



การพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร



โดย

นางสาวปวีลา ศักดิ์สิริชัย

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

การพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร



วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยศิลปากร

ปีการศึกษา 2566

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร

THE ORGANIZATIONAL COMMITMENT DEVELOPMENT OF SUPPORTING
OFFICER IN SILPAKORN UNIVERSITY



A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for Doctor of Philosophy EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Department of Educational Administration

Silpakorn University

Academic Year 2023

Copyright of Silpakorn University

หัวข้อ	การพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร
โดย	นางสาวปัสสา ศักดิ์สิริชัย
สาขาวิชา	การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาดุष्ฎิบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก	รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์
อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม	รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์ รองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริประภา

คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับพิจารณาอนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎิบัณฑิต

.....คณบดีคณะศึกษาศาสตร์
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. มาเรียม นิลพันธุ์)

พิจารณาเห็นชอบโดย

.....ประธานกรรมการ
(รองศาสตราจารย์ ดร. วิสุทธิ์ วิจิตรพัชรภรณ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก
(รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. มัทนา วัฒนอมศักดิ์)

.....อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร. นุชนรา รัตนศิริประภา)

.....ผู้ทรงคุณวุฒิภายใน
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร. นพดล เจนอักษร)

61252801 : การบริหารการศึกษา แบบ 2.1 ปรัชญาคุณฐิบัณฑิต

คำสำคัญ : ความผูกพัน, พนักงานสายสนับสนุน, มหาวิทยาลัยศิลปากร

นางสาว ปลีลา ศักดิ์สิริชัย: การพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก : รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทราบ 1) องค์กรประกอบความผูกพันในองค์กรตามทัศนะของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร 2) แนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรพนักงานของสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร 3) ผลการยืนยันแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ กลุ่มตัวอย่าง เป็นพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร จำนวน 220 คน เครื่องมือที่ใช้เก็บรวบรวมข้อมูล ได้แก่ 1) แบบสอบถามความคิดเห็น 2) แบบสัมภาษณ์ไม่มีโครงสร้าง 3) แบบสอบถามเพื่อยืนยันแนวทางการพัฒนา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การวิเคราะห์เนื้อหา และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ

ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์กรประกอบความผูกพันในองค์กรตามทัศนะของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร มีจำนวน 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านความจงรักภักดีและการทุ่มเทในงาน 2) ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม 3) ด้านความไว้วางใจและการมอบหมายงาน 4) ด้านคุณภาพการปฏิบัติงานและความโปร่งใส 5) ด้านค่านิยมและการบริหารงานขององค์กร 6) ด้านภาพลักษณ์และความภาคภูมิใจในองค์กร และ 7) ด้านการอำนวยความสะดวกและความปลอดภัย

2. แนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่า มี 7 แนวทางหลัก 56 วิธี

3. ผลการยืนยันแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นสอดคล้องกันว่าแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

61252801 : Major EDUCATIONAL ADMINISTRATION

Keyword : COMMITMENT, SUPPORTING OFFICER, SILPAKORN UNIVERSITY

MISS Paleela SAKSIRICHAJ : The Organizational Commitment Development of supporting officer in Silpakorn University Thesis advisor : Associate Professor Prasert Intarak, Ed.D.

This Article aimed to identify : (1) the components of organizational commitment based on the opinion of supporting officer in Silpakorn University, (2) the guidelines for developing organizational commitment of supporting officer in Silpakorn University and (3) the confirmation results of the guidelines for developing organizational commitment of supporting officer in Silpakorn University. The sample were 220 respondents. The instruments for collecting data were 1) an opinionnaire, 2) an unstructured interview, and 3) a questionnaire to confirm the guidelines for developing organizational commitment of supporting officer in Silpakorn University. Analyse data by frequency, percentage, arithmetic mean, standards deviation, content analysis, and exploratory factor analysis.

The research results were found as follows;

- 1 The components of organizational commitment based on the opinion of supporting officer in Silpakorn University consisted of seven aspects : 1) Loyalty and Dedication to work 2) Appropriate welfare and benefits 3) Trust towards and delegation of work 4) Performance quality and Transparency 5) The values and management of the organization 6) Corporate image and proud in the organization and 7) Facilities and Safety.
- 2 The guidelines for developing organizational commitment of supporting officer in Silpakorn University composted of seven aspects and fifty six procedures.
- 3 The confirmation of guidelines for developing organizational commitment of supporting officer in Silpakorn University were accuracy, appropriately, feasibility, and utility.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี โดยได้รับความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์ ดร. ประเสริฐ อินทร์รักษ์ ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.มัทนา ว่างนอมศักดิ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.นุชนรา รัตนศิริระประภา ซึ่งเป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม ที่กรุณาให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่องานวิจัย รวมทั้ง รองศาสตราจารย์ ดร.วิสุทธิ วิจิตรพัชรภรณ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ว่าที่พันตรี ดร.นพดล เจนอักษร ผู้ทรงคุณวุฒิที่กรุณาให้คำปรึกษาและข้อเสนอแนะที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ส่งผลให้วิทยานิพนธ์มีความถูกต้องสมบูรณ์ยิ่งขึ้น คณาจารย์สาขาการบริหารการศึกษาทุกท่านที่ให้ความรู้ คำแนะนำและประสบการณ์อันมีค่าแก่ผู้วิจัย ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของทุกท่านเป็นอย่างสูง ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์ต่องานวิจัย อาจารย์ ดร.ชัชฌิพงษ์ ศิริโชตินิศากร อาจารย์ ดร.รัชฎาพร ฤทธิจันทร์ นางสุกัญญา ต่อทรัพย์สิน นางสาวศวัสศนันท์ ชีพชูเชาวน์ นางสาวธันยาภรณ์ ทองทับทิม ดร.ดวงพร วิษเณศ และนายกิตติพงศ์ รุชชาติ ผู้เชี่ยวชาญที่ให้สัมภาษณ์งานวิจัย รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม อาจารย์ ดร.นิรุทธ์ วัฒนภาส ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บุญรอด ชาดิยานนท์ อาจารย์ ดร.ชัยรัตน์ โตศิลา และรองศาสตราจารย์ ดร. ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์ ผู้เชี่ยวชาญตรวจเครื่องมือวิจัย ศาสตราจารย์ ดร.ธนะเศรษฐ์ จ้าวหิรัญพัฒน์ อาจารย์ ดร.ธนาพร เจียรกุล ดร.ทวิวรรณ อินดา ดร.ศศิวิมล สันติราษฎร์ภักดี ดร.รุจษ์สวัสดิ์ ครอบภูมินทร์ ว่าที่ร้อยตรี ดร.บรรพต ตลวิทยากุล และนายสรวิศ คุ่มภักย์ ผู้เชี่ยวชาญยืนยันผลการวิจัย

ขอบพระคุณเจ้าหน้าที่ภาควิชาการบริหารการศึกษาที่ช่วยอำนวยความสะดวกประสานงานการจัดทำวิทยานิพนธ์ในทุกขั้นตอน ขอขอบคุณเพื่อนนักศึกษาปริญญาเอกรุ่น 16 สาขาการบริหารการศึกษาทุกคน

สุดท้ายนี้คุณค่าหรือประโยชน์อันเกิดจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอน้อมบูชาพระคุณแต่บิดามารดา ครูอาจารย์ ญาติพี่น้อง ครอบครัวที่ให้กำลังใจด้วยดีเสมอมาและผู้มีพระคุณทุกท่าน

ปัสีลา ศักดิ์สิริชัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญแผนภาพ.....	ฎ
บทที่ 1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	2
ปัญหาของการวิจัย.....	4
วัตถุประสงค์ของการวิจัย.....	6
ข้อคำถามในการวิจัย.....	6
สมมติฐานของการวิจัย.....	7
กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	7
ข้อตกลงเบื้องต้น.....	20
นิยามศัพท์เฉพาะ.....	20
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง.....	21
ความหมายของความผูกพันในองค์กร.....	21
ความสำคัญของความผูกพันในองค์กร.....	31
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร.....	35
การพัฒนาความผูกพันในองค์กร.....	66
ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยศิลปากร.....	77

โครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการบริหาร	95
การบริหารงานพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร	100
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	103
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	119
ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	119
ระเบียบวิธีการวิจัย	123
แผนแบบการวิจัย	123
ประชากร	123
กลุ่มตัวอย่าง	124
ตัวแปรที่ศึกษา	127
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	127
การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ	128
การเก็บรวบรวมข้อมูล	130
การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย	130
การนำเสนอข้อมูล	131
สรุป 131	
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	133
ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบความผูกพันในองค์กรตามทัศนะของพนักงานสาย สนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร	134
ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร	174
ตอนที่ 3 การยืนยันแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร	175
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	184
สรุปผลการวิจัย	184

อภิปรายผล	189
2. แนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัย ศิลปากร.....	199
ข้อเสนอแนะ.....	201
ข้อเสนอแนะทั่วไป.....	201
ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป.....	202
รายการอ้างอิง	203
ภาคผนวก.....	220
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิให้สัมภาษณ์งานวิจัย รายชื่อผู้ให้สัมภาษณ์และแบบสัมภาษณ์.....	221
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย.....	227
ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย รายชื่อหน่วยงานทดลองใช้ เครื่องมือ และผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม.....	244
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย และรายชื่อหน่วยงานที่ เป็นกลุ่มตัวอย่าง	252
ภาคผนวก จ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	256
ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันผลการวิจัย รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันผลการวิจัย และแบบสอบถามเพื่อยืนยันแนว ทางการพัฒนา.....	268
ประวัติผู้เขียน.....	280

สารบัญตาราง

	หน้า
ตารางที่ 1 จำนวนบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยศิลปากร.....	99
ตารางที่ 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย	124
ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เอกสารแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร	135
ตารางที่ 4 ผลการวิเคราะห์จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร	139
ตารางที่ 5 สรุปข้อความรวบรวมเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร	141
ตารางที่ 6 ร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	147
ตารางที่ 7 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นความผูกพันในองค์กร ตามทัศนคติของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร.....	150
ตารางที่ 8 แสดงค่า KMO and Bartlett's Test	160
ตารางที่ 9 แสดงปัจจัย ค่าไอเก็น ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน ขององค์ประกอบความผูกพันของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร.....	161
ตารางที่ 10 ค่าน้ำหนักด้าน และจำนวนกลุ่มของด้าน	163
ตารางที่ 11 แสดงด้านขององค์ประกอบความผูกพันของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร	164
ตารางที่ 12 ด้านที่ 1	165
ตารางที่ 13 ด้านที่ 2	166
ตารางที่ 14 ด้านที่ 3	167
ตารางที่ 15 ด้านที่ 4	168
ตารางที่ 16 ด้านที่ 5	169
ตารางที่ 17 ด้านที่ 6.....	170
ตารางที่ 18 ด้านที่ 7	171

ตารางที่ 19 แสดงความถี่ และร้อยละของข้อมูลของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความ
ถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของแนวทางการพัฒนา ความผูกพันในองค์กร
ของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร 177



สารบัญแผนภาพ

	หน้า
แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย.....	17
แผนภาพที่ 2 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร	94
แผนภาพที่ 3 โครงสร้างการแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัยศิลปากร (1).....	95
แผนภาพที่ 4 โครงสร้างการแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัยศิลปากร (2).....	96
แผนภาพที่ 5 โครงสร้างการแบ่งส่วนงานบริหารของส่วนงานที่เทียบเท่าคณะ	97
แผนภาพที่ 6 โครงสร้างการแบ่งส่วนงานการบริหารของคณะ.....	98
แผนภาพที่ 7 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	122
แผนภาพที่ 8 สรุปด้านขององค์ประกอบความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน	172



บทที่ 1

บทนำ

สถานการณ์โลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็วและเชื่อมโยงกันใกล้ชิด มีการแข่งขันด้านเศรษฐกิจอย่างรุนแรงขึ้น สังคมโลกจึงมีความเชื่อมโยงกันเป็นสภาพไร้พรมแดน ทำให้การพัฒนาเทคโนโลยีมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อชีวิตความเป็นอยู่ในสังคมและการดำเนินกิจกรรมทางเศรษฐกิจอย่างมาก ทำให้ประเทศไทยจึงต้องปรับตัว เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันที่รุนแรงขึ้น จึงต้องเร่งพัฒนาปัจจัยพื้นฐานเชิงยุทธศาสตร์ในทุกด้าน¹ โดยเริ่มจากบทบัญญัติในรัฐธรรมนูญ พ.ศ. 2450 และต่อมามีการตราพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติขึ้นมาเป็นครั้งแรก ซึ่งได้ประกาศใช้เมื่อ พ.ศ. 2542 โดยมุ่งหวังว่าการศึกษาไทยจะได้รับการปฏิรูปในทุก ๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นโครงสร้างการบริหาร การกระจายอำนาจตลอดจนถึงสาระที่สำคัญที่สุดของกระบวนการปฏิรูปการเรียนรู้ ทั้งนี้เพื่อเตรียมสังคมไทยเข้าสู่โลกยุคใหม่ และเมื่อการปฏิรูปการศึกษาในพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ได้บังคับใช้ครบ 10 ปี กลับปรากฏว่าการศึกษาไทยยังเต็มไปด้วยปัญหา ได้แก่ ปัญหาคุณภาพการศึกษา ปัญหาการปฏิรูปโครงสร้าง ปัญหาครู ปัญหาคุณภาพอุดมศึกษา ขาดการวิจัยและพัฒนา ขาดนวัตกรรม ขาดความร่วมมือกับภาคอุตสาหกรรม การปฏิรูปการเงินเพื่อการอุดมศึกษาและการขาดแคลนเทคโนโลยีสารสนเทศทางการศึกษา ดังนั้นจึงมีการดำเนินการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่ 2 (พ.ศ. 2552-2561) โดยอยู่ภายใต้กรอบวิสัยทัศน์ของการปฏิรูปนั้นคือ “คนไทยได้เรียนรู้ตลอดชีวิตอย่างมีคุณภาพ เพื่อพัฒนาศักยภาพคนไทยได้อย่างเต็มที่และเพิ่มขีดความสามารถด้านการแข่งขันในระดับชาติ” ซึ่งให้เห็นว่าการศึกษานับเป็นเครื่องมือพื้นฐานที่สำคัญในการพัฒนาคุณภาพของคนในชาติ เป็นภารกิจที่ทุกคนทุกองค์กรต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาที่มีหน้าที่จัดการศึกษาให้มีคุณภาพในการพัฒนาคุณภาพการศึกษานั้น ต้องมีการบริหารการศึกษาที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยการพัฒนาสถานศึกษาให้มีคุณภาพจำเป็นต้องอาศัยทรัพยากรบุคคลในการจัดการศึกษาให้มีคุณภาพด้วยเช่นกัน บุคลากรครู ข้าราชการครู บุคลากรทางการศึกษาจึงเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญยิ่งในการ

¹ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 12,” 2561, เข้าถึงเมื่อ 6 กุมภาพันธ์ 2564, เข้าถึงได้จาก <http://www.nesdb.go.th/>

พัฒนาคุณภาพสถานศึกษา² สำหรับในระดับอุดมศึกษา ถือไว้ว่าสถาบันอุดมศึกษาเป็นส่วนงานสำคัญที่ทำหน้าที่ในการผลิตทรัพยากรที่สำคัญของชาติในการพัฒนาประเทศ โดยภารกิจหลักที่สถาบันอุดมศึกษาจะต้องปฏิบัติมี 4 ประการ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการทางวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรม การดำเนินการตามภารกิจทั้ง 4 ประการดังกล่าวมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศทั้งระยะสั้นและระยะยาว³

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

จากที่สถาบันอุดมศึกษาของรัฐในประเทศไทย นับตั้งแต่ปี 2542 คณะรัฐมนตรีมีมติให้มหาวิทยาลัยของรัฐทุกแห่งปรับเปลี่ยนสภาพจากมหาวิทยาลัยของรัฐซึ่งมีการบริหารงานเป็นแบบราชการทั้งหมดมาเป็นมหาวิทยาลัยที่ไม่ใช่มหาวิทยาลัยเอกชน และไม่ใช้ระบบรูปแบบรัฐวิสาหกิจ แต่ยังคงสภาพความเป็นมหาวิทยาลัยของรัฐอยู่และยังคงได้รับงบประมาณแผ่นดินอุดหนุนแก่มหาวิทยาลัยเป็นก้อนในการดำเนินงานด้านครุภัณฑ์บางส่วนจากสำนักงบประมาณแผ่นดิน แต่จะแตกต่างตรงที่การบริหารงาน จึงทำให้เกิดมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 บัญญัติว่า ให้สถานศึกษาของรัฐที่จัดการศึกษาระดับปริญญาเป็นนิติบุคคล และจัดเป็นส่วนราชการหรือเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ เพื่อให้มหาวิทยาลัยมีการบริหารจัดการศึกษาที่มีความคล่องตัวในการดำเนินการควบคู่กับความรับผิดชอบในการดำเนินงานตามภารกิจ พันธกิจอย่างมีคุณภาพ มีการบริหารจัดการศึกษาตามหลักธรรมาภิบาล สอดคล้องกับความต้องการในการพัฒนาประเทศ มีความเชื่อมโยงกับนโยบายของรัฐบาลโดยรัฐสามารถกำกับดูแลและตรวจสอบได้ ดังนั้น มหาวิทยาลัยของรัฐเริ่มทยอยเปลี่ยนสภาพเป็น “มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ” ทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงสำคัญ 3 ประการ เมื่อเปรียบเทียบกับมหาวิทยาลัยของรัฐที่เป็นส่วนราชการ ได้แก่ 1) การจัดการบุคลากร 2) การจัดการงบประมาณ 3) การจัดการโครงสร้างองค์กรและการแบ่งส่วนงานภายใน⁴ เพื่อความเป็นอิสระและมีเสถียรภาพในทางวิชาการในการดำเนินงานทางการศึกษากการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน การบริหารจัดการที่รวดเร็ว มีคุณภาพสูง การกำหนดนโยบายและการ

² เฉลิมชัย มนุเสวต, “การแสวงหาความเป็นเลิศและการแข่งขัน,” ใน *ความเป็นผู้นำทางการศึกษา*, ไพฑูริย์ สินลารัตน์ และนักรบ หมี้แสน, บรรณาธิการ (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561), 430.

³ “มาตรฐานภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์ และศาสตราจารย์ พ.ศ. 2558,” ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 132, ตอนที่ 82 ง., หน้า 65, เข้าถึงเมื่อ 1 กุมภาพันธ์ 2564, เข้าถึงได้จาก <http://www.moe.go.th/websm/2015/aug/274.html>

⁴ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, *ประสิทธิภาพและการบริหารของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ* (กรุงเทพฯ: พริกหวานกราฟฟิค, 2560), 41.

บริหารงานสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย โดยจะเป็นองค์กรสูงสุดในการบริหารมหาวิทยาลัย เนื่องด้วยมหาวิทยาลัยศิลปากรได้ปรับเปลี่ยนมาเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 เพื่อเป็นการพัฒนามหาวิทยาลัยศิลปากรให้เป็นไปตามพันธกิจหลักของมหาวิทยาลัยในการพัฒนาและถ่ายทอดความรู้ เพื่อผลิตบัณฑิตให้มีอัตลักษณ์ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์⁵ และเพื่อให้รองรับต่อการเปลี่ยนแปลงทำให้มหาวิทยาลัยศิลปากรจึงต้องปรับตัวอย่างมากในทุกด้านซึ่งส่งผลต่อการบริหารงานบุคลากร จึงทำให้มหาวิทยาลัยศิลปากรได้จัดทำราชกิจจานุเบกษา ฉบับประกาศ วันที่ 2 มิถุนายน 2559 พระราชบัญญัติ มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2559 ในมาตรา 5 กำหนดให้มหาวิทยาลัยเป็นนิติบุคคล โดยให้มหาวิทยาลัยศิลปากรมีฐานะเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ที่ไม่เป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการและกฎหมายระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการกระทรวงศึกษาธิการและไม่เป็นรัฐวิสาหกิจตามกฎหมายว่าด้วยงบประมาณและกฎหมายอื่น ๆ อีกทั้งยังมีหมวดต่าง ๆ เกี่ยวกับการบริหารงานบุคคลในหมวดบุคคล ได้แก่ หมวด 1 บททั่วไป ตามมาตรา 7 ข้อ 5 ได้กล่าวว่า การบริหารงานอย่างมีคุณภาพ ถูกต้อง เป็นธรรม โปร่งใส และตรวจสอบได้ รวมทั้งความรับผิดชอบต่อรัฐและสังคม ข้อ 6 ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการ ข้อ 7 การบริหารแบบมีส่วนร่วม ในมาตรา 14 (4) กล่าวว่า จัดให้มีการพัฒนาวิชาการและการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยอย่างต่อเนื่อง และในมาตรา 14 (5) กำหนดค่าตอบแทนหรือค่าตอบแทนพิเศษ รวมทั้งสวัสดิการ สิทธิประโยชน์ และประโยชน์อย่างอื่นให้แก่ผู้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย ทั้งนี้ ตามหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่กำหนดในข้อบังคับของมหาวิทยาลัย⁶ และจากข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2559 หมวด 2 สายงานตำแหน่งและคุณสมบัติของพนักงานมหาวิทยาลัย ในข้อ 6 พนักงานมหาวิทยาลัยแบ่งออกเป็นสามสาย ดังนี้ 1) พนักงานมหาวิทยาลัยสายบริหาร 2) พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 3) พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ในข้อ 14 พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนอาจได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นตามตำแหน่งที่แสดงถึงความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ผลงานในการปฏิบัติงาน การอุทิศตนและพฤติกรรมต่อมหาวิทยาลัย ในข้อที่ 19 การสรรหา การคัดเลือก ผลการคัดเลือก และการบรรจุแต่งตั้ง

⁵ มหาวิทยาลัยศิลปากร, แผนอัตรากำลังมหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2563 - 2566”, 2562, 27-28.

⁶ “พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2559,” ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 133, ตอนที่ 49 ก (2 มิถุนายน 2559): 1-4.

