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาอื่น ๆ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของจินตนา จีระชีวิน (2557) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดชลบุรี พบว่า บุคลากรมีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่ากลุ่มการศึกษาอื่น ๆ อย่างไรก็ตามผลการศึกษารั้งนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของอัจฉริยา นิลละมั่ง (2557) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน พบว่า โดยภาพรวมบุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าระดับการศึกษาอื่น และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของวุฒิก รังวงศ์อาชีพ (2556) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า บุคลากรที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาประถมศึกษา-มัธยมศึกษา, อนุปริญญา/ ปวศ. และปริญญาตรี

2.4 ระยะเวลาที่เริ่มปฏิบัติงาน ในภาพรวม พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาที่เริ่มปฏิบัติงานน้อยกว่า 1 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาที่เริ่มปฏิบัติงานกลุ่มอื่น ๆ ซึ่งงานวิจัยครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของอัจฉริยา นิลละมั่ง (2557) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน พบว่า โดยภาพรวมบุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 16-20 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 ปี, 1-5 ปี, 6-10 ปี และ 11-15 ปี และงานวิจัยของวุฒิก รังวงศ์อาชีพ (2556) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงาน 5-10 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรที่มากกว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี, 11-20 ปี และมากกว่า 20 ปี รวมถึงไม่สอดคล้องกับงานวิจัยจินตนา จีระชีวิน (2557) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดชลบุรี พบว่า บุคลากรที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ

2.5 รายได้ต่อเดือน ในภาพรวม พบว่า บุคลากรในกลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า 10,000 บาท มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่ากลุ่มที่มีรายได้ต่อเดือนกลุ่มอื่น ๆ ซึ่งผลการศึกษาในครั้งนี้ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของวุฒิก รังวงศ์อาชีพ (2556) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า รายได้ 20,001-30,000 บาท มีความผูกพันต่อองค์กรที่มากกว่าบุคลากรที่มีรายได้ต่ำกว่า 10,000-10,000 บาท, 10,001-20,000 บาท และมากกว่า 30,000 บาทและงานวิจัยของอัจฉริยา นิลละมั่ง (2557) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน พบว่า โดยภาพรวมบุคลากร

ที่มีรายได้สูงกว่า 40,000 บาท มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าบุคลากรที่มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท, 10,001-20,000 บาท, 20,001-30,000 บาท และ 30,001-40,000 บาท รวมทั้งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของจินตนา จีระชีวิน (2557) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดชลบุรี พบว่า บุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนมากกว่า 30,000 บาท มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ

2.6 ระดับตำแหน่งงาน ในภาพรวม พบว่า บุคลากรในกลุ่มข้าราชการสายบริหารท้องถิ่น มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าระดับตำแหน่งงานในกลุ่มอื่น ๆ ซึ่งไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของจินตนา จีระชีวิน (2557) ได้ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดชลบุรี พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งอื่น (พัฒนาการจังหวัดชลบุรีและเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด) มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ

ข้อเสนอแนะ

การกำหนดข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ จำแนกออกเป็น 2 ระดับ ได้แก่

1.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

จากการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว พบว่า ความคิดเห็นของความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยความผูกพันต่อองค์กรในด้านบรรทัดฐานของสังคม มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด เมื่อเทียบกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านทัศนคติ และด้านพฤติกรรม ดังนั้น ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในเชิงนโยบาย ดังนี้

1.1.1 ด้านทัศนคติ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรกำหนดนโยบาย

การส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ด้านภาพพจน์และชื่อเสียงของหน่วยงาน โดยใช้สื่อต่าง ๆ ให้เป็นที่รู้จักของคนทั่วไปมากยิ่งขึ้น เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกภูมิใจในหน่วยงาน และมีความมั่นใจที่จะทำงานกับหน่วยงานต่อไป

1.1.2 ด้านพฤติกรรม กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรกำหนดนโยบายในการ

ฝึกอบรม สัมมนาร่วมกันระหว่างกลุ่มบุคลากรต่าง ๆ ภายในองค์กร เพื่อให้แต่ละกลุ่มมีความรู้ความเข้าใจในลักษณะงานของกันและกันซึ่งจะเป็นการ เสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีต่อกัน และช่วยให้การติดต่อประสานกันเป็นไปด้วยดี

1.1.3 ด้านบรรทัดฐานของสังคม

1.1.3.1 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรกำหนดนโยบายในการฝึกอบรมให้ความรู้แก่ข้าราชการและลูกจ้าง อย่างต่อเนื่อง และเป็นรูปธรรม เพื่อให้มีความรู้เกี่ยวกับข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณของข้าราชการ เช่น จรรยาบรรณต่อตนเอง ต่อหน่วยงาน ต่อผู้บังคับบัญชา-ผู้ใต้บังคับบัญชา-เพื่อนร่วมงาน และจรรยาบรรณต่อหน่วยงานอื่น ประชาชนและสังคม

1.1.3.2 กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรกำหนดนโยบายการส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ด้านภาพพจน์และชื่อเสียงของหน่วยงาน โดยใช้สื่อต่าง ๆ ให้เป็นที่รู้จักของคนทั่วไปมากยิ่งขึ้นเพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกภูมิใจในหน่วยงาน และมีความมั่นใจที่จะทำงานกับหน่วยงานต่อไป

1.2 ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

1.2.1 ด้านทัศนคติ จากผลการศึกษา พบว่าความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ลำดับสุดท้ายคือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วไม่คิดที่จะลาออกแม้ว่าองค์กรจะอยู่สถานการณ์วิกฤติ อาทิ องค์กรประสบสถานะวิกฤติในสถานะทางการคลัง เป็นต้น ผู้วิจัยจึงได้มีข้อเสนอแนะดังนี้