พนักงานมหาวิทยาลัยประเภทพนักงานประจำให้คณะและส่วนงานดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.บ.ม. กำหนดตามประกาศของมหาวิทยาลัย⁷

ปัญหาของการวิจัย

หลังจากที่มหาวิทยาลัยศิลปากรได้จัดทำพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2559 และข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากร ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2559 ที่กล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัยสามารถกำหนดกฎเกณฑ์หรือระเบียบต่าง ๆ ได้เองในด้านการบริหาร การจัดการบริหารงานบุคคล การดำเนินการสรรหา บรรจุแต่งตั้ง ความก้าวหน้า รวมทั้งการกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทน ฯลฯ ซึ่งทำให้เกิดความคล่องตัว และสามารถเลือกสรรผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดได้ การปรับเปลี่ยนสถานภาพของมหาวิทยาลัยอาจจะทำให้หน่วยงานประสบความสำเร็จในการบริหารงาน โดยยังคงมีบุคลากรของมหาวิทยาลัยแบ่งเป็น 2 กลุ่ม คือ ข้าราชการเดิมที่ไม่ได้มีการเปลี่ยนสภาพ และยังใช้ระเบียบข้าราชการในสถาบันอุดมศึกษา และพนักงานมหาวิทยาลัยที่ใช้ระเบียบการบริหารงานบุคคลของมหาวิทยาลัย ดังนั้น จึงทำให้เกิดการทำงานภายใต้สภาพแวดล้อมแบบเดียวกัน แต่มีระเบียบการบริหารงานบุคลากรที่แตกต่างกัน เช่น บัญชีเงินเดือน การเลื่อนขั้นเงินเดือนที่แตกต่างกันระหว่างพนักงานมหาวิทยาลัย กล่าวคือ พนักงานมหาวิทยาลัยจะเลื่อนขั้นเงินเดือนในลักษณะของเปอร์เซ็นต์ ส่วนข้าราชการการเลื่อนขั้นเงินเดือนจะเป็นขั้นและพนักงานมหาวิทยาลัยจะต้องได้รับการประเมินผลงานอย่างเข้มข้นขึ้นและต่อเนื่องไปถึงเรื่องสัญญาจ้างที่จำกัดระยะเวลา ซึ่งมีข้อกังวลคือความยุติธรรมของการประเมินผลงานที่จะส่งผลกระทบต่อสภาพงานการทำงานของพนักงาน⁸ การได้รับสวัสดิการและสิทธิประโยชน์แตกต่างกันในเรื่องระบบการจ่ายค่ารักษาพยาบาลที่ระบบราชการสามารถเบิกโดยการเบิกจ่าย เงินจากกรมบัญชีกลางตามระเบียบกระทรวงการคลัง โดยสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาลข้าราชการให้ถือปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล พ.ศ. 2553 และหลักเกณฑ์กระทรวงการคลังว่าด้วยวิธีการเบิกจ่ายเงินสวัสดิการเกี่ยวกับการรักษาพยาบาล พ.ศ. 2553 แต่ในระบบพนักงานนั้นจะมีการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลส่วนต่าง ๆ ตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยกองทุนสวัสดิการมหาวิทยาลัยศิลปากรและหลักเกณฑ์การจ่ายเงินสวัสดิการ

⁷ มหาวิทยาลัยศิลปากร, “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากร ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2559,” 1 สิงหาคม 2559.

⁸ สมนต์ สกลไชย, “ประสบการณ์บริหารงานบุคคลในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ,” เข้าถึงเมื่อ 25 กรกฎาคม 2564, เข้าถึงได้จาก

พ.ศ. 2559⁹ หลักการเบิกจ่ายสวัสดิการค่ารักษาพยาบาลยังไม่ครอบคลุมในทุกการรักษา ยังมีข้อยกเว้นในบางการรักษา เช่น การเข้ารับวัคซีนเพื่อป้องกันโรคให้กับตนเองและครอบครัว อีกทั้งระบบการเบิกจ่ายสวัสดิการเกี่ยวกับการศึกษาของบุตรยังไม่สามารถเบิกจ่ายได้เต็มตามจำนวนที่ได้จ่ายจริง

ในการเปลี่ยนแปลงนี้อาจส่งผลให้บุคลากรของมหาวิทยาลัยเกิดความกังวลใจในการทำงาน สถานภาพความมั่นคงและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน รวมทั้งค่าจ้างและสวัสดิการที่จะได้รับจากการทำงาน สวัสดิการที่ได้รับหลังจากเกษียณ อันได้แก่บำเหน็จ/บำนาญ ซึ่งไม่เพียงพอต่อการดำรงชีวิตหลังเกษียณ ซึ่งปัญหาเหล่านี้อาจส่งผลต่อความผูกพันและการคงอยู่ในองค์กร และอาจนำไปสู่ปัญหาการสูญเสียบุคลากรที่มีคุณภาพไปยังหน่วยงานอื่นได้ ซึ่งนับว่าเป็นการบั่นทอนประสิทธิภาพของมหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นอย่างยิ่ง (พ.ศ. 2562 – 2566) และแผนปฏิบัติราชการ มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2564 ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ ดังนี้ ยุทธศาสตร์ที่ 1 พัฒนาระบบบริหารจัดการและการเสริมสร้างบุคลากรให้มีศักยภาพยิ่งขึ้นและพร้อมรับการเปลี่ยนแปลงเพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัย ยุทธศาสตร์ที่ 2 บริหารจัดการอัตรากำลังให้สอดคล้องกับทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยและสอดคล้องกับแผนอัตรากำลังของมหาวิทยาลัย ยุทธศาสตร์ที่ 3 มีการธำรงรักษาและสร้างขวัญกำลังใจบุคลากร ต้องมีการพัฒนาระบบและกลไก ส่งเสริมการจัดโครงการ/กิจกรรม (ตอบเกณฑ์ EdPEX หมวด 5 บุคลากร การสร้างความผูกพันของบุคลากร) ยุทธศาสตร์ที่ 4 พัฒนาระบบประเมินผลการปฏิบัติงาน จากยุทธศาสตร์ดังกล่าวทำให้มหาวิทยาลัยต้องสร้างแนวทางให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมีคุณค่าและการสนับสนุนที่บุคคลมีต่อองค์กรให้เป็นความเชื่อที่ต้องการต้องซื้อตรงและสร้างความผูกพันให้แก่บุคลากร เพื่อให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรและเมื่อบุคลากรเกิดความผูกพันในองค์กรจะส่งผลให้ลดอัตราการลาออกจากงานของบุคลากร¹⁰ และจากข้อมูลบุคลากรมหาวิทยาลัยศิลปากรสายสนับสนุน ประจำปี 2562, 2563 และ 2564 พบว่า จำนวนบุคลากรมีจำนวนลดลงเนื่องจากการลาออก จากจำนวน 931 คน เป็น 921 และ 912 คน¹¹ ตามลำดับ

⁹ มหาวิทยาลัยศิลปากร, “กำหนดจำนวนเงินสดเพื่อจ่ายเป็นเงินสวัสดิการ และหลักเกณฑ์เงื่อนไข หลักฐานประกอบการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลสำหรับบุคลากรประจำ พ.ศ. 2560,” 27 มิถุนายน 2560.

¹⁰ มหาวิทยาลัยศิลปากร, “แผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ 2564”, 2564, 35-36.

¹¹ มหาวิทยาลัยศิลปากร, จำนวนบุคลากรมหาวิทยาลัยศิลปากร:แยกตามสายงาน เข้าถึงเมื่อ 12 กรกฎาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <http://www.president.su.ac.th/personnel/>

จากสภาพปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยจึงสนใจศึกษา เรื่อง การพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างพัฒนาความผูกพันในองค์กร หลังจากที่มีมหาวิทยาลัยได้ปรับเปลี่ยนระบบการบริหารทั้งระบบ ด้านกฎระเบียบระบบโครงสร้างการบริหารงานบุคลากร การจัดสวัสดิการและค่าตอบแทน ซึ่งเป็นการสร้างความรู้สึกที่ดีต่อการปฏิบัติงานของบุคลากรที่มีต่อองค์กรด้านทัศนคติ (Attitudes) และ พฤติกรรม (Behaviors) ซึ่งมหาวิทยาลัยต้องพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรตั้งแต่ก่อนเริ่มเข้ามาปฏิบัติงานโดยต้องกำหนดกระบวนการที่เหมาะสม ชัดเจนตั้งแต่ขั้นตอนการเริ่มเข้าสู่องค์กร โดยจะต้องเริ่มพัฒนาทัศนคติสร้างความเชื่อมั่นความก้าวหน้าในงานให้แก่บุคลากร สร้างความรู้สึกอยากทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์กร พัฒนาการทำงานเป็นทีม สร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน การสร้างให้บุคลากรมีความเก่งมีความสามารถในงาน รวมถึงการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เพิ่มขึ้น ลดการขาดงาน การลางานลดการร้องเรียนร้องทุกข์ สร้างช่องทางการสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบถึงข่าวสารขององค์กรในทุกเรื่องเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันและขั้นตอนการคงอยู่ของบุคลากรโดยต้องสร้างความรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกันและตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไปการคงอยู่ของบุคลากรในองค์กรที่ดีขึ้นลดสูญเสียบุคลากรที่มีค่าและลดความสูญเสียเปล่าด้านการลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อนำพามหาวิทยาลัยไปสู่วิสัยทัศน์ได้เป็นผลสำเร็จ

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับปัญหาของการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดวัตถุประสงค์ในการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบความผูกพันในองค์กรตามทัศนะของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร
2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร
3. เพื่อทราบผลการยืนยันแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร

ข้อคำถามในการวิจัย

เพื่อเป็นแนวทางในการศึกษาปัญหา ผู้วิจัยได้กำหนดข้อคำถามเพื่อตอบปัญหาในการวิจัยดังนี้

1. องค์ประกอบความผูกพันในองค์กรตามทัศนะของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นอย่างไร
2. แนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นอย่างไร
3. ผลการยืนยันแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นอย่างไร

สมมติฐานของการวิจัย

เพื่อให้สอดคล้องกับข้อความคำถามของการวิจัยผู้วิจัยกำหนดสมมติฐานของการวิจัยดังต่อไปนี้

1. องค์ประกอบความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นพหุองค์ประกอบ
2. แนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นพหุแนวทาง
3. แนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากรมีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

กรอบแนวคิดของการวิจัย

กรอบแนวคิดการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร” ผู้วิจัยดำเนินการศึกษากรอบแนวคิดที่เกี่ยวข้อง จากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร โดยบูรณาการแนวคิดจาก

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร

ดักแฮม, กรูบ และแคสทาเนดา (Dunham, Grube and Castaneda) กล่าวว่า สิ่งสนับสนุนการความผูกพันในองค์กร ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้ 1) ความผูกพันทางด้านจิตใจ (Affective Commitment) โดยจะพูดถึงองค์กรในทางที่ดีให้ผู้อื่นฟังเสมอ มีความต้องการที่จะรักษาการเป็นสมาชิกเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) การสร้างความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) การสร้างความรู้สึผูกพันของบุคลากรที่เป็นผล

มาจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม มีความรักในการทำงาน ความภักดีและซื่อสัตย์ต่อองค์กร มีความต้องการคงความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้¹²

กัลฟ์แมน (Gubman) กล่าวว่า ความผูกพันในองค์กร ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การแบ่งปันค่านิยม/เข้าถึงในเป้าหมาย (Shared Values/ Seen of Purpose) การปรับค่านิยมของบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร 2) การคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในสถานที่ปฏิบัติงาน ที่ทางองค์กรจัดให้ 3) ลักษณะงาน (Job Tasks) การกำหนดขอบเขตของงานที่เหมาะสม 4) ความสัมพันธ์ในงาน (Relationship) เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรในการทำงาน 5) ค่าตอบแทนโดยรวม (Total compensation) หมายถึง ค่าจ้าง สวัสดิการและผลตอบแทน 6) โอกาสก้าวหน้าในงาน (Opportunities) เป็นโอกาสในความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่และได้รับผลสำเร็จในงาน 7) ภาวะผู้นำ (Leadership) ความเชื่อมั่นและนับถือในผู้นำองค์กร¹³

สวีนี และเม็คฟาลิน (Sweeney and Mcfarlin) กล่าวว่า การสร้างความผูกพันในองค์กรในองค์กรให้สูงขึ้นประกอบด้วยแนวทางดังนี้ 1) การสร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรเพื่อที่สร้างให้บุคลากรสามารถทำงานให้กับองค์กรมากขึ้น (Try some Good Faith Efforts to Increase Employee Input the Organization) 2) การสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับองค์กร (Build It and They will Come) โดยการเปิดเผยและการสื่อสารถึงค่านิยมพื้นฐาน ทศนคติ จุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กร 3) การให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม (Consider Using Team) 4) การสร้างความผูกพันต่อองค์การด้านความต่อเนื่องให้สูงขึ้น (Make Continuance Commitment High) ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรมทำให้บุคลากรไม่อยากจะย้ายไปอยู่ที่อื่น ๆ¹⁴

¹² R. B. Dunham, J. A. Grube, and M. B. Castañeda, "Organizational commitment: The utility of an integrative definition," *Journal of Applied Psychology* 79, 3 (1994): 370-380.

¹³ Edward L. Gubman, *The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results* (The United States of America: McGraw-Hill, 1998), 145.

¹⁴ Sweeney P. B., and Mcfarlin D. B., *Organization Behavior: Solution for Management* (Massachusetts: McGraw-Hill Irwin, 2002), 116-118.

เจอร์รัล กรีนเบิร์ก และโรเบิร์ต เอ บาร์อน (Jerald Greenberg and Robert A. Baron) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร ประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ ความผูกพันทางด้านจิตใจ (Affective Commitment) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment)¹⁵

โบว์ดิทช์และบูโน (Bowditch and Buono) กล่าวว่าความผูกพันในองค์กรเป็นความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกกับภาระหน้าที่ที่มีต่อสังคม หรือความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย 3 แนวทางหลัก 1) สร้างการยอมรับในนโยบายหรือเป้าหมายขององค์กร 2) สร้างให้บุคลากรใช้ความสามารถของตนเพื่อให้งานในองค์กรสำเร็จ 3) สร้างให้บุคลากรในองค์กรมีความปรารถนาที่จะคงสภาพในองค์กร โดยไม่คิดโยกย้ายไปที่อื่น¹⁶

จอน์, แจสฟรีย์ และ มิเชล (Jason, Jeffery and Michael) กล่าวว่าความผูกพันในองค์กร ประกอบด้วยความผูกพัน 3 ประเภท คือ 1) ความผูกพันทางด้านความรู้สึก 2) ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม¹⁷

ลูเทนส์ (Luthans) กล่าวว่า การเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วยรูปแบบความผูกพัน 3 รูปแบบ คือ 1) ความผูกพันทางด้านจิตใจ (Affective Commitment) เป็นความผูกพันเกี่ยวกับความต้องการที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) เป็นความผูกพันเกี่ยวกับการจะคงอยู่กับองค์กรเพราะตำแหน่ง ค่าตอบแทน หรือสิทธิประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กรที่สร้างพึงพอใจซึ่งส่งผลให้เกิดความผูกพันที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) เป็นความผูกพันที่ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการคงอยู่ในองค์กรเป็นสิ่งที่คิดถูกต้อง¹⁸

¹⁵ Jarald Greenberg, and Robert A. Baron, **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work (International Edition)**, 8th ed. (Boston: Ally and Bacon., 2002), 156.

¹⁶ James L. Bowditch, Anthony F Buono, and Marcus M. Stewart, **A primer on organizational behavior**, 7th ed. (New York: John Wiley and Sons, 2008), 96.

¹⁷ Jason, A. C., Jeffery, A. L., & Michael, J. W. (2019). **Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace**. New York: McGraw-Hill Irwin.

¹⁸ Luthans Fred, **Organization behavior**, 12th (Singapore: McGraw-hill international, 2010), 148.

ทอม แรธ และจิม ฮาร์เตอร์ (Tom Rath and Jim Harter) กล่าวว่า องค์ประกอบความผูกพันในองค์กร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ต้องสร้างแนวทางความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน สร้างความมั่นคงมีโอกาสเติบโตในงาน 2) สังคมในที่ทำงานที่ดี ส่งเสริมการทำงาน 3) ระบบบริหารค่าตอบแทน โดยต้องสร้างระบบการจ่ายค่าตอบแทนสวัสดิการที่เท่าเทียมกัน ชัดเจน และเป็นธรรม เพื่อเป็นการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร 4) สุขภาพกายและใจของบุคลากร จะต้องความสมดุลระหว่างเวลาการในการทำกับเวลาสำหรับส่วนตัวสำหรับครอบครัว 5) ระบบสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านร่างกายและจิตใจ¹⁹

สแตร์และกัลพิน (Stairs and Galpin) ได้กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรควรมีดังต่อไปนี้ 1) โครงสร้างเงินเดือนและผลตอบแทนต่าง ๆ ที่ได้รับต้องมีความเหมาะสมและยุติธรรม 2) มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความสนใจของพนักงาน 3) มีคุณธรรมในการบริหารภายในองค์กร 4) สร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามหลักอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน 5) ความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในทุกระดับ 6) มีแผนก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงาน 7) สร้างความมั่นคงในการทำงานในปัจจุบันและอนาคต 8) ชื่อเสียงขององค์กร²⁰

อาร์มสตรอง (Armstrong) กล่าวว่า แนวทางการเพิ่มความผูกพันในองค์กรประกอบด้วย 1) การสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเองระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน 2) การทำงานเป็นทีม 3) การตั้งเป้าหมายร่วมกันและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร 4) การสร้างสภาพแวดล้อมของงานที่เหมาะสม²¹

เดล คาร์เนกี (Dale Carnegie) ได้กล่าวถึง ปัจจัยทำให้เกิดความผูกพันในองค์กร ประกอบด้วย 6 ปัจจัย 1) สื่อสารอย่างชัดเจนถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทนของบุคลากร 2) ความมั่นใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถแยกแยะผู้มีผลการปฏิบัติงานดีได้ 3) การขจัดอุปสรรคในการทำงานที่สามารถส่งผลกระทบในเชิงลบต่อการสนับสนุน

¹⁹ Tom Rath, and Jim Harter, **Well being: the five essential elements** (New York: Gallup Press, 2010), 101-107.

²⁰ Stairs, M. and Galpin, M. (2010) "Positive Engagement: From Employee Engagement to Workplace Happiness". In P. Linley, S. Harrington and N. Garcca (eds) *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. Oxford : Oxford University Press.

²¹ Armstrong, M. (2010), **Armstrong's essential human resource management practice: A guild to people management**. London: Kogan Page.

บุคลากร 4) การเลือกคนให้เหมาะสมกับงานโดยคำนึงถึงคุณสมบัติของตำแหน่งงานและความสามารถของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งงานนั้น 5) ติดตามและพัฒนาบรรยากาศในการทำงานโดยผู้นำ ต้องมีความสามารถและมีรูปแบบการบริหารงานที่เหมาะสมเพื่อจูงใจบุคลากร 6) มุ่งเน้นถึงผลตอบแทนที่เป็นรูปของเงิน โอกาสการเติบโตในหน้าที่การงาน การพัฒนาในด้านต่าง ๆ และการยกย่องชมเชยบุคลากร²²

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรประกอบด้วย 3 ปัจจัย ดังนี้ 1) มีความเชื่อมั่นในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) มีความพร้อมที่จะทุ่มเททำงานในนามขององค์กร 3) ความตั้งใจจะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร²³

เจษฎา นกน้อย กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรมี 3 ลักษณะ คือ 1) ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึก เป็นอารมณ์ในเชิงบวกที่แสดงว่าพนักงานต้องแสดงความพยายาม และยังคงอยากทำงานอยู่ในองค์กรต่อไป 2) ความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ เป็นความผูกพันเกี่ยวข้องกับพันธะที่ต้องอยู่กับองค์กรต่อไปเพราะวัฒนธรรมองค์กร 3) ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน เป็นความผูกพันที่กระตุ้นพนักงานให้อยู่กับองค์กร²⁴

ชัชรวรรณ มีทรัพย์ทอง ได้ทำการวิจัย เรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา” ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย การยอมรับองค์กรความเชื่อมั่นในการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมองค์กร การใช้ความสามารถเพื่อองค์กรด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร ความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กรการรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร²⁵

มณฑิชา เป้าบุญปรุง และกรรณนันท์ รัตนแสนวงษ์ ได้ทำการวิจัย เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร” มีกรอบความผูกพันที่มีต่อองค์กร

²² Dale Carnegie, *The Importance of Employee Engagement*, accessed January 12, 2021, available from <http://www.dalecarnegie.com/employee-engagement>

²³ ณัฐพันธ์ เขจรนันท์, *พฤติกรรมองค์กร*, กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2551, 105.

²⁴ เจษฎา นกน้อย, *พฤติกรรมองค์กร*, พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560, 204.

²⁵ ชัชรวรรณ มีทรัพย์ทอง, (2558), “การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา,” *วารสารธุรกิจปริทัศน์* 7, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2558): 145-166.

ประกอบด้วย 1) ค่านิยมขององค์กร 2) ความเต็มใจในการปฏิบัติงานในองค์กร 3) ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ความผูกพันของบุคลากรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่ามีค่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ²⁶

สุวรรณณี จริยะพร ได้ทำการวิจัย เรื่อง “พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรวิทยาลัยทองสุข” ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานและพฤติกรรมการให้ความร่วมมือมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันอธิบายความสัมพันธ์ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร ขณะที่ความผูกพันต่อองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันอธิบายความสัมพันธ์ที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรวิทยาลัยทองสุขนอกจากนี้ พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรม การเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรมากที่สุด²⁷

ชินกร น้อยคำยาง และปภาดา น้อยคำยาง ได้ทำการวิจัย เรื่อง “คุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ” ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร 2) ความผูกพันด้านความรู้สึกรัก 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน โดยแนวทางในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ด้าน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสิ่งแวดล้อมที่ถูกลักษณะปลอดภัย ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน ด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคล ด้านการทำงานร่วมกันและมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านประชาธิปไตยในองค์กร ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว และด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ถ้าผู้นำขององค์กรให้ความสำคัญต่อการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กร จะส่งผล

²⁶ มณฑิชา เป้าบุญปรุง และการุณันท์ รัตนแสนวงษ์, “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร,” วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 11, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2559): 99 –112.

²⁷ สุวรรณณี จริยะพร, “พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรวิทยาลัยทองสุข,” วารสารสมาคมนักวิจัย 21, 1 (มกราคม-เมษายน 2559): 227-238.

ดีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานซึ่งเป็นแรงผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานให้กับองค์กรอย่างเต็มความรู้ความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ของมหาวิทยาลัย²⁸

สุมาลี แสงสว่าง และปิยนุช รัตนกุล ได้ทำการวิจัย เรื่อง “การศึกษาความคาดหวังและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล” ผลการวิจัยพบว่า ผลการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ ความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ความภาคภูมิใจและจงรักภักดีต่อองค์กร การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พบว่าบุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรในระดับมาก โดยมีพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงานสูงสุด และเหตุผลที่ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด คือ ความพึงพอใจในลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซึ่งความคาดหวังของบุคลากรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และบุคลากรที่มีประเภทการจ้างและประเภทตำแหน่งแตกต่างกันมีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน²⁹

ธิดารัตน์ สวนเศรษฐ์ ได้ทำการวิจัย เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยบูรพา” ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยบูรพา ประกอบด้วย คุณภาพชีวิตในการทำงานและประสบการณ์ทำงาน โดยในภาพรวมและทุกด้านอยู่ใน ระดับมาก เมื่อเรียงลำดับตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพ ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานการบริหารงานอย่างเป็นธรรมและเท่าเทียม ปัจจัยด้านประสบการณ์ทำงานทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานโอกาสในการพัฒนาความสามารถในการทำงานของพนักงานปัจจัย ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานการมีปฏิสัมพันธ์กับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม ปัจจัยด้านประสบการณ์ทำงานความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ปัจจัยด้านประสบการณ์ทำงานความคาดหวังในการได้รับการตอบสนองจากองค์กร ปัจจัยด้าน

²⁸ ชินนกร น้อยคำยาง และปภาดา น้อยคำยาง, “คุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,” **รังสิตสารสนเทศ** 22, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2559): 31-56.

²⁹ สุมาลี แสงสว่าง และปิยนุช รัตนกุล, “การศึกษาความคาดหวังและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล,” **วารสารการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย** 4, 4 (สิงหาคม 2560): 56-66.

คุณภาพชีวิตในการทำงานความภาคภูมิใจองค์กร ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว³⁰

มณีนันท์ มัคคะรม สุรศักดิ์ แก้วคำแสน และสุวารี เขียวคำ ได้ทำการวิจัย เรื่อง “การศึกษาปัจจัยในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น” ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กร ประกอบด้วยปัจจัย ด้านงานในความรับผิดชอบ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมในองค์กร ความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร³¹

เยาวลักษณ์ โพธิ์หล้า และคณะ ได้ทำการวิจัย เรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร :กรณีศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น” ผลการวิจัยพบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคมและองค์กร รองลงมาเป็นความผูกพันด้านรู้สึกและการยอมรับ และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ความผูกพันด้านความต่อเนื่องและทุ่มเท ส่วนคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานด้านต่างๆ กับความผูกพันต่อองค์กร พบว่า ด้านความภาคภูมิใจในองค์กร มีความสัมพันธ์มากกว่าด้านอื่น รองลงมาเป็นด้านความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกัน³²

อาฟซา (Afsar) ได้ทำการวิจัย เรื่อง “คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร การศึกษาเชิงเปรียบเทียบของนักวิชาการที่ทำงานในมหาวิทยาลัยพื้นฐานของรัฐในประเทศ

³⁰ ธิรัตน์ สอนเศรษฐ์, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยบูรพา,” *e-Journal of Education Studies, Burapha University* 1, 6 (ธันวาคม 2562): 55-67.

³¹ มณีนันท์ มัคคะรม สุรศักดิ์ แก้วคำแสน และสุวารี เขียวคำ, “การศึกษาปัจจัยในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น,” (ประชุมวิชาการระดับชาติ NMCCON 2020 ครั้งที่ 7 วิทยาลัยนครราชสีมา, 23 มกราคม 2563), 938-948.

³² เยาวลักษณ์ โพธิ์หล้า และคณะ, “ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น,” *วารสารมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์* 40, 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2566): 1-27.

ตุรกี” ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานส่งผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ และความผูกพันเชิงบรรทัดฐานของนักวิชาการที่ทำงานทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยพื้นฐาน ในขณะที่ส่งผลเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กร การทดสอบตัวแปรทั้งหมดของความผูกพันในองค์กรแสดงให้เห็นว่า คุณภาพชีวิตในองค์กรส่งผลอย่างมากต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ความผูกพันด้านบรรทัดฐานและความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กร³³

เดนิช แดราซ และ อาลี (Danish Draz and Ali) ได้ทำการศึกษา เรื่อง เกี่ยวกับบอทธิพลของบรรยากาศองค์กรต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรในองค์กรการศึกษาของประเทศปากีสถาน ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรและความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นจากผลการศึกษาได้เสนอแนะว่าองค์กรควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศในการทำงานของพนักงานอื่นเนื่องจากเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญ³⁴

วินนี่มารี โพลีควิต, จูดี แอน ออง เฟอราเตร์-จีมีนา และโจเฟน กามาया (Winnie Marie Poliquit, Judy Ann Ong Ferrater-Gimena and Jophelyn C. Gamaya) ได้ทำการศึกษา เรื่อง “เข้าใจความผูกพันในองค์กรของพนักงานในมหาวิทยาลัยในฟิลิปปินส์” ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วยระดับความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร ด้านจิตใจ ด้านความผูกพันด้านบรรทัดฐาน และข้อตกลงทั่วไปขององค์กร โดยพบว่าพนักงานมีระดับความผูกพันในระดับสูงและมีความต้องการที่จะคงอยู่กับองค์กรพร้อมที่จะทำงานนอกเหนือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย พนักงานเห็นว่าเงินเดือนเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร อีกทั้งต้องการให้องค์กรเตรียมการพัฒนาด้านศึกษาต่อ³⁵

³³ Selda Tasdemir Afsar. “Impact of the Quality of Work-life on Organizational Commitment: A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey.” *Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(2) (2014): 45- 75.

³⁴ Rizwan Qaiser Danish, Umar Draz, and Hafiz Yasir Ali, “Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Education Sector of Pakistan,” *American Institute of Science*, 1 (July 2015): 102 – 109.

³⁵ Winnie Marie Poliquit, Judy Ann Ong Ferrater-Gimena, and Jophelyn C. Gamaya, “Grasping the Organizational Commitment of Employees in a Higher Educational Institution in the

เอนดริส ซีต แคสเซอร์ และดาวิต นีกัสซา โกลกา (Endris Seid Kassaw and Dawit Negassa Golga) ได้ทำการวิจัย เรื่อง “ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานวิชาการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยฮารามาया” ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันในองค์กรความผูกพันในองค์กรประกอบด้วย 1) ด้านความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuous Commitment) และ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางส่งผลต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย และส่งผลต่อการมาปฏิบัติงานและการขาดงาน ทั้งนี้เพศและระดับการศึกษาส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ อีกทั้งเสนอแนะว่าองค์กรควรมีการพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อเพิ่มระดับความผูกพันขององค์กรของบุคลากรสายวิชาการ³⁶

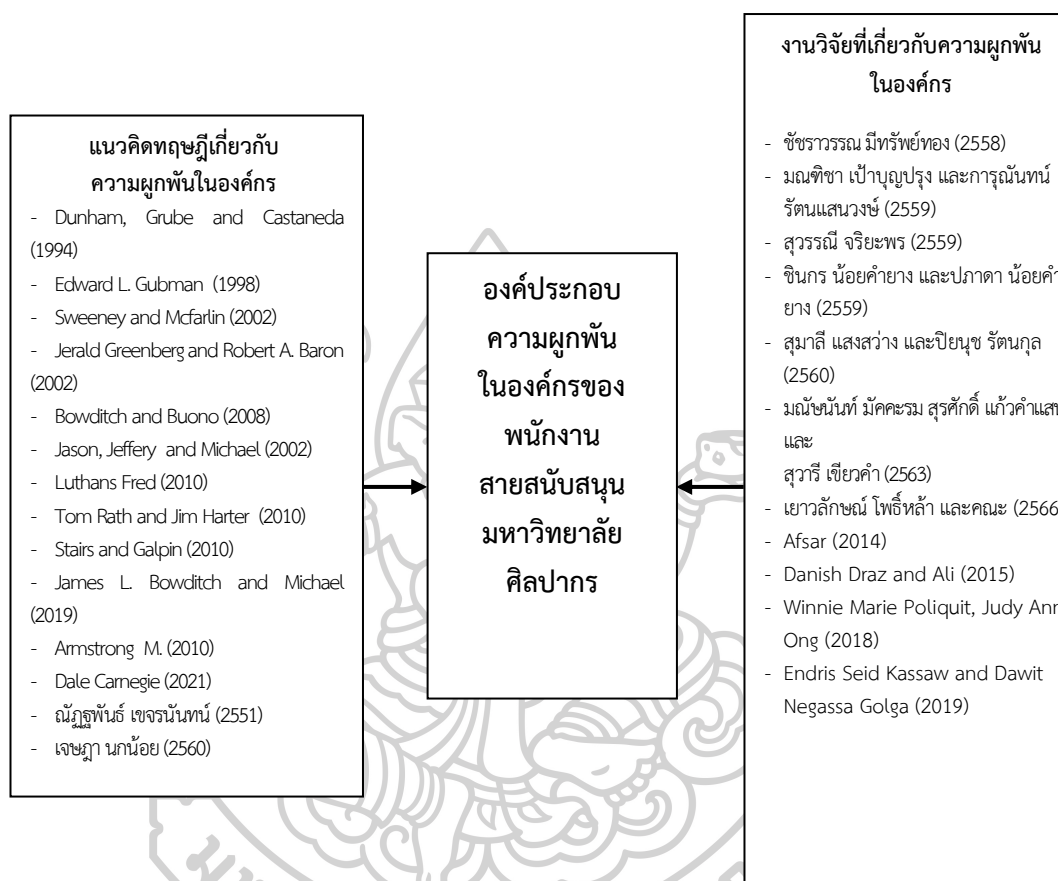


Philippines,” *International Journal of Business and Social Science* 9, 7 (July 2018): 42-54.

³⁶ Endris Seid Kassaw, and Dawit Negassa Golga, “Academic Staffs’ Level of Organizational Commitment in Higher Educational Setting: The Case of Haramaya University,” *International Journal of Higher Education* 8, 2 (April 2019): 87-100.

จากแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวสามารถนำมาประกอบเป็นขอบข่ายทางทฤษฎีของการวิจัยที่ผู้วิจัยใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยครั้งนี้ ดังแสดงในแผนภาพที่ 1

แผนภาพที่ 1 กรอบแนวคิดของการวิจัย



ที่มา : Dunham R. B., Grube J. A., and Castañeda M. B., “Organizational commitment: The utility of an integrative definition,” *Journal of Applied Psychology* 79, 3 (1994): 370–380.

: Edward L. Gubman, *The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results* (The United States of America: McGraw-Hill, 1998), 145.

: Sweeney P. B., and Mcfarlin D. B., *Organization Behavior: Solution for Management* (Massachusetts: McGraw-Hill Irwin, 2002), 116-118.

: Jarald Greenberg, and Robert A. Baron, *Behavior In Organizations: Understanding And Managing The Human Side Of Work* (International Edition), 8th ed. (Boston : Ally and Bacon., 2002), 156.

: Bowditch, James L., Anthony F. Buono, and Marcus M. Stewart. **A primer on organizational behavior**. 7th ed. New York: John Wiley and sons, 2008.

: Jason, A. C., Jeffery, A. L., & Michael, J. W. (2019). **Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace**. New York: McGraw-Hill Irwin.

: Tom Rath, and Jim Harter, **Well being: the five essential elements** (New York : Gallup Press, 2010), 101-107.

: Stairs, M. and Galpin, M. (2010) “**Positive Engagement: From Employee Engagement to Workplace Happiness**”. In P. Linley, S. Harrington and N. Garcca (eds) *Oxford Handbook of Positive Psychology and Work*. Oxford: Oxford University Press.

: James L. Bowditch, Anthony F. Buono, and Marcus M. Stewart, **A primer on organizational behavior**, 7th ed. (New York: John Wiley and sons, 2008), 96.

: Armstrong, M. (2010), **Armstrong's essential human resource management practice: A guild to people management**. London: Kogan Page.

: Dale Carnegie, **The Importance of Employee Engagement**, accessed January 12, 2021, available from <http://www.dalecarnegie.com/employee-engagement>

: ณีภูธรพันธ์ เขจรนนท์. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น. 2551.

: เจษฎา นกน้อย. **พฤติกรรมองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560.

: ชัชวารวรรณ มีทรัพย์ทอง. “การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.” **วารสารธุรกิจปริทัศน์** 7, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2558): 145-166.

: มณฑิชา เป้าบุญปรุง และการุณนันทน์ รัตนแสนวงษ์. “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.” **วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์** 11, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2559): 99 -112.

: สุวรรณณี จริยะพร. “พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การของบุคลากรวิทยาลัยทองสุข.” **วารสารสมาคมนักวิจัย** 21, 1 (มกราคม-เมษายน 2559): 227-238.

: ชินนกร น้อยคำยาง และปภาดา น้อยคำยาง. “คุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อ องค์การของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.” **รังสิต**

สารสนเทศ 22, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2559): 31-56.

: สุมาลี แสงสว่าง และปิยนุช รัตนกุล, “การศึกษาความคาดหวังและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล,” **วารสารการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย** 4, 4 (สิงหาคม 2560): 56-66.

: ชิดารัตน์ สอนเศรษฐ์. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยบูรพา.” **e-Journal of Education Studies, Burapha University** 1, 6 (ธันวาคม 2562): 55-67.

: มณีนันท์ มัคกระม สุรศักดิ์ แก้วคำแสน และสุวารี เขียวคำ. “การศึกษาปัจจัยในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.” (ประชุมวิชาการระดับชาติ NMCCON 2020 ครั้งที่ 7 วิทยาลัยนครราชสีมา, 23 มกราคม 2563), 938-948.

: เยาวลักษณ์ โพธิ์หล้า และคณะ. “ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.” **วารสารมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์** 40, 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2566): 1-27.

: Afsar, Selda Tasdemir. “Impact of the Quality of Work-life on Organizational Commitment: A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey.” **Journal of Industrial Relations and Human Resources**, 17(2) (2014): 45-75.

: Danish, Rizwan Qaiser, Umar Draz, and Hafiz Yasir Ali. “Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Education Sector of Pakistan.” **American Institute of Science**, 1 (July 2015): 102 – 109.

: Winnie Marie Poliquit, Judy Ann Ong Ferrater-Gimena, and Jophelyn C. Gamaya, “Grasping the Organizational Commitment of Employees in a Higher Educational Institution in the Philippines,” **International Journal of Business and Social Science** 9, 7 (July 2018): 42-54.

: Endris Seid Kassaw, and Dawit Negassa Golga, “Academic Staffs’ Level of Organizational Commitment in Higher Educational Setting: The Case of Haramaya University,” **International Journal of Higher Education** 8, 2 (April 2019): 87-100.

ข้อตกลงเบื้องต้น

การศึกษาตัวแปรเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กรซึ่งเป็นทฤษฎีที่เกิดขึ้นในช่วงศตวรรษที่ 20 ซึ่งเอกสารทั้งหมดเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กรเป็นเอกสารที่แพร่หลายในช่วงศตวรรษที่ 20 ในภาวะปัจจุบันเมื่อกล่าวถึงเรื่องความผูกพันในองค์กรก็จะเป็นการกล่าวถึงทฤษฎีต่าง ๆ ในช่วงศตวรรษที่ 20 และปรากฏอยู่ในหนังสือที่เกี่ยวกับการบริหารต่าง ๆ สำหรับในการวิจัยในครั้งนี้จะใช้เอกสารเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กรที่เกิดขึ้นในช่วงศตวรรษที่ 20 เป็นข้อมูลในการศึกษาความผูกพันในองค์กร

นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกัน ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามขอบเขตหรือความหมายของคำศัพท์เฉพาะในการวิจัยไว้ดังนี้

การพัฒนาความผูกพันในองค์กร หมายถึง แนวทางการสร้างให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกผูกพันทางด้านจิตใจ มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร มีความภูมิใจ ยอมรับในวัฒนธรรมองค์กร มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทแรงกาย แรงใจในการทำงานให้กับองค์กรสูงสุด ประกอบไปด้วยขั้นตอน 1) ก่อนเข้าเริ่มเข้าสู่องค์กร 2) เริ่มต้นเข้าสู่องค์กร 3) ขึ้นคงอยู่กับองค์กร

พนักงานสายสนับสนุน หมายถึง ผู้ที่มีหน้าที่ในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยศิลปากรที่แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มปฏิบัติการ สำหรับผู้ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งด้วยวุฒิปริญญาตรีขึ้นไปและดำรงตำแหน่งระดับหัวหน้างานขึ้นไป 2) กลุ่มปฏิบัติการ สำหรับผู้ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งด้วยวุฒิปริญญาตรีขึ้นไป และ 3) กลุ่มปฏิบัติงาน สำหรับผู้ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งด้วยวุฒิประกาศนียบัตรวิชาชีพขึ้นไป แต่ไม่ถึงระดับปริญญาตรี

มหาวิทยาลัยศิลปากร หมายถึง สถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม มีภารกิจหลัก ได้แก่ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการวิชาการแก่สังคม และการทำงานบำรุงศิลปวัฒนธรรม มีทั้งหมด 5 วิทยาเขต คือ 1) วังท่าพระ 2) พระราชวังสนามจันทร์ 3) สำนักงานอธิการบดี ตลิ่งชัน 4) สารสนเทศเพชรบุรี 5) City Campus (เมืองทองธานี)

บทที่ 2

วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร” โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบความผูกพันในองค์กรตามทัศนะของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร 3) เพื่อทราบผลการยืนยันแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ผู้วิจัยที่ศึกษาค้นคว้าจากตำราเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีสาระสำคัญนำเสนอตามลำดับ ดังนี้

ความหมายของความผูกพันในองค์กร
ความสำคัญของความผูกพันในองค์กร
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร
แนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กร
การพัฒนาความผูกพันในองค์กร
ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยศิลปากร
การบริหารงานพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ความหมายของความผูกพันในองค์กร

ความผูกพันในองค์กรเป็นที่ได้รับความสนใจอย่างมากโดยเฉพาะผู้บริหารและนักวิเคราะห์องค์กร ซึ่งพยายามแสวงหาวิธีการที่จะรักษาบุคลากรขององค์กรให้ทำงานอยู่ในองค์กรให้นานยิ่งขึ้นเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรตลอดจนลดอัตราการขาดงาน รวมถึงการศึกษาความต้องการของบุคลากรเพื่อจะได้เข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ ความต้องการของบุคคลที่มีทั้งความต้องการทางจิตใจหรือสังคม ทั้งนี้เพื่อให้ตอบสนองต่อความต้องการเพื่อให้เกิดความพึงพอใจ เพราะเมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจในการทำงานก็ย่อมส่งผลให้องค์กรเข้มแข็ง และสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้³⁷ จากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

³⁷ ระวีวรรณ ศรีศต, “ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานตามมาตรฐานการศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ,” วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา 10, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2558): 75-91.

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ความหมาย นิยามความผูกพันต่อองค์กรไว้หลากหลาย ซึ่งอาจแตกต่างกันไปตามตัวแปร ซึ่งโดยภาพรวมแล้วความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นเรื่องของความเกี่ยวพันระหว่างบุคลากรในองค์กรกับองค์กรที่บุคคลนั้นเป็นสมาชิกอยู่ โดยมีผู้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรดังนี้

แคนเตอร์ (Kanter) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่าเป็นความเต็มใจที่บุคลากรยินดีจะทุ่มเทกำลังกายกำลังใจและความจงรักภักดีให้แก่องค์กรที่เขาเป็นสมาชิกอยู่³⁸

เชลดอน (Sheldon) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่าเป็นทัศนคติหรือความสำนึกของพนักงานที่มีต่อองค์กร ซึ่งทัศนคติหรือความสำนึกนี้จะเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงหรือฝังอยู่ในใจและจะแสดงออกมาเป็นบุคลิกภาพของพนักงานที่มีต่อองค์กร³⁹

พอร์เตอร์ และคนอื่น ๆ (Porter and others) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่าเป็นความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกกับองค์กร โดยมีการแสดงออกอย่างแรงกล้าของแต่ละบุคคลในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ 1) มีความเชื่ออย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและมีการยอมรับเป้าหมายขององค์กร 2) มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทที่จะใช้ความรู้ความสามารถ ความพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร และ 3) มีความต้องการอย่างแรงกล้าที่ยังคงความเป็นสมาชิกขององค์กร⁴⁰

บุชานัน ที่ 2 (Buchanan II) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่าเป็นความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และการปฏิบัติตามบทบาทของตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร⁴¹

สตีเยร์ส (Steers) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่าเป็นความรู้สึกรักของบุคลากรที่แสดงตนว่าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกขององค์กรคนอื่น ๆ และเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจ เพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้สำเร็จ โดยเป็นขั้นตอนหนึ่งในขั้นของความสัมพันธ์กับองค์กรในกระบวนการเกี่ยวข้องกับองค์กร (Organization

³⁸ Rosabeth Moss Kanter, "Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian community," *American journal of sociology review* 33, 4 (August 1968): 499-517.

³⁹ Sheldon, "An empirical analysis of organizational identification," *Academy of Management Journal* 14, (1971): 149-226.

⁴⁰ Lyman W. Porter, and others, "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians," *Journal of Applied Psychology* 59, 5 (February 1974): 603.

⁴¹ Buchanan II. B., "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organization," *Administrative Science Quarterly* 19, 4 (December 1974): 533-534.

Attachment) ได้แก่ 1) การเข้าเป็นสมาชิกขององค์กร (Organization Entry) เป็นขั้นแรกที่บุคคลเลือกเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง 2) การมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะมีความผูกพันลึกซึ้งกับองค์กร⁴² ความผูกพันต่อองค์กรเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารงาน เพราะสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าและออกจากงานของสมาชิกในองค์กรได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงาน ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นของสมาชิกองค์กร เป็นพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรมีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่น ๆ แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร มีจุดร่วมที่เหมือนกันของสมาชิกในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กร เต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติงานภารกิจขององค์กรความรู้สึกนี้จะแตกต่างจากความผูกพันต่อองค์กรโดยทั่วไปอันเนื่องมาจากการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยปกติพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริง จะมุ่งเน้นความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร⁴³

เมอร์เดย์ พอร์ตเตอร์ และสตีเยร์ (Mowday, Porter and Steer) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่าเป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีตามปกติ เพราะความผูกพันเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมามากกว่าความจงรักภักดีเพราะเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและผลักดันให้บุคลากรเต็มใจที่จะอุทิศตัวเองเพื่อการสร้างสรรคให้องค์กรอยู่ในสภาพที่ดี ความผูกพันในองค์กรเป็นความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่มีต่อองค์กรอย่างเหนียวแน่นในองค์กรมีสภาพที่ดีขึ้น โดยความรู้สึกที่ดีที่จะทำให้บุคลากรแสดงออกมาในรูปของการปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์และบุคคลที่มีความผูกพันจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรเสมอ⁴⁴

แมทธิว และซาแจน (Mathieu and Zajac) ได้ให้ความผูกพันในองค์กรว่าเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกพึงพอใจเกี่ยวกับงาน (Job Involvement) มากยิ่งขึ้นและผลักดันให้บุคลากรเต็มใจที่จะอุทิศตัวเองเพื่อสร้างสรรคให้องค์กรอยู่ในสถานะที่ดีขึ้น⁴⁵

⁴² Steer R. M., *Organizational Effectiveness: A Behavioral View* (California: Goodyear, 1977), 95.

⁴³ Lyman W. Porter., and Richard M. Steers, "Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism," *Journal of Vocational Behavior*, 18 (2) (1979): 20-21.

⁴⁴ Richard T. Mowday, Lyman W. Porter, and Richard M. Steer, *Employee Organization Linkage: The Psychology of Commitment* (New York: Academic, 1982), 25.

⁴⁵ John E. Mathieu and Dennis M. Zajac, "A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment," *Psychological bulletin* 108, 2 (1990): 171-194.

อีเซนเบอร์เกอร์ ฟาโซโล และเดวิท ลาแมสโตร (Eisenberger, Fasolo and Davis-LaMastro) ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่าเป็นเจตคติที่แสดงถึงความรู้สึกรวมเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีความสัมพันธ์ระหว่างกันที่บุคคลสามารถได้รับการสนับสนุนจากองค์กรกับความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร ผลที่ตามมาคือความอดุสาหะและความทุ่มเทให้กับองค์กร⁴⁶

อัลเลน และมีเยอร์ (Allen and Meyer) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่าเป็นความรู้สึกที่บุคลากรมีต่อองค์กรโดยเป็นสิ่งเหนี่ยวรั้งให้คนยังคงอยู่ในองค์กร รู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกัน (Partisan) ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมองค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย 3 ส่วน คือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Identification) เป็นการแสดงออกจากเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรของผู้ปฏิบัติงาน ความเกี่ยวข้องกับองค์กร (Involvement) โดยการปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่ และความจงรักภักดี (Loyalty) ความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร⁴⁷

จอร์สและโจนส์ (George and Jones) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่าเป็นความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กร คือ มีความสุขที่รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กรจนรู้สึกว่าไม่อยากจะจากองค์กรไปไหน⁴⁸

มีเยอร์ อัลเลน และสมิท (Meyer Allen and Smith) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่าเป็นลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับองค์กรและการนำไปสู่การตัดสินใจที่จะคงอยู่หรือลาออกจากการเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น ๆ⁴⁹

นิวสโตรมและเดวิส (Newstrom and Davis) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่าเป็นระดับที่แสดงให้เห็นถึงความต้องการของบุคคลที่จะคงอยู่และมีส่วนร่วมในองค์กรต่อไปรวมถึงเป็นเครื่องชี้วัดความตั้งใจของบุคลากรที่จะคงอยู่ต่อไปในอนาคตด้วย⁵⁰

⁴⁶ R. Eisenberger, P. Fasolo, and V. Davis-LaMastro, "Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation," *Journal of applied psychology* 75, 3 (1990): 51-59.