1.2.1.1 องค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ควรส่งเสริมให้บุคลากรมีทัศนคติ และความพึงพอใจของบุคลากร ให้มีความรู้สึกว่าองค์กรได้สร้างความมั่นคงในชีวิตการทำงาน และเชื่อว่า แม้องค์กรจะมีการเปลี่ยนแปลงไปตามนโยบาย แต่พนักงานก็สามารถอยู่ปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไปได้ ด้วยการตอบสนองความต้องการพื้นฐาน และสวัสดิการด้านต่าง ๆ อย่างเป็นธรรม

1.2.1.2 องค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ควรเสริมสร้างทัศนคติและความพึงพอใจของบุคลากรให้มีความรู้สึก ว่า องค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว มีความมั่นคงในชีวิตการทำงานของตนเอง โดยเน้นความโปร่งใส และเป็นธรรม

1.2.2 ด้านพฤติกรรม จากผลการศึกษา พบว่าความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ลำดับสุดท้ายคือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรอย่างสม่ำเสมอ ผู้วิจัยจึงได้มีข้อเสนอแนะ ดังนี้

1.2.2.1 องค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ควรเน้นการมีส่วนร่วมในการบริหาร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการบริหาร และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญต่อองค์กร

1.2.2.2 องค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ควรมีการจัดกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ในหน่วยงาน จัดกิจกรรมที่ทำให้บุคลากรสามารถมีส่วนร่วมได้ทุกคน เพื่อความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน และเกิดบรรยากาศการทำงานร่วมกัน ให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในการทำงาน เพื่อความสามัคคีกันภายในองค์การ

1.2.3 ด้านบรรทัดฐานของสังคม จากผลการศึกษา พบว่าความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วในภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ลำดับสุดท้ายคือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วจะปกป้องและยกย่ององค์การให้สังคมภายนอกยอมรับ ผู้วิจัยจึงได้มีข้อเสนอแนะดังนี้

1.2.3.1 องค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ควรพิจารณาถึงภาพลักษณ์ขององค์การว่า มีความน่าเชื่อถือ น่าศรัทธา น่ายกย่องเชิดชูต่อสาธารณชนหรือไม่ ซึ่งการให้ได้มา ซึ่งภาพลักษณ์ที่ดีนั้น องค์การต้องปรับปรุงระบบบริหารภายในให้มีการจัดการที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาล เมื่อภาพลักษณ์ และชื่อเสียงเป็นที่ประจักษ์ต่อสาธารณะแล้วว่ามีการบริหารจัดการที่ดี บุคลากรภายในองค์การจะเกิดทัศนคติเชิงบวกต่อองค์การ นำมาซึ่งความภาคภูมิใจในองค์การ และเต็มแสดงตนว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การต่อไป

1.2.3.2 องค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ควรเสริมสร้างความรู้สึกว่าเป็นองค์การที่มีคุณค่าต่อประชาชน สังคม และประเทศชาติ เพื่อเสริมสร้างความภาคภูมิใจให้กับบุคลากร

1.2.3.3 องค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ควรส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ด้านภาพพจน์และชื่อเสียงของหน่วยงาน โดยใช้สื่อต่าง ๆ ให้เป็นที่รู้จักของคนทั่วไปมากยิ่งขึ้น เพื่อให้บุคลากรเกิดความรู้สึกภูมิใจในหน่วยงาน และมีความมั่นใจที่จะทำงานกับหน่วยงานต่อไป

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการกำหนดข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้ศึกษาได้จัดทำข้อเสนอแนะตามเงื่อนไข 2 ประการ คือ ข้อจำกัดในเรื่องวิธีการศึกษา (การวิจัยเชิงปริมาณ) และการนำเสนอประเด็นการศึกษาใหม่ ๆ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

2.1 การวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงปริมาณ หากต้องการทราบรายละเอียดต่าง ๆ ของข้อมูลเชิงลึก ควรใช้เทคนิคในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ และถ้าหากต้องการข้อมูลในเชิงลึกกว่า ควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพ หรือการวิจัยครั้งต่อไปจะต้องศึกษาในการเปรียบเทียบหน่วยงานในรูปแบบอื่น ๆ เพื่อให้เกิดมุมมองในหลากหลายมิติ

2.2 หากพิจารณาความผูกพันต่อองค์การในฐานะจรรยาบรรณที่มีต่อตนเอง และบุคคลรอบข้าง ตลอดจนระดับองค์การทั้งภายในและภายนอกแล้ว ผู้ศึกษาเห็น

ควรมีการศึกษาเกี่ยวกับค่านิยมที่เป็นอุปสรรคต่อการปฏิบัติงานตามข้อบังคับว่าด้วยจรรยาบรรณข้าราชการและเพื่อหาข้อเสนอแนะ แนวทางแก้ไข นอกจากนี้ควรมีการศึกษาวิจัยต่อยอดจากเรื่องนี้เพื่อหาสาเหตุและแนวทางแก้ไขการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมข้าราชการในการหย่อนยานของจรรยาบรรณข้าราชการ