⁴⁷ Allen N.J., and Meyer J.P., "The Measurement and Antecedents of Affective Continuance and Normative Commitment of the Organizations," *Journal of Occupational Psychology* 63, 1 (March 1990): 4-5.

⁴⁸ Jennifer M. George, and Gareth R. Jones, *Organizational behavior*, 2nd ed. (Massachusetts: Addison, 1990), 96.

⁴⁹ John P. Meyer, Natalie J. Allen and Catherine A. Smith, "Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization," *Journal of applied psychology* 78, 2 (1993): 538-551.

เจอร์ล กรีนเบิร์ก และโรเบิร์ต อี.บารอน (Jerald Greenberg and Robert A. Baron) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่า ความผูกพันในองค์กรสำคัญต่อความเป็นอยู่ขององค์กร นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร หากมีความผูกพันในองค์กรสูง อัตราการขาดงานและลาออกจะต่ำ หากมีความผูกพันในองค์กรสูง ระดับความตั้งใจที่จะเสียสละทำงานให้กับองค์กรสูง และหากมีความผูกพันในองค์กรสูง ความคิดเห็นส่วนตัวจะเป็นไปในทางบวกโดยบุคลากรในองค์กรจะเกิดความเกี่ยวข้องกับองค์กรไม่มีความตั้งใจที่จะไม่จากองค์กรไปไหน⁵¹

ชอลต์ และชูลทซ์ (Schultz and Schultz) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่าเป็นระดับความรู้สึกของสมาชิกที่มีต่อองค์กรที่ทำงานอยู่⁵²

เฮอร์โควิต และเมอร์เยอร์ (Herscovitch and Meyer) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่าเป็นความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์กร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความเชื่อและความรู้สึกในคุณค่าและเป้าหมายขององค์กรซึ่งทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร⁵³

มันนารี และแจ็กสัน (Mathis and Jackson) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่าเป็นระดับความเชื่อและการยอมรับเป้าหมายขององค์กรของพนักงานและความต้องการที่จะทำงานในองค์กร จากผลการวิจัยพบว่าความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานมีแนวโน้มที่มีอิทธิพลซึ่งกันและกันกว่าคือความพึงพอใจของตนจะมีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความพึงพอใจค่อนข้างสูง ความผูกพันต่อองค์กรจะสะท้อนออกมาในลักษณะสถิติการขาดงานหรือการลาหยุด และการลาออกของพนักงานที่ไม่มีความพึงพอใจในงาน⁵⁴

⁵⁰ John W. Newstrom., and Keith L. Davis, **Organizational behavior human behavior at work**, 12th ed. (New York: McGraw-hill, 1993), 198.

⁵¹ Jerald Greenberg, and Baron A. Baron, **Behavior in organization: Understanding and managing the human side of work**, 5th ed. (New Jersey: A Simon and Schuster, 1995), 43-44.

⁵² Schultz D.P., and Schultz S.E., **Psychology and Work Today: An Introduction to Industrial and Organizational Psychology**, 7th ed. (New Jersey: Prentice – Hall, 1998), 15.

⁵³ Lynne Herscovitch, and John P. Meyer. “Commitment to organizational change: Extension of a three-component model.” *Journal of Applied Psychology* 87, 3 (2002): 474-487.

⁵⁴ Robert L. Mathis, John H. Jackson, **Human Resource Management: Essential Perspectives** 15th ed., (Ohio: South Western, 2003), 23.

มาติสและแจ๊คสัน (Mathis and Jackson) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่าเป็นระดับความเชื่อและการยอมรับเป้าหมายขององค์กรของบุคลากร และความต้องการที่จะทำงานให้กับองค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรและความพึงพอใจในงานจะมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน⁵⁵

โรบินสัน, เพอร์รี่แมน และเฮย์เดย์ (Robinson, Perryman and Hayday) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่าเป็นทัศนคติเชิงบวกของพนักงานซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนคุณค่าของทั้งพนักงานและองค์กร พนักงานที่มีความผูกพันนั้นจะตระหนักถึงบริบทต่าง ๆ ของธุรกิจ และทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานเพื่อสร้างผลงานโดยมุ่งเน้นประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ⁵⁶

เจนนิเฟอร์เกิร์ธ (Jennifer Gareth) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่าเป็นรูปแบบของความรู้สึกและความเชื่อทั้งหมดของระดับความผูกพันสามารถมีตั้งแต่ ระดับสูงสุดถึงต่ำสุดและสมาชิกขององค์กรสามารถที่จะมีทัศนคติในหลายแง่มุมเกี่ยวกับองค์กรของตนได้⁵⁷

ชาร์ลส์ (Charles) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่าเป็นความมุ่งมั่นและการอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กรหรือเป็นระดับการความพยายามทุ่มเทในการทำงาน การอุทิศเวลา สติปัญญาในการทำงาน รวมไปถึงความรู้สึกของบุคลากรในองค์กรที่รู้สึกถึงเป้าหมายและความภูมิใจซึ่งทำให้เกิดความทุ่มเทความสามารถในการทำงาน⁵⁸

ฟิทซ์แซน (Fitz-enz) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่าเป็นระดับความผูกพันทางด้านอารมณ์ทั้งทางบวกและลบของบุคคลที่มีต่องาน เพื่อนร่วมงาน และองค์กรที่เขาดำรงอยู่⁵⁹

ลูเทนส์ (Luthans) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่าเป็นความรู้สึกทัศนคติของบุคลากรที่มีต่อองค์กร โดยสามารถจำแนกพฤติกรรมที่แสดงออกมาของบุคลากรได้ 3 ประการคือ 1) มีความปรารถนาอันแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์กร 2) มีความตั้งใจและใช้ความ

⁵⁵ Robert L. Mathis, John H. Jackson, **Human Resource Management: Essential Perspectives** 15th ed., (Ohio: South Western, 2003), 237.

⁵⁶ Robinson, D., Perryman, S., and Hayday, S. **The drivers of engagement**, IES Report 408. (Brighton: Institute for Employment Studies: 2004), 72.

⁵⁷ Jennifer M. George, Gareth R. Jones, and William C. Sharbrough, **Understanding and Managing Organizational Behavior**, 2 ed. (Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2005), 155.

⁵⁸ Charles Woodruffe, "Employee Engagement: The Real Secret of Winning a Crucial Edge Over your Rival," **Resource Magazine**, (November 2006): 19-22.

⁵⁹ Fitz-enz, J. **The new HR analytics: predicting the economic value of your company's human capital investment**. (New York: AMACOM, 2010), 161.

พยายามอย่างหนึ่งถึงที่สุดเพื่อประโยชน์ขององค์กร และ 3) การแสดงออกโดยการยอมรับเป้าหมายขององค์กรมีความจงรักภักดีต่อองค์กร⁶⁰

สตีเฟนและเมรี่ (Stephen and Mary) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่าเป็นสถานะซึ่งบุคลากรผูกพันตนกับองค์กรและเป้าหมายขององค์กรหนึ่ง ๆ และปรารถนาที่จะรักษาความเป็นสมาชิกในองค์กรนั้น ดังนั้น การมีส่วนร่วมกับองค์กรสูง หมายถึง ความผูกพันกับงานหนึ่ง ๆ ในขณะที่ความผูกพันกับองค์กรสูงหมายถึง ความผูกพันกับองค์กรที่ว่าจ้าง⁶¹

สเปคเตอร์ (Spector) ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่าเป็นทัศนคติของพนักงานที่สอดคล้องต่องานซึ่งมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานมาก มีความรักและผูกพันต่อองค์กรของตนมากนั่นเอง⁶²

เกลลอป คอนซัลติ้ง (Gallup Consulting) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่าความเป็นหุ้นส่วนกันระหว่างบุคลากรกับองค์กร โดยบุคลากรที่ทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและเพื่อบรรลุความต้องการส่วนตัวของตนเองด้วย โดยมีองค์กรมีหน้าที่ในการช่วยเหลือสนับสนุนเชิงสร้างสรรค์ในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร⁶³

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่าเป็นทัศนคติที่สะท้อนความเกี่ยวข้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ซึ่งเขายินดีที่จะมีส่วนร่วมเป็นสมาชิก และไม่เต็มใจที่จะจากองค์กรไป⁶⁴

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ (Thailand Quality Award : TQA) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่าเป็นระดับความมุ่งมั่น ทั้งด้านอารมณ์และสติปัญญาเพื่อให้งานสำเร็จบรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์กร⁶⁵

⁶⁰ Luthans Fred, **Organization behavior**, 12th (Singapore: McGraw-hill international, 2010), 235.

⁶¹ Stephen P. Robbins, and Mary A. Coulter, **Management** (New York: Pearson, 2020), 120.

⁶² Paul E. Spector, **Industrial and Organizational Psychology: Research and practice** (New York: John Wiley and son, 2021), 236.

⁶³ Gallup Consulting, The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes, 2016 accessed March 12, 2021 Available from http://www.workcompprofessionals.com/advisory/2016L5/august/MetaAnalysis_Q12_ResearchPaper_0416_v5_sz.pdf

⁶⁴ ณัฐพันธ์ เขจรนนท์, **พฤติกรรมองค์กร**, กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2551, 105.

⁶⁵ สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ, **เตรียมองค์กรเพื่อรับการตรวจประเมินตามแนวทาง TQA** (กรุงเทพฯ: พงษ์วรินการพิมพ์), 2551.

สุพานี สฤษณ์วานิช ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่า การองค์กรทำให้บุคลากรมีความรู้สึกรักองค์กร ภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรู้สึกร่วมกับองค์กรสูง และทำตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น ตั้งใจทำงาน ดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กร เหมือนกับเป็นของตนเอง แก้วตัวแทนองค์กรเมื่อถูกคนกล่าวหา ความผูกพันต่อองค์กรจะมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ 1) การผูกพันในเชิงจิตใจ (Affective Commitment) ซึ่งเป็นความตั้งใจของพนักงานที่จะคงอยู่กับองค์กร อันเนื่องมาจาก ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่กำลังความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร 2) ความผูกพันเนื่องจากต้องการอยู่กับองค์กร เพราะที่องค์กรนี้เหมาะสมที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกต่อไป (Continuance Commitment)⁶⁶

จิระพงศ์ เรืองกุล ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่าประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความผูกพันของพนักงานเป็นเรื่องของความรู้สึกเชิงบวกที่มีต่อองค์กรและการมีพลังหรือการตื่นตัวซึ่งทำให้พนักงานมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน 2) ความผูกพันพนักงานเป็นตัวทำนายพฤติกรรมที่นอกเหนือหน้าที่งาน (Discretionary Behavior) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ช่วยเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าพนักงานทั่วไป และ 3) พนักงานที่มีความผูกพันจะตระหนักถึงบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและร่วมสร้างผลงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นสิ่งสำคัญ⁶⁷

ธัญพิชชา สามารถ และทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่าเป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกองค์กรคนอื่น ๆ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อการปฏิบัติการกิจขององค์กร⁶⁸

ศรารัฐ โภชนะสมบัติ ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่าเป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กรซึ่งมีลักษณะของความสัมพันธ์อันแน่นแฟ้นและเป็นไปในทิศทางที่ดี⁶⁹

เฉลิมขวัญ เมฆสุข และประสพชัย พสุนนท์ ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่าเป็นตัวที่ผลักดัน และให้ความสำคัญกับบุคลากรเห็นคุณค่าในตัวของคุณค่าของบุคลากร โดยบุคลากรตอบแทน

⁶⁶ สุพานี สฤษณ์วานิช, **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่:แนวคิดและทฤษฎี**, พิมพ์ครั้งที่ 7 (กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552), 98-99.

⁶⁷ จิระพงศ์ เรืองกุล, **การบริหารคนเพื่อผลงาน**, (กรุงเทพฯ: ทเวลล์พรีนต์, 2557), 145-146.

⁶⁸ ธัญพิชชา สามารถ และทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, “ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเทศบาลนครในภาคตะวันออก,” **วารสารเมืองการบริหารและกฎหมาย** 7, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2558): 399-400.

⁶⁹ ศรารัฐ โภชนะสมบัติ, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของบุคลากรสำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 8 จังหวัดนครสวรรค์,” (สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 8 จังหวัดนครสวรรค์ กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข, 2559), 32.

องค์กรที่จะออกมาในรูปแบบของความเต็มใจ และความพยายามทำงานให้กับองค์กรด้วยความสามารถอย่างเต็มที่ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและบุคลากรมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงอยู่ในองค์กรต่อไป เพื่อทำงานให้กับองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร⁷⁰

เจษฎา นกน้อย ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่าเป็นระดับที่แสดงว่าพนักงานเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและต้องการร่วมงานกับองค์กรต่อไป เป็นตัวชี้วัดความตั้งใจเพื่อยังคงอยู่กับองค์กรในอนาคต ความผูกพันเป็นสิ่งเชื่อมต่อระหว่างองค์กรและระดับของอารมณ์ความรู้สึกของพนักงาน และมีผลกระทบต่อความตั้งใจของพนักงานที่จะทำงานต่อกับองค์กร⁷¹

โสภาค เจริญสุข ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรเป็นความรู้สึกจงรักภักดี การแสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ความเชื่ออย่างแรงกล้า ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างต่อเนื่องของสมาชิกภายในองค์กรที่ส่งผลให้มีพฤติกรรมในการปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจในรูปแบบของการลงทุนทางกาย กำลังสติปัญญา และมีความพยายามอย่างมากที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรเพื่อสร้างสรรค์ให้องค์กรมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ทั้งมีความเชื่อมั่นในเป้าหมายขององค์กรเปรียบเสมือนของตนเองปรารถนาที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรไว้⁷²

สถาบันพัฒนาและรับรองคุณภาพโรงพยาบาล (HA) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่าเป็นความมุ่งมั่น ทั้งด้านอารมณ์และสติปัญญา เพื่อให้งานพันธกิจ และวิสัยทัศน์ขององค์กรบรรลุผล ซึ่งอาจใช้คำว่า “การผูกใจบุคลากร” หรือ “ร่วมด้วยช่วยกัน”⁷³

2564 สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ (SEPA) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่าเป็น ระดับความมุ่งมั่น ทั้งด้านอารมณ์และสติปัญญา ที่ช่วยรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กรไปอย่างยาวนาน รวมทั้งสร้างสรรค์ผลงานที่เป็นประโยชน์และมีประสิทธิภาพให้กับองค์กร

⁷⁰ เฉลิมขวัญ เมฆสุข และประสพชัย พสุนนท์, “ปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท สยามฟิตติ้งส์ จำกัด,” วารสารธุรกิจปริทัศน์ 9, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2560): 33 –50.

⁷¹ เจษฎา นกน้อย, พฤติกรรมองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560, 204.

⁷² โสภาค เจริญสุข, “การสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร” (เอกสารประกอบการสอน การสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2560), 4.

⁷³ สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์กรมหาชน), มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับที่ 4 (นนทบุรี: สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์กรมหาชน), 2561), 41.

เพื่อให้งานภารกิจและวิสัยทัศน์ของรัฐวิสาหกิจบรรลุผล บุคลากรได้รับแรงจูงใจในการทำงานให้ดีที่สุดเพื่อประโยชน์ของลูกจ้างและความสำเร็จของรัฐวิสาหกิจ⁷⁴

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา (EdPEX) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่าเป็นระดับความผูกพันของบุคลากร ทั้งในด้านความรู้สึกและสติปัญญา เพื่อให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จของงาน พันธกิจ และวิสัยทัศน์ องค์กรที่ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันสูง มักจะมีการจัดการการพัฒนาบุคลากร การบรรยากาศการทำงานที่ส่งผลให้เกิดการนำศักยภาพของบุคลากรในด้านการปฏิบัติงานที่ดีทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อประโยชน์ของผู้เรียน ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและความสำเร็จขององค์กร⁷⁵

บริษัท แอปเพย์ลี ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กร เป็นเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับบุคลากร ซึ่งเป็นสิ่งที่เป็นตัวบอกถึงความกระตือรือร้นของบุคลากรในการทำงานของบุคลากรในองค์กร⁷⁶

บริษัท เอชอาร์โน้ตเอเชีย (HR Note Asia) ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กร คือ การมีส่วนร่วมของบุคลากรในองค์กร ตลอดจนการให้ความร่วมมือกับองค์กรในทุก ๆ ด้านอย่างสมัครใจและเต็มใจ ความหมายในวงที่กว้างขึ้นนั้นยังหมายถึงความผูกพันต่อองค์กร และความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริงด้วย ตลอดจนความรู้สึกในการเป็นเจ้าขององค์กรร่วมกัน ซึ่งนั่นจะนำมาสู่ความภักดีต่อองค์กรได้ในที่สุด⁷⁷

ประคัลภ์ ปั่นทพหลังกูร ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรเป็นเรื่องของความรู้สึกที่บุคลากรอยากจะทุ่มเท อยากจะรับผิดชอบ และอยากจะสร้างผลงานให้กับองค์กร⁷⁸

อนุรักษ วัฒนธนากรวงศ์ ได้ให้ความหมายของความผูกพันในองค์กรว่าเป็น ความผูกพันในองค์การในความหมายการผูกพันที่เกิดจากความรู้สึกผูกพันยึดติดกับองค์กร เป็นความต้องการ (want

⁷⁴ สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ, “นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ,” 26 มกราคม 2564.

⁷⁵ สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา, (ร่าง) **เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการเป็นเลิศ ฉบับปี 2563-2566**, เข้าถึงเมื่อ 23 กุมภาพันธ์ 2564, เข้าถึงได้จาก <http://www.edpex.org/2020/11/edpex-2563-2566.html>

⁷⁶ บริษัท แอปเพย์ลี, **3 สิ่งที่ช่วยพัฒนาความผูกพันของพนักงาน**, เข้าถึงเมื่อ 15 มิถุนายน 2564, เข้าถึงได้จาก <https://happily.ai/th/what-is-engagement>

⁷⁷ บริษัท เอชอาร์โน้ตเอเชีย จำกัด, **การมีส่วนร่วมและผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) มีความสำคัญอย่างไรกับองค์กร**, เข้าถึงเมื่อ 2 พฤษภาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://th.hrnote.asia/personnel-management/190722-employee-engagement/>

⁷⁸ ประคัลภ์ ปั่นทพหลังกูร, **การสร้างความผูกพันของพนักงาน**, เข้าถึงเมื่อ 1 กรกฎาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://prakal.com/2009/11/12/>

to) ที่จะผูกพัน และความผูกพันในองค์กรในความหมายของการผูกพันอยู่กับองค์กร ที่ไม่ใช่ความรู้สึก ต้องการผูกพัน แต่มาจากเหตุผลอื่น จึงเป็นความจำเป็น (need to) ต้องผูกพัน⁷⁹

สรุปได้ว่า ความผูกพันในองค์กร หมายถึง ความรู้สึกผูกพันในองค์กรของบุคลากรที่มีทัศนคติเชิงบวก ยอมรับและจงรักภักดีต่อองค์กร แสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกขององค์กรคนอื่น ๆ และเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจ เพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้สำเร็จ

ความสำคัญของความผูกพันในองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญในความอยู่รอด ประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรและยังเป็นตัวทำนวยุทธการลาออกได้ดีกว่าความพึงพอใจในการทำงาน สมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูง สามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ ซึ่งผลที่ได้จะตกอยู่กับองค์กรและสมาชิกในองค์กร โดยมีนักวิชาการและงานวิจัยได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

แคนเตอร์ (Kanter) กล่าวว่า ความสำคัญของความผูกพันในองค์กรว่า การที่สมาชิกในองค์กรแต่ละคนมีความคิด มีพฤติกรรมแตกต่างกันและความแตกต่างเหล่านี้ทำให้คนในองค์กรมีผูกพันกับองค์กรด้วยสาเหตุที่แตกต่างกันได้ 3 ลักษณะ คือ

1. สาเหตุเกี่ยวข้องกับความรู้ ความเข้าใจของบุคคลโดยคำนึงถึงค่าใช้จ่ายและผลกำไร เช่น เมื่อคิดว่าค่าใช้จ่ายในการออกจากองค์กรสูงมากกว่าการที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป ก็จะทำให้บุคคลนั้นอยู่ในองค์กรต่อไปเพื่อให้เกิดผลกำไร ถึงอาจกล่าวไปว่าเป็นความผูกพันต่อบทบาททางสังคมในระบบ

2. สาเหตุเกี่ยวข้องกับความรู้สึกทางบวกกันองค์กร อารมณ์และความรู้สึกที่ดีจะผูกมัดสมาชิกไว้ในองค์กร และความพึงพอใจจะเกิดขึ้นถ้าสมาชิกกลุ่มมีความสัมพันธ์กันสูงก็จะไม่มีการต่อต้านและอิฉาริชยากัน ระบบที่ร่วมกันนี้จะสามารถดำรงอยู่ต่อไปสมาชิกจะยึดติดซึ่งกันและกัน

3. สาเหตุเกี่ยวข้องกับทัศนคติของบุคลากรในทางบวกต่อองค์กร เห็นชอบศีลธรรม จริยธรรมก็ความสมเหตุสมผลของกลุ่ม ดังนั้นการเชื่อฟังต่อความต้องการเหล่านี้เป็นความจำเป็นของมาตรฐานของสังคมและการลงโทษในระบบต้องคำนึงถึงความเหมาะสม⁸⁰

⁷⁹ อนูรักษ์ วัฒนธนากรวงศ์, ความผูกพันองค์การ (Organizational Commitment), เข้าถึงเมื่อ 6 กุมภาพันธ์ 2564, เข้าถึงได้จาก <https://anuruckwatanathawomwong.blogspot.com/2018/01/organizational-commitment.html>

⁸⁰ Rosabeth Moss Kanter, "Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian community." *American journal of sociology review* 33, 4 (August 1968): 499-517.

บุชานัน ที่ 2 (Buchanan II) กล่าวว่า ความสำคัญของความผูกพันในองค์กรเป็นสิ่งจำเป็นต่อการอยู่รอดและความสำเร็จขององค์กร เพราะจุดหมายสำคัญคือ ให้องค์กรอยู่ในสภาพที่มีสุขภาพดีเพื่อให้ดำเนินการต่อไปได้ โดยความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับจุดมุ่งหมายขององค์กรหรือช่วยให้องค์กรสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

2. ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรของตนมากขึ้นเองทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์กรและมีส่วนในการเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร สามารถช่วยลดการควบคุมจากภายนอกดังนี้

2.1 สามารถทำนายอัตราการเข้า-ออกจากงานของสมาชิกในองค์กรได้ดีแนวคิดนี้มีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน เพราะสามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์กรโดยส่วนรวมขณะที่ความพึงพอใจสะท้อนถึงการสนองตอบของบุคคลต่องานหรือแง่มุมหนึ่งของงานเท่านั้น

2.2 ความผูกพันในองค์กรเป็นแรงผลักดัน ให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้ทำงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร อันเนื่องมาจากการที่สมาชิกมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าขององค์กรและมีส่วนเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์กร

2.3 ความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการกับเป้าหมายของสมาชิกในองค์กร

2.4 ช่วยลดการควบคุมจากภายนอกซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกมีความผูกพันต่อองค์กร

2.5 ความผูกพันในองค์กรเป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิภาพขององค์กร⁸¹

สเตียร์ส (Steers) กล่าวว่า ความสำคัญของความผูกพันในองค์กรว่าความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้า-ออกจากงานของสมาชิกองค์กร ได้ดีกว่าศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงาน อีกทั้งยังเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพขององค์กรด้วย⁸² สามารถทำนายอัตราการเข้า-ออกจากงานของสมาชิกองค์กรได้ดีกว่า การศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานเสียอีกเพราะ

⁸¹ Buchanan II. B., "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organization," *Administrative Science Quarterly* 19, 4 (December 1974): 533-534.