บรรณานุกรม

- กัลยารัตน์ เจริญเมธา. (2548). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคาร ศึกษาเฉพาะกรณี สำนักงานใหญ่*. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐศาสตร์, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กองแผนและงบประมาณ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว. (2553). *แผนยุทธศาสตร์การพัฒน* (พ.ศ. 2554-2558). สระแก้ว: องค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว.
- กองการเจ้าหน้าที่ องค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว. (2558). *ข้อมูลอัตรากำลังบุคลากรองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว*. สระแก้ว: องค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว.
- จรัสศักดิ์ จิยะนันท์. (2542). *สภาพแวดล้อมขององค์การการสร้างข้อได้เปรียบทางการแข่งขัน ความรับผิดชอบด้านสังคมและจริยธรรม*. ใน *องค์การและการจัดการ*. ออมรศักดิ์ บุญเรือง บรรณาธิการ. กรุงเทพฯ: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์ จำกัด.
- จรรย์ อุตสาหะ. (2542). *ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการโรงพยาบาล สังกัดควบคุมโรคติดต่อ กระทรวงสาธารณสุข*. วิทยานิพนธ์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารโรงพยาบาล, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยมหิดล.
- จักรพันธ์ เทพพิทักษ์. (2551). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ลำพูน ชิงเคนเกิน จำกัด*. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาบัณฑิต, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- จ่านง เหล่าคงธรรม. (2554). *ความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษา และครูผู้สอนสังกัด เขตพื้นที่การศึกษาดุสิต*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- จุฑามาศ วิเวโก. (2555). *ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในโรงพยาบาลน่ายอาม จังหวัดจันทบุรี*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จินตนา จิระชีวิน. (2557). *ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสำนักงานพัฒนาชุมชน จังหวัดชลบุรี*. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2537). *การวางแผนเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิชย์.

- ชนิด ณ เชียงใหม่. (2555). ความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบล
หน้าพระธาตุ อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี. งานนิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรเพื่อความมั่นคง, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ,
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เนตินา โพธิ์ประสระ. (2541). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมและความผูกพันต่อองค์กร
ของพนักงาน: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท สิทธีผล 1919. วิทยานิพนธ์
วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2542). การวิจัยเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- เบญจมาภรณ์ นวลิมปี. (2546). ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษารานาคาร
ไทยพาณิชย์จำกัด (มหาชน) สาขาสมุทรสงคราม และสาขาสมุทรสาคร. การค้นคว้า
อิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารธุรกิจ, บัณฑิตวิทยาลัย,
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พรพรรณ ศรีใจวงศ์. (2541). ความผูกพันต่อองค์กรของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัย
ของรัฐในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วารสารวิจัยทางการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 4(2), 86-93.
- พร ภิศก. (2546). วัฒนธรรมองค์กรและปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน
เหล่าสายวิทยาการของกองทัพบก. วิทยานิพนธ์การศึกษาคณะศึกษาศาสตร์,
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- พัชราภรณ์ ศุภมั่งมี. (2548). ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร: กรณีศึกษา
บริษัทสหพัฒนาพิบูล จำกัด (มหาชน) ศูนย์กระจายสินค้าจังหวัดเชียงใหม่. การค้นคว้า
แบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการอุตสาหกรรมเกษตร,
บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พงษ์พัฒน์ ศรีกิติพัฒน์. (2557). ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบล
ทรายขาว อำเภอสอยดาว จังหวัดจันทบุรี. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,
สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ,
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภรณ์ กิรติบุตร. (2549). การประเมินประสิทธิผลขององค์กร. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). *พฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดบุ๊คเซ็นเตอร์.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. (2547). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร*. กรุงเทพฯ: เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า.
- วิเชียร วิทยอุดม. (2547). *พฤติกรรมองค์กร*. นนทบุรี: ซีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วิภาวี แดงท่าขาม. (2551). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลเขาฉกรรจ์ ตำบลเขาฉกรรจ์ จังหวัดสระแก้ว*. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วุฒิกร รั้ววงศ์อำชีพ. (2556). *ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัด ชลบุรี*. งานนิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศิริอร ชันชหัตถ์. (2536). *องค์การและการจัดการ*. กรุงเทพฯ: อักษรบัณฑิต.
- เศรษฐพร เบญจศิริรักษ์. (2552). *ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในองค์การบริหาร ส่วนจังหวัดบุรีรัมย์*. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์.
- สุนทร วงศ์ไวยสุวรรณ. (2540). *วัฒนธรรมองค์กร: แนวคิดงานวิจัยและประสบการณ์*. กรุงเทพฯ: โฟร์เซส.
- สุพินดา คิวานนท์. (2545). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อ องค์กรของพนักงาน โรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์*. วิทยานิพนธ์ วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต, สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม, บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สมชื่น นาคพลัง. (2547). *ความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กร: ศึกษากรณีบริษัทฮิวเล็ดต์-แพ็คการ์ด (ประเทศไทย) จำกัด*. วิทยานิพนธ์พัฒนบริหารศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, โครงการบัณฑิตศึกษาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์
- สุวิมล สุขสบาย. (2556). *ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาล เมืองจันทนิมิต อำเภอเมือง จังหวัดจันทบุรี*. ปัญหาพิเศษ รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542. (2542, 14 พฤศจิกายน). *ราชกิจจานุเบกษา*. หน้า 1-18.

- พระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 4) พ.ศ. 2552. (2552, 13 พฤศจิกายน).
ราชกิจจานุเบกษา. หน้า 1-31.
- อัจฉริยา นิลละมั่ง. (2557). *ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรกรมพินิจ และคุ้มครองเด็ก และเยาวชน*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อำพัน บาลี. (2557). *ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท กสท. โทรคมนาคม จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่*. ปัญหาพิเศษรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาวิชาการบริหารทั่วไป, วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ, มหาวิทยาลัยบูรพา.
- องค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว. (2558). *แผนปฏิบัติการประจำปี 2558*. สระแก้ว: องค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว.
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative to the organizations. Commitment to the organizations. *Journal of occupational psychology*, 63, 1-18.
- Allen, N. J., & Mayer, J. P. (1993). *Organization commitment; the development and test of a three component model*. British Columbia: Whistler.
- Maslow A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological review*, 50, 370-96.
- Angie, H., & Perry, J. (1981, March). An empirical assessment of organizational commitment and organization effectiveness. *Administrative science quarterly*, 26(1), 1-14.
- Buchanan, II. B. (1974). Building organization commitment: the socialization of managers in work organization. *Administrative science quarterly*, 18(March), 533-546.
- Baron, R. A. (1986). *Behavior in organization*. Boston: Allyn and Bacon.
- Baron, R. A. (1990). *Understanding and managing the human side of work behavior in organization* (3rd ed.). Boston: Allyn and Bacon .
- Becker, S. H. (1960). Note on the concept of commitment. *The american journal of sociology*, 66, 32-42.
- Cronbach, L. J. (1990). *Essentials of psychological testing* (3rd ed.). New York: Harper and Collins.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. New York: John Wiley.
- David, R. C. (1951). *The fundamental to top management*. New York: Harper and Row.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., Sowa, D. (1991). Perceived organizational support and employee diligence Commitment and Innovation. *Journal of applied psychology*, 75(2), 51-59.
- Gordon, J. R. (1999). *Organizational behavior: A diagnostic approach* (6th ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International.
- Gareth, R. J. (1995). *Organization theory: Text and cases*. Mass: Addison-Wesley.
- Greenberg, J., & Baron, R. A. (1993). *Behavior in organization* (4th ed.). Boston: Simon and Scuster.
- Herzberg, F., Mousner, B., & Synderman, B. B. (1988). *Motivation to work*. Michigan: A Bell and Howell Information Company.
- Herzberg, F., Mausner B. & Snyderman B. (1959). *The motivation to work* (2nd ed.). New York: John Wiley and Sons.
- Henri, F. (1949). *General and industrial management*. London: Sir Isaac Pitman and Sons.
- Hodge B. J., William P. A. & Lawrence M. G. (1996). *Organization theory: A strategic approach* (5th ed.). N. J.: Prentice Hall.
- John D. C. (1981). *The experience of work: A compendium and review of 249 measures and their use*. London: Academic Press.
- Kluckhohn, C., & Kelly, W. H. (1945). *The concept of culture*. New York: Columbia University.
- Leatt, P., & Leggat, S. (1997). Governing integrated health delivery systems: Meeting accountability requirements. *Healthcare management forum*, 10(4), 12-18.
- McKenna, E. (1994). *Business psychology and organizational behavior*. United Kingdom: Lawrence Erlbaum Associates.
- Middlemist, R. D., & Hitt, M. A. (1998). *Organizational behavior: Managerial strategies for performance*. St. Paul: West.
- Moorhead, G. & Griffin, Ricky W. (1995). *Organizational behavior: Managing people and organization* (4th ed.). Boston Mifflin.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. (1997). A three component conceptualization of organizational. *Human resource management review*, 1, 61-89.
- Mowday, R. T., Porter, L. W., and Steers, R. M. (1982). *Employee organization linkages: The psychology of commitment absenteeism and turnover*. New York: Academic.

- Mowday, R. T., Steer, R. M., & Porter, L. W. (1979). The measure of organizational commitment. *Journal of vocational behavior*, 14, 224-247.
- McClelland, D. C. (1961). *The achieving society*. New York: D. Van Nostrand Company.
- Maslow, A. H. (1970). *Motivation and personality*. New York: Haper and Row.
- Marsh, R. M. & Manari, E. P. (1977, March). Organizational commitment and turnover: A prediction study. *Administrative science quarterly*, 22(1), 51-57.
- Marsh, R. & Mannari, H. (1997, May). Organizational commitment and turnover; a pradiotion study. *Administrative science quarterly*, 22(4), 57.
- Newstrom, J. W. & Davis, K. (1993). *Organizational behavior: Human behavior at work*. New York: McGraw-Hill.
- Northcraft, G. B., & Neale, M. A. (1990). *Organization behavior*. Chicago: Dryden.
- O' Reilly, C.A. & Caldwell, D. F. (1981, December). *The commitment and job tenure of new employees: Some evidence of post decisional justification*. *Administrative science quarterly*.
- Olsen, M. E. (1987). *The process of organization: power in social system* (2nd ed.). New York: Holt.
- Paul, B. & Seligman, M.E.P.. (2002). *Towards a culturally sensitive approach to organization structuring: Where organization design meets organization development*. Organization Science.
- Porter, L. W. (1974). Organizational commitment, job satisfaction and turnover amusing psychiatric technicians. *Journal of applied psychology*, 59(5), 603-609.
- Porter, L. W., Lawler, E. E., & Hackman, R. (1975). *Behavior in organization* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill.
- Robbins, S. P. (1990). *Organization theory: Structure design and application* (3rd ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Richard, L. D. (1998). *Organization Theory and Design* (6th ed.). Ohio: South-Western College.
- Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quaterly*, 22(1), 46-56.

- Sheldon, M. (1971). Investments and involvements as mechanism producing
Commitment to the Organization. *Administrative science quarterly*, 16, 143-150.
- Steer, M. R. (1991). *Introduction to organization behavior*. New York: Harper Collin.
- Steers, R. M. (1997). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative science quarterly*, 22, 46-56.
- Smith, C. A. et al. (1983, August). Organizational citizenship behavior: Its nature and antecedents. *Journal of applied psychology*, 68(4), 653-663.
- Steers, R. M., & Porter, L. W. (1983). *Motivation and Work Behavior* (3rd ed.). New York: McGraw-Hill
- Stephen P. R., & Neil B. (1994). *Organization theory in australia* (2nd ed.). New York: Prentice Hall.
- Stykal, E. F. (1980). *Motivation and work behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Vroom, V. H. (1964). *Work and motivation*. New York: Wiley.
- Weber, M. (1947). *The Theory of social and economic organizations*. New York: Free Press.
- Weber, M. (1966). *The theory of social and economic organization* (4th ed.). New York: The free Press.
- Walton, R. E. (1974). Quality of working life: What is it?. *Sloan management review*, 15(Fall), 11-21.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
ตารางกรอบแนวคิดตัวแปรตาม

ตารางที่ 13 กรอบแนวคิดตัวแปรตาม

ตัวแปรตาม	ด้าน	ประเด็น	ข้อคำถาม
แนวคิดเรื่อง ความผูกพัน ต่อองค์กร ของ เอลน และเมเยอร์	1. ด้านทัศนคติ ความเชื่อมั่น อย่างแรงกล้า ในการยอมรับ เป้าหมายและค่านิยม ขององค์กร	1. การยอมรับและปฏิบัติ ตามเป้าหมายขององค์กร 2. เป้าหมายขององค์กรกับ เป้าหมายของบุคคลไป ในทิศทางเดียวกันหรือ สอดคล้องกัน 3. ค่านิยมขององค์กร เป็นสิ่งที่ยอมรับได้ 4. ความรู้สึกยินดีและ ภาคภูมิใจกับการเป็นสมาชิก หรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร 5. มีความเชื่อมั่นว่าองค์กร สามารถนำไปสู่ความสำเร็จ ทั้งระดับปัจเจกบุคคล และองค์กรได้ 6. มีความรู้สึกว่าจะอยู่ในสถานะ ที่มีโอกาสและสามารถประสบ ความสำเร็จในการทำงานได้	1. ท่านยอมรับและปฏิบัติ ตามเป้าหมายขององค์กร 2. เป้าหมายขององค์กรกับ เป้าหมายของท่านไปในทิศทาง เดียวกันหรือสอดคล้องกัน 3. บรรทัดฐานและค่านิยม ขององค์กร เช่นระบบอาวุโส การยอมรับความคิดเห็น ของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น เป็นสิ่งที่ท่านและสมาชิก ในองค์กรยอมรับได้ 4. ท่านรู้สึกยินดีและภาคภูมิใจ กับการเป็นสมาชิกหรือ เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร 5. ท่านเชื่อมั่นว่าองค์กร สามารถนำพาท่านไป สู่ความสำเร็จในหน้าที่การงาน และการบรรลุเป้าหมาย ขององค์กรได้ 6. ท่านมีโอกาสก้าวหน้า ในอาชีพการงานและประสบ ความสำเร็จในการทำงานได้
	ความเต็มใจที่จะทุ่มเท ความพยายามอย่าง มาก เพื่อทำประโยชน์ ขององค์กร	1. ความพยายามอย่างเต็มที่ เต็มใจ และตั้งใจที่จะอุทิศ แรงกาย แรงใจ สติปัญญา ในการทำงานเพื่อประโยชน์ และความก้าวหน้าขององค์กร	1. ท่านใช้ความพยายามอย่าง เต็มที่ อย่างเต็มใจ และอย่างตั้งใจในการอุทิศ แรงกาย แรงใจ สติปัญญา ในการทำงานเพื่อประโยชน์ และความก้าวหน้าขององค์กร

ตารางที่ 12 (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ด้าน	ประเด็น	ข้อคำถาม
		2. สร้างสรรค์หรือหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร	2. ท่านได้สร้างสรรค์หรือคิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร
		3. ความสม่ำเสมอ คงเส้นคงวาในการทำงาน	3. ท่านมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอในการทำงาน เช่น การไม่ขาดงาน ไม่มาสาย เป็นต้น
		4. ความพยายามอย่างมาก เพื่อตอบสนองหรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร	4. ท่านทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจในการทำงานเพื่อตอบสนองหรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร
		5. มีความคิดเสมอว่างานคือหนทางซึ่งตนสามารถทำประโยชน์และทำให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมาย	5. ท่านเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าว่างานคือหนทางที่สามารถทำประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่องค์การและทำให้องค์การบรรลุถึงเป้าหมาย
		6. เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะพยายามช่วยกันแก้ปัญหา	6. เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กร ท่านและสมาชิกในองค์กรจะพยายามช่วยแก้ปัญหาาร่วมกัน
ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร		1. ความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กร 2. ความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานโดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน	1. ท่านมีความรู้สึกจงรักภักดีและซื่อสัตย์ต่อองค์กร 2. ท่านตัดสินใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วโดยไม่คิดที่จะโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน

ตารางที่ 13 (ต่อ)

ตัวแปรตาม	ด้าน	ประเด็น	ข้อความถาม
		3. ความตั้งใจและความปรารถนาอย่างแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกต่อไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	3. ท่านมีความตั้งใจและความปรารถนาอย่างแน่วแน่ที่จะปฏิบัติงานในองค์กรตลอดไปเพื่อทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
		4. ไม่คิดที่จะลาออกไม่ว่าองค์กรจะอยู่ในสภาวะปกติหรือในฐานะวิกฤตการณ์อันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ	4. ท่านไม่คิดที่จะลาออกแม้ว่าองค์กรจะอยู่ในสถานการณ์วิกฤติ อาทิ องค์กรประสบสภาวะวิกฤติ ในสถานะทางการคลัง เป็นต้น
	2. ด้านพฤติกรรม	1. การแสดงออกของพฤติกรรมที่ต่อเนื่องหรือคงเส้นคงวาในการทำงาน	1. ท่านปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่องและกระตือรือร้น
		2. ความต่อเนื่องในการทำงานโดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน	2. นับตั้งแต่ท่านเริ่มปฏิบัติงานในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ท่านไม่เคยโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงานเลย
		3. การทิ้งสภาพของสมาชิกหรือลาออกโดยการเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่จะได้รับกับผลประโยชน์ที่ต้องสูญเสียไป	3. ท่านได้ประเมินแล้วว่าผลประโยชน์ที่ได้รับจากการทำงานในองค์กรมากกว่าผลประโยชน์ที่สูญเสียจากการลาออก (เชิงลบ)
	3. ด้านบรรทัดฐานของสังคมและองค์กร	1. ความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร	1. ภายใต้อัตลักษณ์ขององค์กรและสังคมทำให้ท่านเกิดความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร
		2. ความรู้สึกว่ามีคุณค่าเป็นสมาชิกขององค์กรแล้วต้องมีความผูกพันต่อองค์กรทุ่มเทปฏิบัติงานให้กับองค์กร	2. ภายใต้อัตลักษณ์ขององค์กรและสังคมทำให้ท่านมีความผูกพันและทุ่มเทปฏิบัติงานให้กับองค์กร