⁸² Steer R. M., *Organizational Effectiveness: A Behavioral View* (California: Goodyear, 1977), 98.

1. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่า ความพึงพอใจในงาน สามารถสะท้อนถึงผลประโยชน์ได้ทั่วไปที่บุคคลสนองต่อองค์กรโดยส่วนรวมในขณะที่ความพึงพอใจสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องานหรือแง่ใดแง่หนึ่งของงานเท่านั้น

2. ความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจถึงแม้ว่าจะมีการพัฒนาไปอย่างช้า ๆ แต่ก็จะอยู่ได้อย่างมั่นคง

3. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวชี้วัดที่ดีถึงควมมีประสิทธิภาพขององค์กร การศึกษาถึงความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญคือความผูกพันต่อองค์กรทำให้จำนวนการย้ายออกจากองค์กรแตกต่างกัน ซึ่งเห็นว่าการที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยเขาอาจจะย้ายออกจากองค์กรหรือในกรณีที่เขาเลือกที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปเขาจะปฏิบัติหน้าที่โดยไม่ตั้งใจย่อมนำมาซึ่งผลเสียต่อองค์กรไม่ว่าจะเป็นด้านทรัพยากรที่องค์กรต้องสูญเสียในรูปแบบค่าจ้างเงินเดือน และสวัสดิการ ส่วนด้านบรรยากาศทำให้ขาดอัยาศัยไมตรีที่ดีต่อกันในการทำงาน รวมทั้งสูญเสียเป้าหมายขององค์กรที่ได้วางไว้เนื่องจากไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายจะเห็นว่าการที่พนักงานไม่ย้ายไปทำงานที่อื่น เขาจะรับรู้ว่าคุณค่าตัวเองได้ลงทุนในด้านต่าง ๆ กับองค์กรไว้มาก เช่น เวลา พลังงาน ฯลฯ ดังนั้น เขาจึงควรได้รับการตอบแทนจากการลงทุนดังกล่าว ซึ่งพบว่าความผูกพันกับองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กรของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขนาดและจำนวนการลงทุนกับองค์กรที่พนักงานรับรู้ นอกจากพนักงานที่รับรู้ว่าคุณค่าตัวเองมีทางเลือกน้อยก็มีความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรสูง⁸³

สมิท (Smith) กล่าวว่า ความสำคัญของความผูกพันในองค์กรส่งผลที่ตามมาในด้านที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร คือ สมาชิกจะทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กรมากขึ้น อาจเป็นพฤติกรรมที่นอกเหนือบทบาทที่รับผิดชอบโดยตรง (Extra Role Behavior) ซึ่งเขายินดีที่จะกระทำโดยมิหวังผลใด ๆ จากองค์กร⁸⁴

โรเบิร์ต (Robert) กล่าวว่า ความสำคัญของความผูกพันในองค์กรมีผลต่อการบริหารงานสมัยใหม่ โดยเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรนั้นสามารถที่จะนำไปสู่การบริหารงาน อย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์กรและเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่จะต้องสร้างความผูกพัน และความจงรักภักดีต่อบุคลากร เพื่อลดการสูญเสียบุคลากรที่มีค่าขององค์กร⁸⁵

⁸³ Richard M. Steers, "Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment," *Administrative Science Quarterly*, 22 (Mar 1977): 48.

⁸⁴ Smith C. A., "Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents," *Journal of Applied Psychology* 56, (1983): 653.

⁸⁵ Robert A. Fazzi, *Management Plus : Maximizing productivity through Motivations, Performance, and Commitment* (New York: Irwin Professional, 1994), 89.

เจอร์ล กรีนเบิร์ก และโรเบิร์ต เอ.บารอน (Jerald Greenberg and Robert A. Baron) กล่าวว่า ความผูกพันในองค์กรมีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของคุณ ดังนี้

1. ถ้าบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงระดับการขาดงานหรือเปลี่ยนงานจะมีน้อย กล่าวคือ บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงมักจะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนานกว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ

2. ถ้าบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงบุคคลจะไม่พยายามหาโอกาสเปลี่ยนงานใหม่

3. ถ้าบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงจะพยายามตั้งใจทำงานอุทิศกำลังกายและสติปัญญาแก่องค์กรอย่างเต็มที่ กล่าวคือ พนักงานที่มีความสัมพันธ์ในระดับสูงจะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานและยินดีที่จะให้การช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากงานประจำ ส่วนพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำมักจะให้ความช่วยเหลือเพียงเล็กน้อยหรือปฏิเสธที่จะให้การช่วยเหลือ

4. ความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงมักมีผลมาจากความพอใจในการทำงานในระดับสูง

5. ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรสามารถส่งผลต่อชีวิตส่วนตัวของพนักงาน จากการสำรวจทัศนคติในการทำงานของพนักงานโดยทั่วไป พบว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงมักมีความสุขกับการทำงาน มีความสำเร็จในการทำงานและมีชีวิตส่วนตัวที่มีความสุข⁸⁶

บริเวอร์ และล็อก (Brewer and Lock) กล่าวว่า บุคลากรที่มีความผูกพันในองค์กรจะมีลักษณะ 7 ประการ ดังนี้

1. การมีความเห็นพ้องกับองค์กร (Identify with their Organization) เป็นลักษณะของบุคคลที่รู้สึกว่าคุณค่าขององค์กรเป็นสิ่งที่ดีและมีประโยชน์ต่อการทำงาน ดังนั้นเมื่อบุคลากรเข้าใจและยอมรับค่านิยมขององค์กรแล้วจะก่อให้เกิดเจตคติในเชิงบวกและมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

2. การมีความเชื่อมั่นในองค์กร (Trust Management) เป็นลักษณะที่บุคลากรมีความรู้สึกเชื่อมั่นในการจัดการขององค์กรมีความยุติธรรม มีส่วนในการตัดสินใจ เพื่อสร้างสรรค์งานให้กับองค์กรได้รับโอกาสในการพัฒนางานและพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น

3. การแสดงความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงาน (Show Willingness to Invest Effort) เป็นลักษณะของบุคลากรที่เต็มใจที่จะทุ่มเทพลังความสามารถในการทำงานและปกป้ององค์กรไม่ให้ถูกคุกคามจากแหล่งอื่น

4. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participate in Decision Making) เป็นลักษณะของบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานหรือแก้ปัญหาในงาน

⁸⁶ Jerald Greenberg, and Baron A. Baron, **Behavior in organization: Understanding and managing the human side of work**, 5th ed. (New Jersey: A Simon and Schuster, 1995), 110.

5. การมีความรู้สึกในเชิงบวกต่องาน (Feel Positive about Work) เป็นการรับรู้ข้อมูลของบุคลากรที่ได้รับการสนับสนุนในงานและมีความสุขในการทำงาน

6. การแสดงความคิดเห็นที่ห่วงใยต่อองค์กร (Voice Concerns) เป็นลักษณะของบุคลากรที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น และได้รับการยอมรับในการแสดงความคิดเห็นนั้น ๆ จากองค์กร

7. การมีความรู้สึกว่าองค์กรเป็นองค์กรแห่งความยุติธรรม (Feel Their Place of Work is an Equitable One) เป็นการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรเกี่ยวกับการจัดการในการให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม⁸⁷

สรุปว่า ความสำคัญของความผูกพันในองค์กร คือ เป็นเครื่องมือที่จะสามารถที่จะนำไปสู่การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์กร และเป็นตัวชี้วัดประสิทธิภาพขององค์กร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ โดยเป็นหน้าที่สำคัญของผู้บริหารที่ต้องสร้างความจงรักภักดีต่อบุคลากร สร้างความรู้สึกในทางบวกต่อองค์กรเป็นแรงผลักดัน ให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในองค์กรให้ทำงานได้ดีกว่าบุคลากรที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร สร้างความรู้สึกที่จะผูกพันที่จะเป็นสมาชิกในองค์กรตลอดไป แก้ไขปัญหาความไม่พึงพอใจต่อความสมดุระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของบุคลากร อีกทั้งยังเป็นตัวชี้วัดอัตราการขาดงาน ลาออกจากงาน เมื่อองค์กรอื่นให้ผลตอบแทนในด้านต่าง ๆ การเข้าทำงานตรงเวลา การคงอยู่ของบุคลากรในองค์กรที่ดีขึ้น โดยคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล เนื่องจากความต้องการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของแต่ละคนมีความแตกต่างกัน เช่น ความต้องการพัฒนาความสามารถ ความต้องการสวัสดิการ ความปลอดภัยในการทำงาน ความต้องการด้านความก้าวหน้าในสายงาน และความต้องการด้านสุขภาพ

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กรมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสนใจและได้ทำการศึกษาถึงความผูกพันในองค์กร ซึ่งมีนักวิชาการ นักวิจัยได้เสนอความผูกพันในองค์กร ดังนี้

อัลเลน และมีเยอร์ (Allen and Myer) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีองค์ประกอบ 3 ประการ ได้แก่

ประการที่ 1 ความผูกพันทางด้านจิตใจ (Affective Commitment) เป็นความผูกพันทางด้านทัศนคติ พนักงานมีความผูกพันด้านจิตใจ เนื่องจากพวกเขาปรารถนา (Want) ซึ่งเกิดจากความรู้สึกภายในของบุคคล เป็นความรู้สึกว่าตนเองได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยบุคลากรมีความภาคภูมิใจ

⁸⁷ Ann M. Brewer, and Peter Lok., "Managerial strategy and nursing commitment in Australian Hospitals," *Journal of Advance Nursing* 21, 4 (April 1995): 789-790.

มีความพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานในองค์กร มีความต้องการมีส่วนร่วมและมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับองค์กร มีความเต็มใจ ท่วมเท พร้อมอุทิศตนเพื่อองค์กรและมีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป โดยตัวแปรพื้นฐานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรด้านจิตใจ คือคุณลักษณะส่วนบุคคล คุณลักษณะงาน ประสบการณ์ในการทำงาน และคุณลักษณะองค์กร

ประการที่ 2 ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) เป็นความผูกพันต่อองค์กรด้านพฤติกรรมเนื่องจากพวกเขาต้องการ (Need) ที่จะต้องอยู่ในองค์กร เป็นการแสดงออกของพฤติกรรมที่มีความสม่ำเสมอมีแนวโน้มที่จะทำงานในองค์กรต่อไปและไม่ทำการเปลี่ยนแปลงหรือโยกย้ายสถานที่ทำงาน โดยพยายามรักษาสภาพของการเป็นสมาชิกขององค์กรไว้ โดยพวกเขาเหล่านั้นจะทำการเปรียบเทียบถึงผลประโยชน์ที่ตนจะได้รับหากยังคงอยู่กับองค์กรต่อไป กับผลประโยชน์ต่าง ๆ ที่ต้องสูญเสียหากลาออกหรือละทิ้งสภาพการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยปัจจัยพื้นฐานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรคงอยู่กับองค์กร คือจำนวนหรือขนาดของสิ่งที่ลงทุนกับองค์กร ได้แก่ อายุ ระยะเวลาการเป็นสมาชิกขององค์กร บำนาญ ตำแหน่งงาน หากบุคคลรับรู้ว่าจะตนไม่มีทางเลือกในการทำงานที่องค์กรใหม่ หรือเห็นว่าองค์กรให้ผลประโยชน์ตอบแทนทางเศรษฐกิจที่เหมาะสมแล้วคุ้มค่าจะส่งผลให้ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรมีเพิ่มมากขึ้นในทางตรงข้ามหากบุคคลรู้ว่าตนมีทางเลือกอื่นหรือเห็นว่าองค์กรให้ผลประโยชน์ตอบแทนทางเศรษฐกิจไม่เหมาะสมไม่คุ้มค่าอย่างมากเท่าไรก็จะยิ่งส่งผลให้ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรลดลงไป

ประการที่ 3 ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) เป็นความผูกพันต่อองค์กรซึ่งเกิดขึ้นจากบรรทัดฐานหรือค่านิยมต่าง ๆ ขององค์กร เนื่องจากพวกเขาารู้สึกว่าเขาควรจะต้องอยู่ในองค์กร เป็นความรู้สึกว่าตนเมื่อเข้ามาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแล้วจำเป็นต้องมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรเพราะนั่นคือความถูกต้องและเป็นเรื่องเหมาะสมที่บุคลากรจะต้องกระทำจึงถือเป็นพันธะผูกพันที่บุคลากรจำเป็นต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างท่วมเทเพื่อเป็นการตอบแทนในสิ่งที่บุคลากรได้รับจากองค์กร จากองค์ประกอบของปัจจัย ทั้ง 3 ประการ เป็นมุมมองความผูกพันอย่างเชื่อมโยงและประเมินระดับความผูกพันองค์กรของสมาชิกตามสภาพการณ์ทางจิตใจ (Psychology State) ของแต่ละบุคคล เช่น พนักงานบางคนอาจรู้สึกว่าเขาจำเป็นต้อง (Need) และควรจะต้อง (Ought) อยู่ในองค์กรทั้ง ๆ ที่เขาไม่ปรารถนา (Want) ที่จะอยู่เลย ทั้งนี้เนื่องจากเขามีความผูกพันองค์กรด้านการคงอยู่ ซึ่งคำนึงถึงด้านการเล็งเห็นผลประโยชน์หรือความผูกพันด้านบรรทัดฐานซึ่งคำนึงถึงเรื่องความถูกต้องเป็นสิ่งสำคัญ⁸⁸ ซึ่งทั้ง 3 องค์ประกอบนี้ มีปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพัน ในแต่ละด้านแตกต่างกัน⁸⁹ ดังนี้

⁸⁸ Allen N. J. and Meyer J.P., "The Measurement and Antecedents of Affective Continuance and Normative Commitment of the Organizations," *Journal of Occupational Psychology* 63, 1 (March 1990): 4-5.

1. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพัน ด้านความต่อเนื่อง ได้แก่ อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในอาชีพ และความตั้งใจจะลาออก
2. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพัน ด้านความรู้สึก ได้แก่ อีสระในงาน ลักษณะเฉพาะของงาน ความสำคัญของงานและความท้าทายของงาน
3. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพัน ด้านบรรทัดฐานทางสังคม ได้แก่ ความสัมพันธ์ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อเพื่อนร่วมงาน การพึงพาดองค์กรและการมีส่วนร่วมในการบริหาร⁹⁰

ดักแฮม กรูบ และแคสทานาดา (Dunham, Grube and Castaneda) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ดังนี้

1. ด้านความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) หมายถึง ทัศนคติและเจตคติที่ดีต่อองค์กร โดยจะพูดถึงองค์กรในทางที่ดีให้ผู้อื่นฟังเสมอ มีความต้องการที่จะรักษาการเป็นสมาชิกเพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรและความรู้สึกที่ดีของบุคลากรที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งมีความรู้สึกที่ยึดติดกับการปฏิบัติงานที่มีความผูกพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร โดยมีเป้าหมายในการทำงานของบุคลากรที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรเป็นเหตุให้บุคลากรปรารถนาที่จะทำงานกับองค์กรต่อไปความรู้สึกยึดมั่นกับองค์กรความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในองค์กร โดยเกิดจากการที่บุคคลได้รับประสบการณ์จากการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในการทำงานที่ตรงกับความคาดหวังของบุคลากร และทำให้บุคลากรต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป⁹¹ ทั้งนี้ ความผูกพันด้านจิตใจต่อองค์กรแบ่งได้เป็น 4 ปัจจัยหลัก คือ

- 1.1 คุณลักษณะของบุคคล (Personal Characteristic)
- 1.2 คุณลักษณะของงาน (Job Characteristic)
- 1.3 ประสบการณ์ในการทำงาน (Work Experience)
- 1.4 คุณลักษณะของโครงสร้าง (Structural Characteristic)

⁸⁹ John P. Meyer and Natalie J. Allen, "Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effect," *Journal of Business Research*, 26, (1991): 49 - 61.

⁹⁰ John P. Meyer and Natalie J. Allen, "A three-component conceptualization of organizational commitment," *Human Resource Management Review* 1, 1 (November 1991): 61.

⁹¹ R. B. Dunham, J. A. Grube, and M. B. Castañeda, "Organizational commitment: The utility of an integrative definition," *Journal of Applied Psychology* 79, 3 (1994): 370-380.

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) หมายถึง การสร้างความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป ซึ่งเกิดจากการประเมินและเปรียบเทียบผลประโยชน์ที่จะรับจากการคงสมาชิกภาพไว้ในองค์กรกับผลประโยชน์ที่เขาจะต้องสูญเสียไปหากเขาลาออกจากองค์กร ทั้งนี้ ความผูกพันด้านการคงอยู่เกิดขึ้นจากการได้รับผลตอบแทนที่น่าพอใจในการคงอยู่กับองค์กร หรือการรับรู้ว่ามีทางเลือกที่จะไปอยู่กับองค์กรอื่น รวมถึงการรับรู้ความยากลำบากในการหางานใหม่ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพัน ความผูกพันที่เกิดขึ้นนั้นเป็นส่วนหนึ่งมาจากบุคลากรได้ตระหนักถึงความคุ้มค่ากับการที่ได้ลงทุนกับองค์กรที่อยู่มากกว่าประโยชน์ที่จะได้จากองค์กรอื่น ๆ ทั้งด้านจิตใจและด้านกายภาพอื่น ๆ จึงทำให้บุคลากรมีความยินยอมที่จะทำงานในองค์กรต่อไปถึงแม้ว่าจะมีองค์กรอื่นให้ค่าตอบแทนเงินเดือนหรือตำแหน่งที่สูงกว่าเพราะบุคลากรเชื่อว่าต้องสูญเสียผลประโยชน์ของตนเองอย่างมากหากต้องออกจากองค์กรไป บุคลากรจึงมีความยินดีที่จะปฏิบัติงานในองค์กรนี้ต่อไปจนกว่าจะเกษียณจำเป็นต้องอยู่กับองค์กรต่อไป โดยความผูกพันด้านการคงอยู่ ประกอบด้วยคุณลักษณะส่วนบุคคล 4 อย่าง ดังนี้

- 2.1 อายุ (Age)
- 2.2 สถานภาพการจ้างงาน (Tenure)
- 2.3 ความพึงพอใจในอาชีพ (Career Satisfaction)
- 2.4 ความตั้งใจที่จะลาออก (Intention to Leave)

3. ด้านความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง การสร้างความรู้สึกผูกพันของบุคลากรที่เป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์กรและสังคม โดยการรับรู้ถึงบทบาทของความจำเป็นด้านจริยธรรมที่ต้องรู้สึกว่าจะต้องมีความผูกพันต่อองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ซึ่งถือว่าเป็นหน้าที่ที่มีพันธะผูกพัน หรือแรงกดดันที่สมาชิกรู้สึกว่าจะต้องรับผิดชอบ โดยจะแสดงออกมาในรูปของความรักในการทำงาน ความภักดีและซื่อสัตย์ต่อองค์กร ความรู้สึกของบุคคลว่าการคงความเป็นสมาชิกขององค์กรไว้เป็นสิ่งที่เหมาะสมและเป็นสิ่งที่ควรทำ โดยความผูกพันด้านบรรทัดฐานเกิดจากค่านิยมส่วนบุคคลกล่าวคือ บุคคลอาจมีค่านิยมว่าคนที่ย้ายงานบ่อย ๆ เป็นคนที่ขาดความจงรักภักดีและไม่น่าเชื่อถือ หรืออาจจะเกิดจากความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ไม่ต้องการให้งานหยุดชะงัก อีกทั้งยังเป็นเรื่องของการได้รับการปลูกฝังในความคิดว่าเขาควรจะอยู่กับองค์กรบุคคลจึงรู้สึกว่าจะอยู่กับองค์กรต่อไป โดยการสร้างความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ

- 3.1 ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน (Coworker Relationship)
- 3.2 การพึ่งพาได้ขององค์กร (Organizational Dependability)

3.3 การมีส่วนร่วมในการจัดการ (Participatory Management)⁹²

กัลฟ์แมน (Gubman) กล่าวว่า ความผูกพันในองค์กรประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การแบ่งปันค่านิยม/เข้าถึงในเป้าหมาย (Shared Values/Seen of Purpose) หมายถึง การปรับค่านิยมของบุคลากรเพื่อให้สอดคล้องกับค่านิยมขององค์กร ซึ่งช่วยให้บุคลากรได้แสดงความสามารถในการปฏิบัติอย่างเต็มที่และตรงตามเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้
2. การคุณภาพชีวิตในการทำงาน (Quality of Work Life) หมายถึง ความพึงพอใจของสภาพแวดล้อมในสถานที่ปฏิบัติงาน ซึ่งรวมถึงอุปกรณ์เครื่องใช้สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางองค์กรจัดให้
3. ลักษณะงาน (Job Tasks) หมายถึง ขอบเขตของงานท้าทายและน่าสนใจของงาน
4. ความสัมพันธ์ในงาน (Relationship) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล อันได้แก่ หัวหน้างานเพื่อนร่วมงานและลูกค้า
5. ค่าตอบแทนโดยรวม (Total compensation) หมายถึง ค่าจ้าง สวัสดิการและผลตอบแทน
6. โอกาสก้าวหน้าในงาน (Opportunities) หมายถึง โอกาสในความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่และได้รับผลสำเร็จในงาน
7. ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง ความเชื่อมั่นและนับถือในผู้นำองค์กร⁹³

เจอร์ล กรีนเบิร์ก และโรเบิร์ต เอ บาร์อน (Jerald Greenberg and Robert A. Baron) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร ประกอบด้วย 3 ปัจจัย คือ ความผูกพันทางด้านจิตใจ (Affective Commitment) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) มีรายละเอียดดังนี้

1. ความผูกพันทางด้านจิตใจ (Affective Commitment) หมายถึง เป็นความรู้สึกของบุคลากรที่มีความปรารถนาจะทำงานอยู่ในองค์กร เพราะเห็นด้วยกับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร และพร้อมปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้แต่ถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นในองค์กร ตัวบุคลากรก็จะเกิดการสงสัยในค่านิยมส่วนตัวของตัวเองว่าที่ตัวเองมาปฏิบัติกับองค์กรต่อไป

⁹² พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติและคณะ, ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: เสมาธรรม, 2552), 192-193.

⁹³ Edward L. Gubman, *The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results* (The United States of America: McGraw-Hill, 1998), 145.