ภาคผนวก ข
ตารางกรอบแนวคิดตัวแปรอิสระ

ตารางที่ 14 กรอบแนวคิดตัวแปรอิสระ

ตัวแปรอิสระ	รูปแบบความสัมพันธ์กับตัวแปรตาม	งานวิจัย/ ทฤษฎี/ แนวคิดอ้างอิง
เพศ	แตกต่างกัน	<p>อัจฉริยา นิลละมั่ง (2557) ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน พบว่า เพศหญิงมีความผูกพันมากกว่าเพศชาย</p> <p>จินตนา จิระชีวิน (2557) ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดชลบุรี พบว่า บุคลากรเพศชายมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศหญิง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก</p> <p>วุฒิกกร รัทวงศ์อาชีพ (2556) ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า บุคลากรที่เป็นเพศชายมีความผูกพันต่อองค์กรที่มากกว่าบุคลากรที่เป็นเพศหญิง</p>
อายุ	แตกต่างกัน	<p>วุฒิกกร รัทวงศ์อาชีพ (2556) ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า บุคลากรในกลุ่มอายุ 46-55 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรที่มากกว่าบุคลากรในกลุ่มอายุต่ำกว่า 25 ปี กลุ่มอายุ 26-35 ปี, กลุ่มอายุ 36-45 ปี และกลุ่มอายุมากกว่า 55 ปี</p> <p>อัจฉริยา นิลละมั่ง (2557) ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน พบว่า โดยภาพรวมบุคลากรที่มีอายุ 50 ปีขึ้นไป มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าบุคลากรที่มีอายุต่ำกว่า 30 ปี, 31-40 ปี, 41-50 ปี</p> <p>จินตนา จิระชีวิน (2557) ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดชลบุรี พบว่า บุคลากรมีอายุมากกว่า 50 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่ากลุ่มอายุอื่น ๆ</p>
ระดับการศึกษา	แตกต่างกัน	<p>อัจฉริยา นิลละมั่ง (2557) ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน พบว่า โดยภาพรวมบุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าระดับปริญญาตรี และต่ำกว่าปริญญาตรี</p>

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	รูปแบบ ความสัมพันธ์กับ ตัวแปรตาม	งานวิจัย/ ทฤษฎี/ แนวคิดอ้างอิง
เงินเดือน	แตกต่างกัน	<p>วุฒิกกร รังวงศ์อาชีพ (2556) ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า บุคลากรที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาประถมศึกษา-มัธยมศึกษา, อนุปริญญา/ ปวส. และปริญญาตรี</p> <p>จินตนา จีระชีวิน (2557) ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดชลบุรี พบว่า บุคลากรที่มีการศึกษาค่ากว่าปริญญาตรี มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่ากลุ่มการศึกษาอื่น ๆ</p> <p>วุฒิกกร รังวงศ์อาชีพ (2556) ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า บุคลากรที่มีรายได้ 20,001-30,000 บาท มีความผูกพันต่อองค์กรที่มากกว่าบุคลากรที่มีรายได้ต่ำกว่า 10,000-10,000 บาท, 10,001-20,000 บาท และมากกว่า 30,000 บาท</p> <p>อัจฉริยา นิลละมั่ง (2557) ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน พบว่า โดยภาพรวมบุคลากรที่มีรายได้สูงกว่า 40,000 บาท มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าบุคลากรที่มีรายได้ต่ำกว่า 10,000 บาท, 10,001-20,000 บาท, 20,001-30,000 บาท และ 30,001-40,000 บาท</p> <p>จินตนา จีระชีวิน (2557) ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดชลบุรี พบว่า บุคลากรที่มีอัตราเงินเดือนมากกว่า 30,000 บาท มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ</p>
ระดับตำแหน่ง	แตกต่างกัน	<p>จินตนา จีระชีวิน (2557) ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดชลบุรี พบว่า บุคลากรที่มีตำแหน่งอื่น (พัฒนาการจังหวัดชลบุรีและเจ้าหน้าที่พิมพ์ดีด) มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่ากลุ่มอื่น ๆ</p>
ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	แตกต่างกัน	<p>อัจฉริยา นิลละมั่ง (2557) ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน พบว่า โดยภาพรวมบุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 16-20 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงานต่ำกว่า 1 ปี, 1-5 ปี, 6-10 ปี และ 11-15 ปี</p>

ตารางที่ 14 (ต่อ)

ตัวแปรอิสระ	รูปแบบ ความสัมพันธ์กับ ตัวแปรตาม	งานวิจัย/ ทฤษฎี/ แนวคิดอ้างอิง
		<p>วุฒิกร รักษวงศ์อาชีพ (2556) ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดชลบุรี พบว่า บุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงาน 5-10 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรที่มากกว่าบุคลากรที่มีระยะเวลาในการทำงานน้อยกว่า 5 ปี, 11-20 ปี และมากกว่า 20 ปี</p> <p>จินตนา จีระชีวิน (2557) ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสำนักงานพัฒนาชุมชนจังหวัดชลบุรี พบว่า บุคลากรที่มีอายุราชการมากกว่า 20 ปี มีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่ากลุ่มอื่นๆ</p>

ภาคผนวก ค
ผลการวิเคราะห์ IOC

การคำนวณหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถาม(IOC)

(Index of objective congruence)