และถ้าหากมีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจริง ๆ ก็อาจมีคำถามเกิดขึ้นกับตัวเองว่าทำไมถึงต้องคงอยู่และหากเกิดความล้าใจขึ้นมา ก็อาจจะมีความคิดที่จะลาออกจากองค์กรไปเลยก็ได้

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) หมายถึง บุคลากรมีความปรารถนาจะทำงานต่อไปในองค์กร โดยมีความเชื่อว่าจะต้องสูญเสียอย่างมากหากต้องออกจากองค์กรไปและสำหรับบุคลากรที่ได้ปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรเป็นระยะเวลาอันนาน เป็นเพราะบุคลากรเหล่านั้นเข้าใจดีถึงการสูญเสียในสิ่งที่ได้ลงทุนต่อองค์กรมาเป็นเวลานาน ซึ่งยังมีความผูกพันที่จะอยู่กับองค์กรต่อและไม่เต็มใจที่จะเสี่ยงกับการที่จะต้องสูญเสียกับสิ่งเหล่านี้

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative commitment) หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่เห็นว่าเป็นสิ่งที่ต้องทำในการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป เพราะมีแรงกดดันจากผู้ร่วมงานคนอื่น ๆ ที่มีความผูกพันในด้านนี้สูง และมักจะตระหนักถึงความคิดของคนอื่นมาเป็นอันดับแรกต่อการลาออกไปของเขา⁹⁴

ทอม แรธ และจิม ฮาร์เตอร์ (Tom Rath and Jim Harter) กล่าวว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร ประกอบด้วย 5 ปัจจัย ดังนี้

1. ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ต้องสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ถ้าทำงานในองค์กรนี้จะมีเส้นทางการเติบโตต้องทำอะไรบ้างให้ชัดเจน ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการทำงานที่องค์กรนี้แล้วมีความมั่นคงมีโอกาสเติบโตในงานซึ่งทำให้บุคลากรเกิดความทุ่มเทในการสร้างผลงาน

2. สังคมในที่ทำงานที่ดีส่งเสริมการทำงาน องค์กรต้องสร้างสังคมกิจกรรมส่งเสริมสังคมและทีมงานที่ดีการทำงาน ทำให้รู้สึกถึงความสุขในการทำงาน

3. ระบบบริหารค่าตอบแทน โดยต้องสร้างระบบการจ่ายค่าตอบแทนสวัสดิการที่เท่าเทียมกันชัดเจน และเป็นธรรม เพื่อเป็นการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร

4. สุขภาพกายและใจของบุคลากร คือจะต้องมีความสมดุลระหว่างเวลาในการทำงานกับเวลาส่วนตัวสำหรับครอบครัว โดยสนับสนุนให้บุคลากรใช้ชีวิตส่วนตัวและสนับสนุนให้บุคลากรสามารถใช้เวลาในการทำงานได้อย่างสมดุลเพื่อสร้างความผูกพันให้กับบุคลากร

⁹⁴ Jarald Greenberg, and Robert A. Baron, **Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work (International Edition)**, 8th ed. (Boston: Ally and Bacon., 2002), 156.

5. ระบบสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านร่างกาย และจิตใจ ด้านความปลอดภัยในการทำงาน ด้านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งส่งผลให้เสริมสร้างความผูกพันกับองค์กรให้กับบุคลากร⁹⁵

จอห์น, แจสพรี และ มิเชล (Jason, Jeffery and Michael) กล่าวว่าความผูกพันในองค์กร ประกอบด้วยความผูกพัน 3 ประเภท คือ

1. ความผูกพันทางด้านความรู้สึก
2. ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง
3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม⁹⁶

เดล คาร์เนกี (Dale Carnegie) กล่าวว่า ปัจจัยทำให้เกิดความผูกพันในองค์กร ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ดังนี้

1. การสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทนของบุคลากร
2. ความมั่นใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถแยกแยะผู้มีผลการปฏิบัติงานได้ดี
3. การขจัดอุปสรรคในการทำงานที่สามารถส่งผลกระทบในเชิงลบต่อการสนับสนุนบุคลากร เช่น งานที่ไม่จำเป็นหรือซ้ำซ้อน
4. การเลือกคนให้เหมาะสมกับงานโดยคำนึงถึงคุณสมบัติของตำแหน่งงานและความสามารถของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งงานนั้น
5. ติดตามและพัฒนาบรรยากาศในการทำงานโดยผู้นำต้องมีความสามารถและมีรูปแบบการบริหารงานที่เหมาะสมเพื่อจูงใจบุคลากร
6. มุ่งเน้นถึงผลตอบแทนที่ไม่ได้อยู่แค่ในรูปของเงินเท่านั้น เช่น โอกาสการเติบโตในหน้าที่ การงาน การพัฒนาในด้านต่าง ๆ และการยกย่องชมเชยบุคลากร⁹⁷

ธัญพิชชา สามารถ และทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์ กล่าวว่า ความผูกพันประกอบด้วย ปัจจัย 3 ประการ ดังนี้

⁹⁵ Tom Rath, and Jim Harter, **Well being:the five essential elements** (New York: Gallup Press, 2010), 101-107.

⁹⁶ Jason, A. C., Jeffery, A. L., & Michael, J. W. (2019). **Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace.** New York: McGraw-Hill Irwin.

⁹⁷ Dale Carnegie, **The Importance of Employee Engagement**, accessed January 12, 2021, available from <http://www.dalecarnegie.com/employee-engagement>

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า การยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กรเนื่องจากบุคคลมีความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีค่านิยมที่เหมือนกับสมาชิกองค์กรคนอื่น ๆ และมีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าขององค์กร

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อความสำเร็จขององค์กรโดยบุคคลจะทุ่มเทกำลังกายกำลังใจ โดยความรู้สึกนี้จะแตกต่างจากความผูกพันต่อองค์กร อันเนื่องมาจากการเป็นสมาชิกขององค์กรตามปกติที่แตกต่างคือ พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริงจะมุ่งเน้นความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

3. ความตั้งใจอย่างแน่วแน่ในการที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร เพื่อให้เป้าหมายขององค์กรบรรลุความสำเร็จ โดยบุคคลจะมีความตั้งใจที่จะไม่โยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงที่ทำงานหรือลาออก เพราะมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความรู้สึกมั่นคงที่จะอยู่กับองค์กรนั้นต่อไป⁹⁸

ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์ กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรประกอบด้วย 3 ปัจจัย ดังนี้

1. มีความเชื่อมั่นในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
2. มีความพร้อมที่จะทุ่มเททำงานในนามขององค์กร
3. ความตั้งใจจะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร⁹⁹

เจษฎา นกน้อย กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในองค์กรมี 3 ลักษณะ คือ

1. ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ความรู้สึก เป็นอารมณ์ในเชิงบวกที่แสดงว่าพนักงานต้องแสดงความพยายาม และยังคงอยากทำงานอยู่ในองค์กรต่อไป

2. ความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ เป็นความผูกพันเกี่ยวข้องกับพันธะที่ต้องอยู่กับองค์กรต่อไปเพราะวัฒนธรรมองค์กร หรือความคุ้นชินกับองค์กรเป็นตัวชี้้นำให้ผูกพันกับองค์กร เนื่องจากพนักงานมีความเชื่อว่าควรจะอยู่ในองค์กรต่อไป เพราะพวกเขาที่มีความผูกพันในระบบขององค์กร และความรู้สึกเป็นภาระหน้าที่

3. ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน เป็นความผูกพันที่กระตุ้นพนักงานให้อยู่กับองค์กร เพราะมาจากการลงทุนที่สูงในองค์กร (ลงทุนเวลาการทำงาน และความพยายาม) และเป็นผลมาจากการรับรู้ถึงการสูญเสียทางเศรษฐกิจ (รายได้) และการสูญเสียสถานะทางสังคมถ้าต้องออกจาก

⁹⁸ ธัญพิชชา สามารถ และทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์, “ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเทศบาลนครในภาคตะวันออก,” วารสารเมืองการบริหารและกฎหมาย 7, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2558): 399-400.

⁹⁹ ณัฐพันธุ์ เขจรนันท์, พฤติกรรมองค์กร, กรุงเทพฯ: ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2551, 105.

งาน ผู้บริหารต้องตระหนักถึงระดับของความผูกพันในระดับต่าง ๆ ของพนักงาน และหาจุดแข็งของแต่ละระดับความผูกพันเพื่อควมมีประสิทธิภาพของพนักงาน¹⁰⁰

บริษัท โพรซอฟท์ เอชซีเอ็ม จำกัด กล่าวว่า การสร้างความผูกพันในองค์กร ประกอบปัจจัยสำคัญ 6 ประการ ดังนี้

1. การสนับสนุนอย่างแท้จริงของผู้บริหารระดับสูง ผู้บริหารระดับสูงต้องเชื่อเรื่องความผูกพัน โดยสามารถให้นโยบายที่ชัดเจนแก่ผู้บริหารและหัวหน้างานอื่น ๆ ว่าการลงทุนในด้านทรัพยากรมนุษย์เป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์กร ถ้าองค์กรใดที่ผู้บริหารระดับสูงให้ความสำคัญกับทรัพยากรอื่น ๆ ขององค์กร เช่น เงิน สินค้า เทคโนโลยี โดยมองข้ามทางด้านคนไป องค์กรนั้นย่อมขาดเสาหลักแห่งความผูกพันที่มั่นคงแน่นอนและนับวันก็จะสิ้นคลอนและอาจพังไป

2. การมีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ชัดเจน สมาชิกทั้งหลายในองค์กรต้องเข้าใจวิสัยทัศน์ของผู้บริหารระดับสูงว่ามองไปในอนาคตอย่างไร เป้าหมายและกลยุทธ์ขององค์กรคืออะไร โดยเฉพาะอย่างยิ่งตนเองมีบทบาทในการมีส่วนร่วมอย่างไรที่จะทำให้ผู้บริหาร ระดับสูงสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ของเขาได้ ขอให้สังเกตว่าวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ในที่นี้ต้องประกอบไปทั้ง 2 ด้านคือ งาน และจิตใจ

3. การเชื่อมโยงระหว่างวัฒนธรรมและค่านิยมองค์กร สำหรับ "วัฒนธรรม" หมายถึง วิธีการทำงานร่วมกันของคนในองค์กรที่เกิดขึ้นตามจริง ส่วน "ค่านิยม" ได้แก่ สิ่งที่องค์กรเชื่อมั่นยอมรับว่ามีหรือควรจะมี เช่น ธรรมาภิบาล การเคารพผู้อื่น การทำงานเป็นหมู่คณะ ฯลฯ จะเห็นได้ว่าถ้า 2 สิ่งนี้ไม่สอดคล้องไปด้วยกันแล้วก็จะไม่เอื้อให้เกิดความสุขและความผูกพันในองค์กรได้เลย เพราะความเชื่อและทางปฏิบัติไม่สอดคล้องกัน

4. ผู้นำทั้งหลายในองค์กรมีส่วนร่วมและสนับสนุน สิ่งสำคัญประการแรกที่องค์กรต้องทำคือ "การให้ผู้นำทั้งหลายเกิดและมีความผูกพันกับองค์กร" โดยผ่านการเอื้ออำนาจให้พวกเขา ก่อนต่อจากนั้นเขาเหล่านั้นจะช่วยให้บุคลากรเข้าใจบทบาทการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติให้เป็นไปตามกลยุทธ์ขององค์กร ถ้าองค์กรใดมี "ผู้นำที่ไม่ผูกพันกับองค์กร" ไม่ว่าจะด้วยเหตุผลโดยอ้อมเป็นสิ่งที่นำมาซึ่งความล้มเหลวอื่น ๆ ของความผูกพัน

5. พนักงานเป็นส่วนหนึ่งของการจัดการเชิงกลยุทธ์ ปัจจัยนี้ถือเป็นสิ่งที่ทำหายน้อย เพราะนอกจากการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการออกความเห็นกับฝ่ายจัดการแล้ว (bottom-up approach หรือ employee-centric) พวกเขาเหล่านั้นยังต้องมีบทบาทใดบทบาทหนึ่งใน

¹⁰⁰ ละเอียด นกน้อย, พฤติกรรมองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560, 204.

กระบวนการวางแผนและบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยเริ่มตั้งแต่การเข้าใจว่าตนเองมีส่วนร่วมในการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติใช้เป็นประโยชน์ให้กับองค์กรได้อย่างไร

6. การประสานอย่างลงตัวของระบบการจัดการคน นโยบายและการปฏิบัติทางด้านจัดการทรัพยากรบุคคล เช่น การจัดการผลการปฏิบัติงาน การพัฒนาอาชีพ การยอมรับและให้รางวัลบุคลากร ฯลฯ ต้องสอดคล้องกับกลยุทธ์ขององค์กร หัวหน้างานผู้มีความรับผิดชอบในการดูแลคนต้องสามารถระบุได้ว่า "กลยุทธ์ทางด้านคน" ของหน่วยงานตนรองรับ "กลยุทธ์ทางธุรกิจ" อย่างไรโดยไม่เกี่ยงว่าเป็นหน้าที่ของฝ่ายทรัพยากรบุคคลเพียงผู้เดียว¹⁰¹

บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน) กล่าวว่า ความผูกพันในองค์กร นั้น เชื่อว่าหากบุคลากรมีความสุขในการทำงาน และมีความผูกพันกับองค์กร ส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรดีขึ้น ดำเนินการขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยเหตุนี้องค์กรจึงมุ่งมั่นที่จะส่งเสริมบรรยากาศในการทำงานให้ดีในทุก ๆ ด้าน ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันและความพึงพอใจของบุคลากรประกอบด้วย 3 ปัจจัย ดังนี้

1. โดยกำหนดนโยบายต่าง ๆ เพื่อเสริมสร้างให้บุคลากรมีความสุขและผ่อนคลายต่อการทำงาน เช่น นโยบาย Casual Friday นโยบาย Flexible Working Hours และ นโยบายการปฏิบัติงาน Work Form Home เป็นต้น อีกทั้งยังมีกิจกรรมต่าง ๆ ให้กับพนักงาน เช่น OR Family Day งานเกษียณอายุ การคัดเลือกบุคลากรดีเด่น เป็นต้น รวมถึงมาตรการแสดงความห่วงใยต่อบุคลากร เช่น การแจกหน้ากาก N95 เพื่อป้องกันฝุ่น PM 2.5 และแจกหน้ากาก เจลแอลกอฮอล์ เพื่อป้องกันการแพร่ระบาดของ COVID-19 เป็นต้น

2. สร้างความมีส่วนร่วมของบุคลากรเพื่อให้บุคลากรมีส่วนร่วมกับองค์กร จึงได้เปิดช่องทางการสื่อสาร อาทิ อีเมล (E-mail) กลุ่มไลน์ (Line Group) อินทราเน็ต (Intranet) ให้บุคลากรสามารถสื่อสารกับผู้บริหารได้ และเพื่อประชาสัมพันธ์แจ้งข้อมูลข่าวสารและประกาศภายในเกี่ยวกับองค์กรนอกจากนี้ยังมีการรับฟังความคิดเห็น ข้อเสนอแนะและความต้องการของบุคลากร ผ่านการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพัน (Employee Engagement survey) เป็นประจำทุกปี

¹⁰¹ บริษัท โปรซอฟท์ เอชซีเอ็ม จำกัด, **ไขกลยุทธ์เจาะใจคน สร้างความสุข ผูกพันอย่างยั่งยืน**, เข้าถึงเมื่อ 20 พฤษภาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.prosofthcm.com/Article/Detail/16286>

3. การนำผลการสำรวจความพึงพอใจและความผูกพันมาวิเคราะห์ เพื่อให้เข้าใจถึงความ ต้องการและความคาดหวังของบุคลากรที่แตกต่างกันในแต่ละกลุ่ม เพื่อใช้พัฒนาแนวทางการสร้าง ความผูกพันของบุคลากรเพิ่มเติม โดยมุ่งหวังที่จะยกระดับความผูกพันของบุคลากรให้สูงขึ้นในแต่ละปี¹⁰²

สรุปได้ว่า ความผูกพันในองค์กรประกอบด้วยความผูกพันทางด้านจิตใจ ความผูกพันด้าน การคงอยู่กับองค์กร ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน โดยบุคลากรต้องมีความเข้าใจในค่านิยม เป้าหมาย ขององค์กร รวมถึงองค์กรจะต้องให้ความสำคัญเกี่ยวกับคุณภาพชีวิตในการทำงาน ลักษณะงาน ที่มอบหมาย การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ค่าตอบแทนที่เหมาะสม เพิ่มโอกาสความก้าวหน้า ในงาน ระบบสภาพแวดล้อมในการทำงานที่เหมาะสม รวมถึงการมีภาวะผู้นำของผู้บริหารหัวหน้างาน

แนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กร

แนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสนใจและ ได้ทำการศึกษาถึงแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กร ซึ่งมีนักวิชาการ นักวิจัยได้เสนอแนว ทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กร ดังนี้

สวินี และ เม็คฟาเลน (Sweeney and Mcfarlin) กล่าวว่า แนวทางการสร้างความผูกพัน ในองค์กรในองค์กรให้สูงขึ้นประกอบด้วยแนวทางดังนี้

1. สร้างความเชื่อมั่นให้กับบุคลากรเพื่อที่สร้างให้บุคลากรสามารถทำงานให้กับองค์กร มากขึ้น (Try some Good Faith Efforts to Increase Employee Input the Organization) เช่น การ ที่บุคลากร มีความเชื่อว่าการแสดงความเห็นของตนเป็นสิ่งสำคัญหรือการทำให้บุคลากรรู้สึก ว่า พวกเขาเป็นเจ้าขององค์กรยอมทำให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกมากขึ้น

2. การสร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นกับองค์กร (Build It and They will Come) โดยการ เปิดเผยและการสื่อสารถึงค่านิยมพื้นฐาน ทักษะคติ จุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กรก่อน ให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรและทำให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึกเพิ่ม มากขึ้นด้วย

3. การให้ความสำคัญกับการทำงานเป็นทีม (Consider Using Team) เป็นการส่งเสริม ให้บุคลากรเกิดความรู้สึกถึงภาระหน้าที่และการทำงานเป็นทีมเพื่อเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรใน ด้านบรรทัดฐานต่อองค์กร

¹⁰² บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน), การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล, เข้าถึงเมื่อ 26 มิถุนายน 2564, เข้าถึงได้จาก https://www.pttor.com/th/sustainability/sustainability_page

4. การสร้างความผูกพันต่อองค์กรด้านความต่อเนื่องให้สูงขึ้น (Make Continuance Commitment High) โดยการที่องค์กรทำให้บุคลากรรู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรมทำให้บุคลากรไม่อยากจะย้ายไปอยู่ที่อื่น ๆ¹⁰³

โบว์ดิกส์และบุญโน (Bowditch and Buono) กล่าวว่าความผูกพันในองค์กรเป็นความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกกับภาระหน้าที่ที่มีต่อสังคม หรือความรับผิดชอบต่อสังคม ประกอบด้วย 3 แนวทางหลัก คือ

1. สร้างการยอมรับในนโยบายหรือเป้าหมายขององค์กร
2. สร้างให้บุคลากรใช้ความสามารถของตนเพื่อให้งานในองค์กรสำเร็จ
3. สร้างให้บุคลากรในองค์กรมีความปรารถนาที่จะคงสภาพในองค์กร โดยไม่คิดโยกย้ายไปที่

อื่น¹⁰⁴

อาร์มสตรอง (Armstrong) กล่าวว่า แนวทางการเพิ่มความผูกพันในองค์กรประกอบด้วย

1. การสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเองระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน
2. การทำงานเป็นทีม
3. การตั้งเป้าหมายร่วมกันและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์

พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร

4. การสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานที่เหมาะสม¹⁰⁵

สแตร์และกัลพิน (Stairs and Galpin) ได้กล่าวว่า แนวทางการพัฒนาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรควรมีดังต่อไปนี้

1. โครงสร้างเงินเดือนและผลตอบแทนต่าง ๆ ที่ได้รับต้องมีความเหมาะสมและยุติธรรม โดยเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งสิ่งนี้สำคัญมาก ๆ และอาจจะสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันของพนักงาน ซึ่งองค์กรอาจศึกษาการจ่ายค่าจ้าง เงินเดือนขององค์กรใกล้เคียงที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเดียวกันกับเรา เพื่อพิจารณาฐานเงินเดือน และปรับค่าจ้างเงินเดือนให้เหมาะสม ก็เป็นอีกทางหนึ่งที่จะทำให้พนักงานรู้สึกพอใจมากยิ่งขึ้น

¹⁰³ Sweeney P. B., and Mcfarlin D. B., **Organization Behavior: Solution for Management** (Massachusetts: McGraw-Hill Irwin, 2002), 116-118.

¹⁰⁴ James L. Bowditch, Anthony F Buono, and Marcus M. Stewart, **A primer on organizational behavior**, 7th ed. (New York: John wiley and sons, 2008), 96.

¹⁰⁵ Armstrong, M. (2010), **Armstrong's essential human resource management practice: A guild to people management**. London: Kogan Page, 2010), 61.

2. มอบหมายงานให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถและความสนใจของพนักงาน เพราะเมื่อพนักงานรู้สึกว่าการที่ได้รับนั้นตรงกับความรู้หรือประสบการณ์ที่มีมาก่อนก็จะรู้สึกสนุกและเกิดความพึงพอใจ ส่งผลทำให้ไม่เบื่อและอยากทำงาน

3. มีคุณธรรมในการบริหารงานภายในองค์กร สิ่งนี้รวมถึงการบริหารงานขององค์กร และการปฏิบัติตัวของผู้บริหาร และพนักงานทุกคน ทุกระดับ ที่ต้องทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถด้วยความซื่อสัตย์

4. กำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสมและชัดเจน เพื่อป้องกันปัญหาการเกี่ยงกันทำงานหรือแย่งกันทำงาน โดยควรมอบหมายงานให้มีปริมาณที่เหมาะสม และยุติธรรมกับพนักงานแต่ละคน ไม่ควรมอบหมายงานที่สำคัญ ๆ หรืองานที่มีผลงานให้กับพนักงานกลุ่มเดิม ๆ ควรแบ่งให้พนักงานคนอื่นได้ทดสอบฝีมือบ้าง เป็นต้น

5. สร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามหลักอาชีวอนามัยและความปลอดภัย ในการปฏิบัติงาน และมีจุดพักผ่อนให้พนักงานได้ผ่อนคลายเครียดหรือความเมื่อยล้าจากการทำงานมีมุมอ่านหนังสือ เป็นต้น ก็จะทำให้พนักงานรู้สึกดีกับองค์กรมาก ๆ

6. ความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงานในทุกระดับ โดยควรสร้างบรรยากาศแห่งความสามัคคีมากกว่าบรรยากาศแห่งการโจมตี โดยต้องมีความเป็นกันเอง เปิดเผย จริ่งใจ และสร้างให้พนักงานทุกคนมีความไว้วางใจกันได้ พนักงานที่มีความรู้ความสามารถตรงตามตำแหน่งก็ควรให้ตำแหน่งของเขา ถ้าเขาพร้อมและต้องการ

7. มีแผนก้าวหน้าในอาชีพให้กับพนักงาน โดยผู้บริหารหรือหัวหน้างานต้องรู้จักจุดอ่อน-จุดแข็ง และความสามารถของลูกน้องทุกคน เพื่อวางแผนการเติบโตในสายอาชีพ (Career Development) และจัดทำแผนพัฒนาพนักงาน (IDP : Individual Development Plan) ให้กับพนักงานทุกคน ทุกระดับเอาไว้ว่าอีกกี่ปีเขาจะได้มีโอกาสไปทำงานในตำแหน่งอะไรและทักษะอะไรที่เขาต้องมี เพื่อให้สามารถทำงานในตำแหน่งนั้น และเราในฐานะผู้บริหาร ผู้จัดการ จะมีส่วนในการช่วยพัฒนาเขา ทำให้เขาไปถึงจุดที่ฝันได้อย่างไร ต้องวางแผนพัฒนาเขาด้วย

8. สร้างความมั่นคงในการทำงานในปัจจุบันและอนาคต ถ้าพนักงานรู้สึกว่าหน้าที่ที่ทำงานอยู่นั้นมีความมั่นคง ไม่ถูกจ้างออกหรือไล่ออกแน่นอน เขาก็จะรู้สึกว่าเก้าอี้ที่นั่งอยู่นี้ยิ่งนั่งต่อไปได้อีกนาน แต่ถ้าพนักงานคนไหนนั่งนึกแต่ว่า “สักวันคงโดนจ้างออกหรือไม่ก็โดนไล่ออก” พนักงานก็หมดขวัญกำลังใจการทำงาน แล้วความผูกพันของพนักงานก็จะมี

9. ชื่อเสียงขององค์กรจะไม่มีพนักงานคนไหนอยากทำงานกับองค์กรที่ได้ชื่อว่าเป็นองค์กรที่คดโกงไม่มีธรรมาภิบาลหรือเป็นองค์กรที่เอาเปรียบชุมชนหรือสังคมสุจริต ไม่คดโกง มีคุณธรรมและมีธรรมาภิบาลในการบริหารงาน¹⁰⁶

ลูเทนส์ (Luthans) กล่าวว่า การเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วยรูปแบบความผูกพัน 3 รูปแบบ คือ

1. ความผูกพันทางด้านจิตใจ (Affective Commitment) เป็นความผูกพันเกี่ยวกับความต้องการที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร (Continuance Commitment) เป็นความผูกพันเกี่ยวกับการจะคงอยู่กับองค์กรเพราะตำแหน่ง ค่าตอบแทน หรือสิทธิประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กรที่สร้างพึงพอใจซึ่งส่งผลให้เกิดความผูกพันที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) เป็นความผูกพันที่ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการคงอยู่ในองค์กรเป็นสิ่งที่คิดถูกต้อง¹⁰⁷

พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ กล่าวว่า การสร้างความผูกพันในองค์กรประกอบด้วยแนวทางดังนี้

1. การทำให้งานมีความหลากหลาย (Job enrichment) เป็นรูปแบบปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงปรับปรุงงานเพื่อให้บุคลากรประสบความสำเร็จ เจริญเติบโตและมีความรับผิดชอบในงานมากยิ่งขึ้นการทำให้งานมีความหลากหลายเป็นการแก้ไขดัดแปลงงานในงานที่บุคลากรแต่ละคนสนใจ

2. การขยายขอบเขตของงาน (Job enlargement) คือ ภารกิจใหม่ได้ถูกบวกเข้าไปกับงานเดิม ภารกิจที่บวกเข้าไปใหม่นี้มีความง่ายพอ ๆ กับงานเดิม

3. การบรรจุแต่งตั้ง ในแนวตั้งและแนวนอน (Vertical and Horizontal loading) เป็นวิธีที่จะทำให้งานมีความหลากหลายและการขยายขอบเขตของงานให้ประสบความสำเร็จ

4. การหมุนเวียนงาน (Job Rotation) เป็นการทำให้บุคลากรได้เปลี่ยนภารกิจในช่วงเวลาปกติเพื่อลดความเบื่อหน่ายของงาน

5. การอบรมเพื่อเพิ่มชนิดของทักษะ (Cross - Training)

¹⁰⁶ Stairs, M. and Galpin, M. (2010) "Positive Engagement: From Employee Engagement to Workplace Happiness". In P. Linley, S. Harrington and N. Garcca (eds) Oxford Handbook of Positive Psychology and Work. Oxford: Oxford University Press.

¹⁰⁷ Luthans Fred, **Organization behavior**, 12th (Singapore: McGraw-hill international, 2010), 148.

6. การย้อนกลับและการเสริมกำลัง (Feedback and Reinforcement) การเสริมแรงในทางลบ เมื่องานเกิดความผิดพลาด

7. ค่าตอบแทนและวันหยุดงานที่มียืดหยุ่น (Well Pay and Floating Holiday) เพื่อลด การขาดงานและความเฉื่อยชาในการทำงาน บางองค์กรจึงให้รางวัลพิเศษโดยผ่านการให้ค่าตอบแทน พิเศษสำหรับบุคลากรที่ทำงานตามที่ถูกตั้งหวังไว้ หรือบุคลากรคนใดไม่ขาดงานจะได้รับให้สามารถ หยุดลาหยุดได้เมื่อใดก็ได้ตามจำนวนวันที่สามารถลาหยุดได้

8. การให้อำนาจ (Empowerment) คือการให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการทำงานมากขึ้น และมีสิทธิอำนาจในการตัดสินใจได้ด้วยตัวเอง

9. การให้สวัสดิการดูแลเด็กและผู้สูงอายุ (Child and elder care) นอกจากการให้สวัสดิการ ในเรื่องงานองค์กรควรเพิ่มกำลังใจในการทำงานด้วยการให้สวัสดิการสำหรับการดูแลลูก ๆ หรือ ผู้สูงอายุที่อยู่ในความดูแลของบุคลากรในองค์กร

10. การเปลี่ยนบรรยากาศสภาพแวดล้อมในการทำงานและสังคม (Change to work environment and social) เป็นแนวทางในการปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงานโดยการ เปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับการทำงานมากยิ่งขึ้น

11. การเปลี่ยนแปลงสภาพที่ทำงาน (Ergonomic Changes) คือ การปรับปรุง สภาพแวดล้อมในการทำงานเพิ่มความปลอดภัยในการทำงานเป็นต้น

12. โปรแกรมความพร้อมทางด้านร่างกาย (Wellness Programs) หลายองค์กรได้เห็น คุณค่าของความพร้อมด้านร่างกายของบุคลากร เพราะความพร้อมทางด้านร่างกายมักจะนำไปสู่ ทักษะที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น มีการขาดงานน้อยลง ลดความตึงเครียดในการทำงาน และเพิ่มความรู้สึก ความเป็นอยู่ที่ดี

13. สุนทรียภาพและการเป็นส่วนตัว (Aesthetics and Personalization) หมายถึงการ ออกแบบเรื่องของใช้งานเพื่อนำไปสู่สุนทรียภาพในการทำงานที่เป็นส่วนตัวในการทำงาน¹⁰⁸

จิระพงศ์ เรืองกุน กล่าวถึง กลยุทธ์ที่เพิ่มพูนความผูกพันในองค์กร ประกอบด้วย

1. กลยุทธ์การออกแบบงาน การออกแบบงานเป็นปัจจัยมีผลต่อความผูกพันพนักงาน การ ออกแบบงานที่ช่วยสร้างแรงจูงใจจะทำให้พนักงานมีความผูกพันเพิ่มขึ้นซึ่งการออกแบบงานที่ได้มีการ ให้ข้อมูลป้อนกลับ (feedback) การทำงาน การออกแบบงานที่ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่และการออกแบบ งานที่มีอิสระในการควบคุมตนเองนั้นเป็นลักษณะของการออกแบบงานที่สำคัญที่ช่วยเพิ่มพูนความ ผูกพันของพนักงาน ซึ่งการให้ข้อมูลป้อนกลับในการทำงานนั้นพนักงานควรได้รับข้อมูลเกี่ยวกับผล

¹⁰⁸ พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และคณะ, ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ 2 (กรุงเทพฯ: เสมาธรรม, 2552), 46-49.

การปฏิบัติงาน พนักงานมักจะมีความรู้สึกดีเมื่อทราบว่าผลิตภัณฑ์หรือบริการที่เกิดขึ้นนั้นส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการทำงานของเขา ซึ่งมีส่วนสำคัญในการสร้างความผูกพันขึ้นมาได้ เช่นเดียวกันกับการที่พนักงานได้ใช้ความสามารถที่หลากหลายในการทำงาน พนักงานจะรู้สึกว่าคุณค่าและตั้งใจปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ ในขณะที่ลักษณะงานที่ให้อิสระในการควบคุมตนเองนั้นจะทำให้พนักงานรู้สึกที่สามารถควบคุมงาน กำหนดเป้าหมายและกำหนดวิธีการทำงานไปสู่เป้าหมายตนเอง แนวทางการออกแบบงานดังกล่าวสามารถนำมาใช้เมื่อมีการติดตั้งระบบงานใหม่หรืออาจเป็นช่วงที่มีการนำกลยุทธ์การพัฒนาใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในองค์กรซึ่งสิ่งที่พึงปฏิบัติในการออกแบบงานนั้นคือการที่หัวหน้างานได้เข้ามาเป็นผู้ที่มีบทบาทหลักในการออกแบบงาน ซึ่งจะช่วยให้เพิ่มพูนแรงจูงใจจากภายใน (Intrinsic Motivation) ให้กับหัวหน้างานและส่งผลต่อ (Trickle Down) ไปยังพนักงานต่อไป

2. กลยุทธ์การเรียนรู้และพัฒนา องค์กรเปิดโอกาส สนับสนุน และกระตุ้นการเรียนรู้และพัฒนาของพนักงาน ด้วยการเสริมสร้างวัฒนธรรมการเรียนรู้ ซึ่งมีลักษณะของการเป็นสถานที่ทำงานที่พนักงานนั้นมีความเชื่อร่วมกันในเรื่องของการใคร่รู้ หัวหน้างานลดบทบาทจากการกำกับดูแลเป็นการเสริมพลัง (Empowerment) โดยมุ่งเน้นการเรียนรู้ด้วยตนเอง และมุ่งพัฒนาความสามารถในระยะยาวของพนักงานเพื่อสนับสนุนวัตถุประสงค์ขององค์กรนอกจากนั้นกลยุทธ์การเรียนรู้และพัฒนา นั้น ควรมุ่งเน้นการเปิดโอกาสให้พนักงานได้เติบโตในบทบาทของตนเอง (Roles) ไปกับการเติบโตขององค์กรตั้งนั้นกิจกรรมและประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ช่วยเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ ความสามารถของพนักงานจึงมีความจำเป็นยิ่ง ซึ่งการจัดทำแผนพัฒนาพนักงานรายบุคคลควบคู่ไปกับการพัฒนาอาชีพ (Career Development) นั้นถือได้ว่าเป็นวิธีการสำคัญเพื่อตอบสนองความต้องการดังกล่าว สิ่งที่ควรให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์การเรียนรู้และพัฒนานั้นคือการทำให้การเรียนรู้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จขององค์กรและความสำเร็จของบุคคล การแทรกแซงการเรียนรู้เข้าไปในทุกขั้นตอนของการดำเนินงาน การสร้างโอกาสการเรียนรู้ที่หลากหลาย และการให้รางวัลแก่การเรียนรู้ การทำให้การเรียนรู้เป็นไปในทิศทางเดียวกันกับความสำเร็จขององค์กรและความสำเร็จของบุคลากรก็คือการมุ่งพัฒนาสมรรถนะ (Competencies) ของพนักงานให้สอดคล้องกับสมรรถนะหลักขององค์กร (Core Competencies) องค์กรพยายามเชื่อมโยงการเรียนรู้ของพนักงานให้กลายเป็นความสามารถหลักขององค์กร ทั้งนี้เพื่อให้องค์กรสามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงและสรรสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ได้อย่างรวดเร็ว พนักงานเองจะรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์กร ก่อเกิดเป็นความผูกพันในที่สุด ส่วนการแทรกแซงการเรียนรู้ให้เข้าไปในทุกขั้นตอนของการดำเนินงานนั้นคือการมองกระบวนการต่าง ๆ ให้เกิดการบูรณาการกันซึ่งทำได้โดยการปรับรูปแบบการทำงานที่เอื้อต่อการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันของพนักงาน ซึ่งเกิดจากปฏิบัติงานจริง ทำให้พนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาในระดับที่สูงขึ้นทั้งนี้เมื่อพนักงานเกิดการเรียนรู้และพัฒนาองค์กรความให้การยอมรับและให้รางวัลแก่การเรียนรู้ ซึ่งอาจทำได้โดยการประกาศ

เกียรติคุณพนักงาน การยกย่องพนักงานดีเด่น การให้โบนัสแก่พนักงานที่สามารถคิดสิ่งใหม่ ๆ ซึ่งเป็นผลจากการที่พนักงานได้เรียนรู้และพัฒนา

3. กลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงาน หัวหน้างานสามารถเพิ่มพูนความผูกพันของพนักงาน โดยผ่านระบบการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance Management System) ซึ่งครอบคลุมการกำหนดบทบาท (Role) ของพนักงาน การวางแผนปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน การติดตามผลการปฏิบัติงาน และการให้ข้อมูลป้อนกลับ ในการนี้หัวหน้างานควรให้การสนับสนุนให้คำแนะนำ และสอนงาน เพื่อช่วยให้พนักงานได้เรียนรู้และเพิ่มพูนทักษะการทำงานอันจะนำไปสู่ความผูกพันในที่สุด ทั้งนี้สิ่งที่ต้องให้ความสำคัญในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงาน คือการให้ความสำคัญกับการสร้างแรงจูงใจให้กับคนทำงานเพื่อสร้างพันธะผูกพันและนำไปสู่ปัจจัยทำให้พนักงานเกิดความพยายาม ซึ่งสามารถทำได้โดยสร้างความสนใจของบุคคลที่มีต่องาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 1) ความสนใจในงาน (Task Interest) คือการมุ่งไปที่เนื้อหาของงาน เช่น พนักงานขายบางคนที่มีมุ่งมั่นกับการขายก็จะสนุกกับการได้ดูแลลูกค้าและเกิดความภาคภูมิใจที่ทำยอดขายได้สูง 2) ความสนใจในอาชีพการงาน (Career Interest) คือ ความปรารถนาและเป้าหมายในอนาคตของพนักงานเกี่ยวข้องกับงานปัจจุบันหรือไม่เกี่ยวข้องก็เป็นได้นอกจากนี้ในการกำหนดกลยุทธ์การจัดการผลการปฏิบัติงานยังอาจใช้รางวัลเป็นตัวขับเคลื่อนโดยมุ่งเน้นผลการปฏิบัติงานที่สัมพันธ์กับการจ่ายค่าตอบแทน หรือการใช้การพัฒนาเป็นแรงขับเคลื่อนซึ่งเป็นการนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ในการพัฒนาบุคลากรในระยะยาว

4. กลยุทธ์การให้รางวัล รางวัลทั้งในรูปของตัวเงินและไม่ใช้ตัวเงินหากได้มีการออกแบบ และมีวิธีปฏิบัติ (Practice) ที่เหมาะสมนั้นจะช่วยเพิ่มพูนความผูกพันของพนักงานได้อย่างดีเยี่ยม ในทางกลับกันหากมีการออกแบบการให้รางวัลที่ไม่เหมาะสมก็จะเป็นสิ่งที่ทำลายความผูกพันของพนักงานได้เช่นเดียวกันตัวอย่างกลยุทธ์การให้รางวัลที่เหมาะสมสำหรับการนำมาใช้เพื่อเพิ่มพูนความผูกพันของพนักงาน ได้แก่ การจ่ายค่าตอบแทนตามผลการปฏิบัติงาน ค่าตอบแทนในรูปของทิ้ม การให้การยอมรับ การไม่เลือกปฏิบัติและความเป็นธรรมในการให้รางวัล และสมดุลชีวิตการทำงาน อย่างไรก็ตามแนวทางและรูปแบบของการกำหนดกลยุทธ์การให้รางวัลนั้นนอกจากจะมุ่งสร้างความผูกพันของพนักงานแล้ว สิ่งที่ควรพิจารณาคือการสร้างความเชื่อมโยงระหว่างกลยุทธ์การให้รางวัลกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายทางธุรกิจ แผนกลยุทธ์ขององค์กร รวมถึงแผนกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านอื่นๆ ด้วย¹⁰⁹

สภาค เจริญสุข กล่าวว่า การเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร ได้แก่

¹⁰⁹ จิระพงศ์ เรืองกุล, การบริหารคนเพื่อผลงาน, (กรุงเทพฯ: ทเวลล์พริ้นต์, 2557), 149-150.

1. การนำเอาผลงานเป็นที่ตั้งมากกว่าความพึงพอใจระหว่างบุคคล ความผูกพันองค์กร ไม่ได้ขึ้นอยู่กับความพึงพอใจของพนักงาน สิ่งสุดท้ายที่องค์กรต้องการ คือการมีพนักงานที่พึงพอใจในองค์กรแต่ทำผลงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน ดังนั้น ไม่ใช่เร่งสร้างให้พนักงานมีความพึงพอใจต่อองค์กรในการทำงานที่สบาย แต่ต้องนำผลการทำงานเป็นส่วนหนึ่งที่ต้องสร้างไปพร้อมกับการสร้างความผูกพันด้วย

2. เริ่มที่ผู้บริหารก่อน ผลการศึกษามากมายแสดงว่าผู้ที่จะสร้างความผูกพันองค์กรได้ดีคือบุคคลในระดับบริหาร ผู้จัดการ หัวหน้างาน และพนักงานอาวุโสต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่พนักงานเห็นคุณค่าของการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ต้องเปิดโอกาสให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้ และเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดทิศทาง และมองตนเองเป็นเจ้าขององค์กรในที่สุด

3. สร้างความผูกพันกับหัวหน้างาน จากผลการประเมินความผูกพันต่อองค์กร จะพบว่า ปัญหาที่บุคลากรไม่พอใจ รู้สึกไม่มีความสุขในการทำงาน กัดค้นจนถึงขั้นลาออกจากองค์กร เนื่องจากไม่สามารถทำงานร่วมกับหัวหน้างานได้ โดยปัญหานี้เกิดขึ้นมากในกลุ่มบุคลากรที่มีความสามารถสูง

4. ใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือในการเชื่อมโยงความเข้าใจ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จตระหนักถึงความสำคัญของการสื่อสาร ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความผูกพัน ยิ่งสื่อสาร ยิ่งเข้าใจและยิ่งผูกพัน

5. สร้างความผูกพันเฉพาะบุคคล องค์กร ผู้นำ หรือหัวหน้างานควรปฏิบัติต่อบุคลากรในรูปแบบที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล ไม่ใช่แค่ปฏิบัติในแบบที่ผู้นำหรือหัวหน้างานอยากได้รับการปฏิบัติ แต่ควรปฏิบัติกับบุคลากรแต่ละคนในแบบที่เขาต้องการได้รับการปฏิบัติต่างหาก อาจกำหนดจากช่วงวัย (Generation) ลักษณะของบุคลากรในองค์กร (HR Landscape) เป็นต้น

6. สร้างวัฒนธรรมที่เต็มไปด้วยแรงจูงใจ ซึ่งอาจจะอยู่ในรูปแบบตัวเงิน เช่น โบนัส ค่าตอบแทน ค่าล่วงเวลา ค่าสวัสดิการต่าง ๆ หรือแรงจูงใจที่ไม่ใช่ตัวเงิน เช่น คำชม การให้การยกย่อง การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่ง การประเมินผลพิเศษ เป็นต้น ต้องเข้าใจว่าองค์กรไม่สามารถจูงใจที่ยั่งยืนได้ถ้าไม่สร้างวัฒนธรรมเช่นนั้นขึ้นมา¹¹⁰

ปรียกกร มิมะพันธุ์ ได้กล่าวถึง แนวทางการพัฒนาความผูกพัน ประกอบด้วย 2 แนวทาง ดังนี้

1. การสร้างความมุ่งมั่นในองค์กร

1.1 ผู้บริหารองค์กรในทุกหน่วยงานต้องตระหนักถึงค่านิยมขององค์กร การนำองค์กรของผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพนั้นเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่ง หากองค์กรต้องการให้บุคลากรในองค์กรเกิดความ

¹¹⁰ โสภาค เจริญสุข, “การสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร” (เอกสารประกอบการสอนการสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2560), 16-17.

ผูกพันและมีส่วนร่วมต่อตัวองค์กร ผู้บริหารต้องทำให้บุคลากรรู้สึกว่ามีคุณค่าในการทำงาน เพื่อสร้างให้เกิดความมุ่งมั่นต่อการทำงานของคน

1.2 การมอบหมายหน้าที่และความรับผิดชอบ ผู้มอบหมายงาน ควรจะต้องกำหนดขอบเขตความรับผิดชอบให้ชัดเจน เปิดโอกาสให้ผู้ได้รับมอบหมายแสดงความคิดเห็นว่าจะดำเนินการอย่างไร ทั้งนี้ต้องกำหนดให้มีการรายงานความก้าวหน้าให้ผู้บริหารหรือบุคคลที่ผู้บริหารกำหนดได้ทราบความก้าวหน้าเป็นระยะ ๆ เพื่อช่วยให้คำแนะนำหรือช่วยแก้ไขปัญหาในกรณีที่เกิดอย่างจริงจัง ต่อเนื่อง และทั่วถึง

1.3 การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรเป็นการพัฒนาองค์กร การพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรให้สอดคล้องกับนโยบาย เป้าหมาย ขององค์กรที่กำหนดไว้แล้ว ก่อให้เกิดการพัฒนาไปในแนวทางเดียวกันด้วย ความจริงใจ จริงจัง ต่อเนื่อง และทั่วถึง กิจกรรมใดที่จะมีส่วนทำให้พนักงานมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ และทัศนคติที่ดีขึ้น สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ ที่ยากขึ้น และมีรับผิดชอบที่สูงขึ้นในองค์กรได้แล้ว เรียกว่า เป็นการพัฒนาบุคคลทั้งนั้น ซึ่งหมายความรวมถึง การให้การศึกษาเพิ่มเติม การฝึกอบรม การสอนงาน หรือ การนิเทศงาน (Job Instruction) การสอนแนะ (Coaching) การให้คำปรึกษาหารือ (Counselling) การมอบหมายหน้าที่ ให้ทำเป็นครั้งคราว (Job Assignment) การให้รักษาการแทน (Acting) การโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานเพื่อให้ออกาศศึกษางานที่แปลกใหม่หรือการได้มีโอกาสศึกษาหาความรู้ และประสบการณ์จากหน่วยงานอื่น (Job Rotation) เป็นต้น

1.4 การส่งเสริม สนับสนุนศักยภาพของบุคลากรในหน่วยงาน ควรดำเนินการอย่างจริงจัง จริงจัง ต่อเนื่อง และทั่วถึง โดยเพิ่มบทบาทหน่วยงานบางหน่วยงานในองค์กรให้มีบทบาทในการส่งเสริม สนับสนุนศักยภาพของบุคลากรในหน่วยงาน ควรดำเนินการตั้งแต่การริเริ่ม การดำเนินการ การอำนวยความสะดวก การติดตามสนับสนุนอย่างเอื้ออาทรกัน

2. ปฏิสัมพันธ์องค์กร ปฏิสัมพันธ์องค์กรหรือการสื่อสารภายในองค์กร ถือเป็นสิ่งสำคัญที่นำพาองค์กรให้ประสบความสำเร็จ ทั้งนี้ ปฏิสัมพันธ์องค์กร มีความหลากหลายหลายรูปแบบหลายช่องทาง รวมทั้งบุคลากรทุกระดับขององค์กรควรมีปฏิสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่อง เพื่อก่อให้เกิดการประสานงานภายในองค์กรที่ดี และราบรื่น ดังนั้นการนำเอาเทคโนโลยี กิจกรรม กฎระเบียบ เทคนิคการบริหารใหม่ ๆ เข้ามาใช้ในองค์กร เพียงเพื่อมุ่งหวังให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการจัดระเบียบ การสร้างประสิทธิภาพการทำงาน การเปลี่ยนรูปแบบการบริหารในองค์กร แต่สิ่งหนึ่งที่มีถูกละเลยและไม่ทุ่มเทกับสิ่งนั้นอย่างจริงจังนั่นก็คือ “เรื่องของการสื่อสาร” ซึ่งปัญหาที่เกิดขึ้นตามมาคือ ทำให้เกิดความไม่เข้าใจกันระหว่างบุคลากรภายในองค์กรดังนั้นสิ่งต่าง ๆ ที่จะนำมาขับเคลื่อนองค์กรก็ประสบกับความล้มเหลว เพราะไม่ได้รับความร่วมมือ หรือถูกพนักงานต่อต้าน เหตุผลก็คือ พนักงานไม่ได้รับการสื่อสารหรือข้อมูลที่ชัดเจนพอ ด้วยเหตุนี้ความไม่เข้าใจกันจึงอาจจะ