เรื่องความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว

ข้อ	ข้อความ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คนที่			รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3			
1. ด้านทัศนคติ							
ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร							
1	ท่านยอมรับและปฏิบัติตามเป้าหมาย ขององค์กร	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
2	เป้าหมายขององค์กรกับเป้าหมาย ของท่านไปในทิศทางเดียวกันหรือ สอดคล้องกัน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3	บรรทัดฐานและค่านิยมขององค์กร เช่นระบบอาวุโส การยอมรับ ความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา เป็นต้น เป็นสิ่งที่ท่านและสมาชิกในองค์กร ยอมรับได้	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้ แก้ไข
4	ท่านรู้สึกยินดีและภาคภูมิใจกับการเป็น สมาชิกหรือเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
5	ท่านเชื่อมั่นว่าองค์กรสามารถนำพา ท่านไปสู่ความสำเร็จในหน้าที่การงาน และการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
6	ท่านมีโอกาสก้าวหน้าในอาชีพการงาน และประสบความสำเร็จในการทำงานได้	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อทำประโยชน์ขององค์กร							
7	ท่านใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ อย่างเต็มใจ และอย่างตั้งใจในการอุทิศ ร่างกาย แรงใจ สติปัญญาในการทำงาน เพื่อประโยชน์ และความก้าวหน้า ขององค์กร	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้ แก้ไข

ข้อ	ข้อความ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คนที่			รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3			
8	ท่านได้สร้างสรรค์หรือคิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ เพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กร	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
9	ท่านมีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอในการทำงาน เช่น การไม่ขาดงาน ไม่มาสาย เป็นต้น	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
10	ท่านทุ่มเททั้งร่างกายและแรงใจในการทำงานเพื่อตอบสนองหรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กร	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้ แก้ไข
11	ท่านเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าว่างานคือหนทางที่สามารถทำประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่องค์กร และทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
12	เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กรท่านและสมาชิกในองค์กรจะพยายามช่วยแก้ปัญหาาร่วมกัน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร							
13	ท่านมีความรู้สึกจงรักภักดี และซื่อสัตย์ต่อองค์กร	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
14	ท่านตัดสินใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วโดยไม่คิดที่จะโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
15	ท่านมีความตั้งใจและความปรารถนาอย่างแน่วแน่ที่จะปฏิบัติงานในองค์กรตลอดไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
16	ท่านไม่คิดที่จะลาออก แม้นว่าองค์กรจะอยู่สถานการณ์วิกฤติ อาทิ องค์กรประสบสถานะวิกฤติ ในสถานะทางการคลัง เป็นต้น	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้

ข้อ	ข้อความ	ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ คนที่			รวม	ค่า IOC	ผล
		1	2	3			
2. ด้านพฤติกรรม							
17	ท่านปฏิบัติหน้าที่อย่างต่อเนื่อง และกระตือรือร้น	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้ แก้ไข
18	นับตั้งแต่ท่านเริ่มปฏิบัติงานในองค์การ บริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ท่านไม่เคย โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงานเลย	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
19	ท่านได้ประเมินแล้วว่าผลประโยชน์ ที่ได้รับจากการทำงานในองค์การ มากกว่าผลประโยชน์ที่สูญเสียจาก การลาออก	+1	+1	+1	3	1.00	ใช้ได้
3. ด้านบรรทัดฐานของสังคม							
20	ภายใต้บรรทัดฐานขององค์การ และสังคมทำให้ท่านเกิดความจงรักภักดี และเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์การ	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้ แก้ไข
21	ภายใต้บรรทัดฐานขององค์การ และสังคมทำให้ท่านมีความผูกพัน และทุ่มเทปฏิบัติงานให้กับองค์การ	0	+1	+1	2	0.67	ใช้ได้ แก้ไข

ภาคผนวก ง

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Item-total statistics

	Scale mean if item deleted	Scale variance if item deleted	Corrected item- total correlation	alpha if item deleted
A1	83.7000	31.3207	.5567	.7617
A2	83.7667	31.2195	.4205	.7684
A3	83.6333	30.9989	.4728	.7648
A4	83.5667	31.9092	.4115	.7695
A5	83.7667	33.2195	.2531	.7789
A6	83.7000	31.5276	.4262	.7682
A7	83.3667	33.0678	.3478	.7742
A8	83.7667	33.6333	.2684	.7780
A9	83.7000	33.8034	.2508	.7788
A10	83.7000	33.3207	.3433	.7748
A11	83.7000	33.0448	.3335	.7747
A12	83.8333	34.4195	.0969	.7866
A13	83.4333	32.9437	.3739	.7730
A14	83.5667	30.7368	.5306	.7611
A15	83.6667	32.7126	.3721	.7726
A16	84.1667	30.9023	.2709	.7861
B1	83.6333	32.9989	.4405	.7712
B2	83.4667	33.8437	.1353	.7866
B3	84.0667	30.5471	.3468	.7765
C1	83.6667	33.5402	.1792	.7838
C2	83.4667	31.1540	.4981	.7637

Reliability coefficients

N of cases = 30.0

N of items = 21

Alpha = .7826

ภาคผนวก จ
แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

เรื่องความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว ซึ่งจะเป็นการนำเสนอภาพรวม เพื่อนำผลไปวิเคราะห์ทางวิชาการเท่านั้น ไม่กระทบต่อการปฏิบัติงานของท่านแต่ประการใด

2. แบบสอบถามนี้ แบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่านในการตอบแบบสอบถามชุดนี้ ซึ่งผู้วิจัยคาดว่าข้อมูลที่ได้จะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการศึกษาถึงความผูกพันของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว

นางสาวกัญญ์ฐิณี พิมพ์ เจริญผล

นิสิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

กลุ่มวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ

มหาวิทยาลัยบูรพา

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาอ่านแบบสอบถามและพิจารณาตอบแบบสอบถาม และทำเครื่องหมาย ✓

ใน ที่ตรงกับความเป็นจริงที่ท่านประสบมามากที่สุด

1. เพศ

1. ชาย

2. หญิง

2. อายุ

1. 20-30 ปี

2. 31-40 ปี

3. 41-50 ปี

4. 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ปริญญาตรี

3. สูงกว่าปริญญาตรี

4. ระยะเวลาที่เริ่มปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนจังหวัดสระแก้ว

1. น้อยกว่า 1 ปี

2. 1-5 ปี

3. 6-10 ปี

4. มากกว่า 10 ปีขึ้นไป

5. รายได้ต่อเดือน

1. ต่ำกว่า 10,000 บาท

2. 10,001-20,000 บาท

3. 20,001-30,000 บาท

4. 30,001-40,000 บาท

5. สูงกว่า 40,000 บาท

6. ระดับตำแหน่งงาน

1. พนักงานจ้าง

2. ข้าราชการสายปฏิบัติงาน/ วิชาการ

3. ข้าราชการสายอำนวยการ (หัวหน้าฝ่าย/ ผู้อำนวยการกอง)

4. ข้าราชการสายบริหารท้องถิ่น (รองปลัด ฯ/ ปลัด ฯ)

**ตอนที่ 2 แบบสอบถามเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหาร
ส่วนจังหวัดสระแก้ว**

คำชี้แจง ขอให้ท่านพิจารณาข้อความแต่ละข้อโดยละเอียด และ โปรดเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน
ช่องที่ตรงกับความเห็นของท่านมากที่สุดเพียงคำตอบเดียว

5	หมายถึง	จริงมากที่สุด
4	หมายถึง	จริงมาก
3	หมายถึง	ไม่แน่ใจ
2	หมายถึง	ไม่จริง
1	หมายถึง	ไม่จริงเลย

ข้อความ	ระดับของความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	จริง มากที่สุด	จริงมาก	ไม่แน่ใจ	ไม่จริง	ไม่จริง เลย	
	5	4	3	2	1	
1. ด้านทัศนคติ						
ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร						
1. ท่านยอมรับและปฏิบัติตาม เป้าหมายขององค์กร						
2. เป้าหมายขององค์กรกับ เป้าหมายของท่านไปในทิศทาง เดียวกันหรือสอดคล้องกัน						
3. ท่านและสมาชิกในองค์กร ยอมรับระบบอาวุโสในองค์กร อย่างเต็มใจ						
4. ท่านรู้สึกยินดีและภาคภูมิใจ กับการเป็นสมาชิกหรือเป็น ส่วนหนึ่งขององค์กร						

ข้อความ	ระดับของความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	จริง มากที่สุด 5	จริงมาก 4	ไม่แน่ใจ 3	ไม่จริง 2	ไม่จริง เลย 1	
5. ท่านเชื่อมั่นว่าองค์กร สามารถนำพาท่านไป สู่ความสำเร็จในหน้าที่การงาน และการบรรลุเป้าหมาย ขององค์กรได้						
6. ท่านมีโอกาสดำเนิน ในอาชีพการงานและประสบ ความสำเร็จในการทำงานได้						
ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมาก เพื่อทำประโยชน์ขององค์กร						
7. ท่านมีความพยายามและตั้งใจ อุทิศร่างกาย แรงใจ สติปัญญา เพื่อให้การปฏิบัติงานประสบ ความสำเร็จ						
8. ท่านได้สร้างสรรค์หรือคิด ค้นหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ อยู่ เสมอ เพื่อความเจริญก้าวหน้า ขององค์กร						
9. ท่านมีความตั้งใจ ในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ ในการทำงาน เช่น การไม่ขาดงาน ไม่มาสาย เป็นต้น						
10. ท่านทุ่มเทแรงกาย แรงใจ เพื่อให้องค์กรบรรลุตาม เป้าหมายและวิสัยทัศน์ ที่กำหนดไว้						

ข้อความ	ระดับของความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	จริง มากที่สุด 5	จริงมาก 4	ไม่แน่ใจ 3	ไม่จริง 2	ไม่จริง เลย 1	
11. ท่านเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าว่างานคือหนทางที่สามารถทำประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่องค์กร และทำให้องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย						
12. เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นในองค์กร ท่านและสมาชิกในองค์กรจะพยายามช่วยแก้ปัญหาาร่วมกัน						
ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร						
13. ท่านมีความรู้สึกจงรักภักดีและซื่อสัตย์ต่อองค์กร						
14. ท่านตัดสินใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กรบริหารส่วนจังหวัดสระแก้วโดยไม่คิดที่จะโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน						
15. ท่านมีความตั้งใจและความปรารถนาอย่างแน่วแน่ที่จะปฏิบัติงานในองค์กรตลอดไป เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร						

ข้อความ	ระดับของความคิดเห็น					สำหรับ ผู้วิจัย
	จริง มากที่สุด 5	จริงมาก 4	ไม่แน่ใจ 3	ไม่จริง 2	ไม่จริง เลย 1	
16. ท่านไม่คิดที่จะลาออก แม้ว่าองค์การจะอยู่สถานการณ์ วิกฤติ อาทิ องค์การประสบ สภาวะวิกฤติ ในสถานะ ทางการคลัง เป็นต้น						
2. ด้านพฤติกรรม						
17. ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรม ขององค์การอย่างสม่ำเสมอ						
18. นับตั้งแต่ท่านเริ่มปฏิบัติงาน ในองค์การบริหารส่วนจังหวัด สระแก้ว ท่านไม่เคยโยกย้าย เปลี่ยนแปลงที่ทำงานเลย						
19. ท่านได้ประเมินแล้วว่า ผลประโยชน์ที่ได้รับจาก การทำงานในองค์การมากกว่า ผลประโยชน์ที่สูญเสีย จากการลาออก						
3. ด้านบรรทัดฐานของสังคม						
20. ท่านมีความจงรักภักดี และเต็มใจที่จะปฏิบัติงาน ให้กับองค์การ ไปจนเกษียณอายุ						
21. ท่านจะปกป้องและยกย่อง องค์การให้สังคมภายนอกยอมรับ						