เกิดขึ้นได้ เพราะระบบสื่อสารภายในองค์กรที่ไม่เหมาะสม และไม่ถูกต้อง รวมทั้งไม่ทันต่อเวลาจึงอาจทำให้การทำงานไม่ได้รับความร่วมมือ หรือการสนับสนุนเท่าที่ควร เมื่อไม่ได้รับความร่วมมือ หรือการสนับสนุนจากบุคลากรก็ไม่มีทางที่จะพัฒนาองค์กรตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ ประกอบด้วย

2.1 การส่งเสริมสนับสนุนของผู้บริหาร องค์กรควรสร้างทีมงานปฏิสัมพันธ์องค์กรเชิงบูรณาการ ด้วยการสร้างทีมงานจากหลากหลายสาขาวิชาและช่วงเวลาที่ต่อเนื่องตลอดเวลา รวมถึง ผู้บริหารในองค์กร ควรแบ่งเบาภาระความรับผิดชอบของตนเองและพยายามสนับสนุนให้มีการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดจากการมอบหมายงาน ซึ่งสามารถสรุปได้โดยสังเขปดังนี้ 1) ช่วยให้ทำงานได้สำเร็จมากขึ้น ยิ่งมีการมอบหมายงานออกไปมากเท่าไรก็จะมีจำนวนผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำงานมากขึ้นทำให้ทำงานได้สำเร็จในปริมาณมากขึ้น โดยใช้เวลาในการทำงานโดยรวมน้อยลง 2) สร้างแรงจูงใจ ให้กับผู้รับมอบหมายงาน ยิ่งมีการมอบหมายงานออกไปมากเท่าไร ก็จะมีสร้างแรงจูงใจให้กับผู้รับมอบหมายงานมากขึ้นเท่านั้น เมื่อผู้บริหารมอบหมายงานและอำนาจหน้าที่ให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาแล้ว ย่อมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความผูกพันและร่วมรับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของงานนั้น เนื่องจากผู้รับมอบหมายงานรู้สึกว่าได้ได้รับความไว้วางใจ รวมทั้งการยอมรับในเรื่องความสามารถก็จะพยายามทำให้งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จตามจุดมุ่งหมายของผู้มอบหมายงานอย่างเต็มที่ 3) ช่วยลดแรงกดดันทำให้สามารถบริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น ถ้าผู้บริหารสามารถจัดลำดับความสำคัญของงานที่จะมอบหมายให้ผู้อื่นได้ดี และทำการมอบหมายงานตามลำดับความสำคัญดังกล่าวก็จะช่วยให้ผู้บริหารลดภาระความรับผิดชอบในงานประจำที่ต้องทำในแต่ละวันลงได้ 4) ได้รับการชื่นชมว่าเป็นบุคคลที่พยายามพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ยิ่งมีการมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำแทนมากเท่าไร ผู้บริหารก็จะได้รับการชื่นชมมากขึ้นเท่านั้น ว่ามีความพยายามในการให้โอกาสและพัฒนาบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง 5) ช่วยสร้างโอกาสความก้าวหน้าให้ตนเองและผู้อื่น โดยการมอบหมายงานให้ผู้อื่นทำจะช่วยให้ผู้มอบหมายงานมีเวลาในการทำงานอื่นซึ่งจะช่วยพัฒนาศักยภาพและความสามารถ ซึ่งถือเป็นการเตรียมพร้อมตนเองสำหรับอนาคตเมื่อโอกาสมาถึง ในทำนองเดียวกันความสำเร็จในการทำงานที่ได้รับมอบหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อได้รับคำชมเชยในวงกว้าง ก็ถือเป็นการสร้างโอกาสในความก้าวหน้าให้กับผู้ที่ได้รับการมอบหมายงานเช่นกัน

2.2 การสร้างความร่วมมือเชิงพัฒนา ด้วยระบบ PDCA ได้แก่ การส่งเสริมให้มีการร่วมคิดร่วมทำ ตั้งแต่ร่วมกันวางแผนการดำเนินงานต่าง ๆ มีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม การติดตามประเมิน และการทบทวนการดำเนินงานเพื่อการพัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไข เนื่องจากทุกคนในองค์กรมีมุมมอง ที่หลากหลาย หากนำมาใช้ให้ถูกที่จะได้แนวคิดในการพัฒนาองค์กรอย่างมาก โดยการมีส่วนร่วมในการพัฒนา ควรจะมี 4 ขั้นตอน คือ 1) การมีส่วนร่วมในการค้นหาปัญหาและสาเหตุของปัญหา

- 2) การมีส่วนร่วมในการวางแผนการดำเนินกิจกรรม 3) การมีส่วนร่วมในการลงทุนและการปฏิบัติงาน
4) การมีส่วนร่วมในการติดตามและประเมินผลงาน¹¹¹

เจษฎา นกน้อย กล่าวว่า แนวทางในเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย

1. ความชัดเจนในกฎระเบียบและนโยบายขององค์กร
2. การลงทุนในพนักงาน (การฝึกอบรม)
3. การแสดงความเคารพและความซาบซึ้งใจในความพยายาม
4. การทำให้พนักงานรู้สึกมีคุณค่า
5. การไม่ลี้มที่จะลงทุนในพนักงาน
6. การให้การสนับสนุนพนักงาน
7. การให้โอกาสแก่พนักงาน¹¹²

โสภาค เจริญสุข กล่าวว่า การสร้างความผูกพันในองค์กรมีความสำคัญกับองค์กร คือสามารถทำนายการลาออกได้ดีกว่าความพึงพอใจในการทำงาน ผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำหรือไม่มีเลย ความผูกพันเป็นตัวเชื่อมระหว่างความรู้สึกนึกคิดของบุคลากรกับจุดมุ่งหมายขององค์กร ซึ่งการเชื่อมโยงนี้สามารถแสดงออกได้ทางพฤติกรรมและความรู้สึก โดยที่ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์การ มีความรู้สึกรับผิดชอบและการอุทิศตนเพื่อเกื้อกูลให้องค์กรอยู่ในภาพที่สามารถปฏิบัติงานต่อไปได้ และเป็นผู้มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างความแข็งแกร่งที่ดีขององค์กร รวมทั้งลดการควบคุมหรือสิ่งที่จะมากระทบจากภายนอกอีกด้วย ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นต่อการบริหารและดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ¹¹³

ความแตกต่างระหว่างองค์กรที่บุคลากรมีและไม่มี ความผูกพัน

มีความผูกพัน	ไม่มีความผูกพัน
1. อัตราการขาด การลา การมาสายน้อย	1. อัตราการขาด การลา การมาสายเพิ่มมากขึ้น
2. อัตราการลาออกน้อย	2. อัตราการลาออกมาก
3. ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์กรสูง	3. ประสิทธิภาพ ประสิทธิผลขององค์กรต่ำ

¹¹¹ ปรียกร มิมะพันธุ์, อ้างถึงใน โสภาค เจริญสุข, “การสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร”(เอกสารประกอบการสอน การสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์, 2560), 33-34.

¹¹² เจษฎา นกน้อย, พฤติกรรมองค์กร, พิมพ์ครั้งที่ 1, กรุงเทพฯ : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2560, 205.

¹¹³ โสภาค เจริญสุข, “การสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร” (เอกสารประกอบการสอนการสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยนครสวรรค์, 2560), 5-6.

มีความผูกพัน	ไม่มีความผูกพัน
4. บรรยากาศในการทำงานเชิงบวก	4. บรรยากาศในการทำงานเชิงลบ
5. บุคลากรมีความสุขในการทำงาน	5. บุคลากรไม่มีความสุขในการทำงาน รู้สึกไม่พอใจ ไม่อยากทำงาน
6. การทำผิดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับน้อย	6. การทำผิดกฎ ระเบียบ ข้อบังคับมีเพิ่มสูงขึ้น
7. อัตราข้อร้องเรียน ข้อเรียกร้องน้อย	7. อัตราข้อร้องเรียน ข้อเรียกร้องมาก
8. ภาพลักษณ์องค์กรเป็นบวก	8. ภาพลักษณ์องค์กรไม่ดี

วิเชียร ตีรสุภาพกุล ได้กล่าวถึง เทคนิคการสร้างความผูกพันในองค์กร ประกอบด้วย 7 เทคนิค ดังนี้

1. การทำความรู้จักบุคลากรของเรา คือให้ใช้เวลารับฟังบุคลากรของเรา และเรียนรู้ความสนใจของบุคลากรโดยจะช่วยสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคลากรกับผู้บริหาร ใช้เวลาทำความเข้าใจถึงภูมิหลัง และค่านิยมของบุคลากร จะทำให้มองเห็นเกี่ยวกับทัศนคติ และแรงจูงใจ ช่วยพัฒนาความสัมพันธ์กับบุคลากรได้แข็งแกร่งมากยิ่งขึ้นและยังส่งผลต่อบุคลากรในเรื่องแรงจูงใจ และความผูกพันอีกด้วย

2. การให้การอบรมพื้นฐานแก่บุคลากร คือ การให้ความรู้ในงานที่เหมาะสมจะช่วยให้เขามีความสนใจในงานอาชีพที่ปฏิบัติอยู่ เป็นการเติมเต็มให้เขาทำงานได้อย่างถูกต้องแม่นยำมากขึ้น ซึ่งจะช่วยให้เขาทำงานบรรลุเป้าหมาย และยังเป็นการเสริมแรงให้ผูกพันกับองค์กรในระดับที่สูงขึ้น บุคลากรจะมีความผูกพันกับองค์กรเมื่อเขาเข้าใจบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในตำแหน่งที่ทำอยู่ การมีความเข้าใจความรับผิดชอบในงานจะส่งผลต่อผลงานในระดับสูง และผูกพันกับองค์กรเลยทีเดียว

3. การพัฒนาคน คือ จะต้องถือว่าการพัฒนามีความสำคัญต่อความสำเร็จ โอกาสสำหรับความเจริญเติบโต และการพัฒนาเป็นกุญแจสำคัญที่จะผลักดันให้พนักงานมีความผูกพันกับองค์กร พร้อม ๆ กับการสำเร็จขององค์กร บุคลากรที่เจริญก้าวหน้า และพัฒนาทักษะ ความชำนาญถือเป็นทรัพยากรมนุษย์ที่สำคัญนัก และบุคลากรเหล่านี้จะเป็นผู้สร้างองค์กรให้สู่ความสำเร็จในระดับสูงต่อไปด้วย

4. การยอมรับบุคลากร คือ การให้ความยอมรับจากผู้จัดการถือเป็นแรงกระตุ้นที่สำคัญอย่างยิ่ง เพราะถือเป็นการให้กำลังใจ และสร้างพฤติกรรมบวก อีกทั้งยังช่วยสนับสนุนให้เขาสร้างผลงานระยะยาวแก่องค์กร¹¹⁴

5. การให้กำลังใจทีมงาน คือ เป็นการปลุกฝัง และสร้างสปีริตของความเป็นทีมการแบ่งปันข้อมูลสำคัญ ๆ ขององค์กร สร้างความเป็นน้ำหนึ่งเดียวกันเพื่อพิชิตเป้าหมายงานให้ได้ความร่วมมือภายในทีมจะช่วยลดการทำงานที่ซ้ำซ้อน ช่วยเหลือเกื้อกูลงานให้สำเร็จไวมากขึ้น เมื่อไหร่ที่พบความเบี่ยงเบนหรือข้อบกพร่องก็จะร่วมกันช่วยเหลือแก้ไขให้ถูกต้องเข้าที่การส่งเสริมทีมงานด้วยการยอมรับบุคลากรผู้ซึ่งเต็มใจจะช่วยเหลือสมาชิกด้วยกันนี้ เป็นการสร้างความยอมรับของเพื่อนร่วมงานและความชื่นชม ความประทับใจ จากการช่วยเหลือกันในลักษณะนี้เมื่อเพื่อนร่วมงานมีความไว้วางใจ เชื่อใจกัน จะส่งผลให้การทำงานประสบความสำเร็จ และมีประสิทธิภาพ นี้แหละคือความผูกพันในงาน และน้อยนักที่จะตีจากไปอยู่ที่อื่น

6. การโค้ชบุคลากร คือ การส่งเสริม สนับสนุน สร้างแรงบันดาลใจ และโค้ชบุคลากรให้สร้างผลงานในระดับสูงสุด การโค้ชบุคลากรเพื่อให้พวกเขาเข้าใจในความรับผิดชอบ และความคาดหวังขององค์กร จะสามารถช่วยให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีผลงาน ส่งผลให้เกิดกำลังใจกับบุคลากร อีกทั้งยังเป็น การตรวจสอบและติดตามผลการทำงานในมิติสำคัญ ๆ ของรายบุคคลและรายกลุ่ม เพื่อให้แน่ใจว่า คำแนะนำการโค้ชตรงกับสิ่งที่กำลังขาดหรือต้องทำการปรับปรุงหรือไม่ ถ้าหากการโค้ชบุคลากรไม่ติดจุด ไม่ติดประเด็น การให้การโค้ชอยู่เป็นประจำจะเพิ่มพูนความผูกพันกับองค์กร

7. การปฏิบัติตามข้อมูลสะท้อนจากบุคลากร คือ องค์กรที่มีความมุ่งหมายที่จะปรับปรุงงาน องค์กร ฯลฯ หลังจากที่ได้ผู้บริหารได้เสร็จสิ้นการสำรวจว่าจะทำอย่างไรให้องค์กรก้าวหน้า บุคลากรจะสนใจกับการมองดูการวางแผนไปสู่ผลลัพธ์และการจะเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างไร และเมื่อบุคลากรได้ประชุมเรื่องการปรับปรุงองค์กรว่าควรจะอย่างไรแล้ว สิ่งที่สำคัญที่ผู้บริหารต้องคำนึงถึงสิ่งที่จะทำลายกระบวนการสำรวจข้อมูลสะท้อนกลับจากบุคลากรได้เท่ากับการขาดการลงมือทำเพราะการขาดการลงมือทำเท่ากับลดทอนความน่าเชื่อถือของผู้นำองค์กร ลดทอนความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรอย่างรุนแรงมีเดีย¹¹⁵

อารยา ผลสุวรรณย์ กล่าวถึง การสร้างความผูกพันในองค์กร ประกอบด้วย 4 สิ่งต่อไปนี้

1. การให้เกียรติและมีกลยุทธ์ที่ให้บุคลากรได้แสดงความเป็นเจ้าของขององค์กร เพราะบุคลากรทุกคนมีความเป็นตัวตน ชอบแสดงความเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตนถ้าหัวหน้ามีความเข้าใจและ

¹¹⁴ วิเชียร ตีรสุภาพกุล, “เทคนิคสร้างความผูกพันกับพนักงาน,” วารสารทีพีเอ็นวิสต์ 11, 260 (สิงหาคม 2561): 1 - 2.

¹¹⁵ วิเชียร ตีรสุภาพกุล, “เทคนิคสร้างความผูกพันกับพนักงาน,” วารสารทีพีเอ็นวิสต์ 11, 261 (กันยายน 2561): 1 - 2.

ให้ความสำคัญกับบุคลากรเป็นอันดับ 1 โดยการสร้างความสามารถในงานกิจกรรมการประชุมจัดโครงสร้างองค์กรในองค์กรให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรนั้นจะสร้างบุคลากรหรือทีมงานให้เป็นมืออาชีพ เช่น องค์กรมีนโยบายในรูปแบบ Profit Sharing แบบผสมผสานเข้าไปอย่างกลมกลืนลงตัว ซึ่งอาจจะเป็นรูปแบบของโบนัสพิเศษในโอกาสที่บุคลากรทำงานได้ดีเป็นพิเศษกลุ่มผู้บริหารระดับกลางนั้นถือเป็นฟันเฟืองหลักในการพัฒนาองค์กร หากเป็นไปได้สำหรับกลุ่มผู้บริหารระดับกลางที่มีผลงานควรจะได้รับผลประโยชน์และสิทธิประโยชน์ที่มากกว่าก็ยิ่งจะช่วยกลุ่มคนเหล่านี้เกิดความรู้สึกได้ว่าตนเองคือ ตัวแทนที่บริหารทำให้พนักงานหรือทีมบริหารระดับกลางกลุ่มนี้จะรู้สึกหวงแหนสัมผัสได้ถึงความเป็นเจ้าขององค์กรไม่น้อยไปกว่าเจ้าของตัวจริงเลยทีเดียว นั่นหมายความว่าพวกเขาจะร่วมผลักดันนโยบาย ยินดีกับความเปลี่ยนแปลงต่อสู้ไปพร้อม ๆ กันเพื่อความยั่งยืนขององค์กร หากจะมุ่งไปที่กลุ่มผู้บริหารระดับกลางแล้วควรไม่ลืมหัวใจสำคัญอีกประการหนึ่ง การให้เกียรติ คือ การให้อำนาจในการตัดสินใจ โดยในข้อนี้เราสามารถวางขอบเขตได้ว่าแต่ละตำแหน่งงานมีสิทธิ์ในการตัดสินใจได้ถึงจุดไหน อย่างไร และมีการประกาศออกมาให้ชัดเจน นอกจากนี้จะทำให้ทีมบริหารระดับกลางจะรู้สึกภาคภูมิใจในอำนาจการตัดสินใจที่ตนเองได้รับแล้ว ยิ่งนับเป็นการกระจายงานออกจากผู้บริหารระดับสูงทำให้งานรวดเร็วขึ้นและไม่ล่าช้าเป็นคอขวดอยู่ที่ผู้บริหารระดับสูงแต่เพียงผู้เดียว

2. การสร้างให้บุคลากรมีความมีความเก่ง มีความสามารถในงาน และมีความมุ่งมั่นเมื่ออยู่กับองค์กร การสร้างความเก่งให้บุคลากรสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การอบรมภายในองค์กร การส่งอบรมภายนอก การดูงานในสถานที่ที่เกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศ เป็นต้น แต่สำหรับเรื่องนี้เป็นเรื่องที่ต้องใช้งบประมาณแต่ผลที่ตามมาอันมีค่ามหาศาลมาก สำหรับองค์กรที่ยอมลงทุนให้การสร้างคนของตนเองให้เก่ง ความเก่งและความรู้ในภาพที่กว้างขึ้นอย่างไม่มีที่สิ้นสุดอย่างต่อเนื่อง เพราะจะทำให้เกิดผลตามมา ดังนี้ 1) บุคลากรรู้สึกที่ตนเองอยู่ในองค์กรที่เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) มีความภาคภูมิใจกับทั้งภาพที่องค์กรแสดงออกและความรู้ความสามารถที่ตนเองได้รับ 2) ความเก่งและภาพที่กว้างขึ้นของบุคลากร จะส่งผลทำให้บุคลากรนำสิ่งเหล่านั้นกลับมาพัฒนาต่อยอดงานในแผนกของเขาได้อย่างต่อเนื่อง เมื่อเราให้ความรู้และบุคลากรได้รับความรู้ ถือเป็นเปิดประสบการณ์ที่กว้างมากขึ้น จะช่วยสร้างความรู้สึที่ดีให้แก่บุคลากรส่วนใหญ่จะรู้สึกผูกพันกับองค์กรนั้น ๆ ไปโดยปริยาย แต่ทั้งนี้ก็ขอแนะนำในเรื่องการทำสัญญาในช่วงที่มีการเรียนเป็นข้อตกลงร่วมกันหากไม่เป็นไปตามที่ทั้งสองฝ่ายตั้งใจ เช่น การไม่ได้อยู่ทำงานต่อทั้งที่องค์กรส่งให้ได้รับการเรียนรู้ในบุคลากรส่วนใหญ่ที่มีความสามารถในการพัฒนาความสามารถของตน ควรที่จะต้องเป็นผู้ที่ไม่เห็นประโยชน์ของตนเองฝ่ายเดียว ถึงจะเรียกว่าเป็นคนเก่งพันธุ์แท้ (แม้ในยุคปัจจุบันจะหาได้ยาก แต่ใช้ว่าจะไม่มี) เพราะในจิตใต้สำนึกส่วนหนึ่ง เชื่อว่าหากคิดจะเปลี่ยนงานเขาเหล่านั้นต้องแอบคิดทันทีที่ว่าไปที่ใหม่จะมีการส่งเสริมการเรียนรู้แบบนี้หรือไม่หรืออีกใจหนึ่งก็คิดว่าองค์กรที่ใหม่จะกล้าลงทุนกับเราขนาดนี้หรือไม่ ดังนั้นบุคลากรควรต้องทำงานอย่างเต็มที่ทั้งเพื่อเป็นการพิสูจน์ตัวเองให้เป็นที่

ยอมรับและทำให้องค์กรเติบโต มั่นคงไปพร้อม ๆ กัน แต่หากจะบุคลากรบางคนจะรู้สึกเบื่อหน่าย ไม่เห็นคุณค่าในการเรียนรู้และฝึกอบรมได้อย่างแน่นอน เพราะบางครั้งการคัดเลือกกลั่นกรองเบื้องต้นก็สามารถยืนยันได้ว่ามันเป็นสิ่งที่ถูกต้องเสมอไป บางครั้งองค์กรเองก็ต้องพยายามทำให้บุคลากรกลุ่มนี้ นำความรู้ไปใช้กับองค์กรได้มากที่สุด โดยต้องใช้ดัชนีตัวชี้วัดให้บุคลากรรับทราบและติดตามผลเป็นระยะ อย่างน้อยทุกสิ้นเดือน เป็นต้น

3. การทำให้การทำงานเสมือนเป็นการใช้ชีวิตอยู่กับบ้านหรือครอบครัว ส่วนมากย่อมมีปัจจัยเป็นอุปสรรคในการปฏิบัติงานรอบด้าน เช่น ความเหนื่อยล้า ซึ่เกียจ หรือปัจจัยภายนอก เช่น บ้านไกล รถติด ฝนตก แต่ถ้าบุคลากรเป็นคนที่มีมองโลกได้หลายแง่มุม โดยเฉพาะมุมดี ๆ ที่มีที่แฝงอยู่ได้บ้าง เช่น เมื่อเดินทางมาที่ทำงานแล้วพบก็บออะไรบ้างที่ทำให้รื่นรมย์ ทำงานได้อย่างเพลิดเพลิน สนุกสนาน หรือกิจกรรมอย่างอื่นที่จะมีกับเพื่อนร่วมงานที่ยังทำไม่สำเร็จ สิ่งเหล่านี้ทำให้เชื่อว่าจะสามารถผลักดันให้เป็นการเพิ่มแรงจูงใจในการทำงาน ลดการลาที่ไม่สมเหตุสมผล และรู้สึกผูกพันกับองค์กรเพิ่มขึ้นอีกแน่นอน เช่น การปรับปรุงสถานที่รับประทานอาหารให้แก่บุคลากร เพราะบุคลากรอาจมองว่าเราต้อนรับลูกค้าด้วยสถานที่สวยงามน่านั่งเช่นไร ก็ควรทำให้บุคลากรได้สัมผัสกับสิ่งเหล่านั้น หรือการเลี้ยงข้าวกลางวันให้กับบุคลากรในบางวัน หรือเป็นประจำทุกสิ้นเดือน เราก็สามารถใช้กิจกรรมนี้ทำให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเลือกเมนูที่อยากทานบ้าง และมีสถานที่ที่น่านั่งให้มานั่งทานร่วมกันก็นับเป็นอีกหนึ่งไอเดียดี ๆ ที่หลายองค์กรนิยมทำในยุคนี้ นอกจากนี้อาจเลือกให้มีมุมพักผ่อน มุมพักผ่อน เพราะออฟฟิศสวย ๆ ไม่ได้มีอยู่แค่ในหนึ่ง หลายองค์กรเริ่มพิถีพิถันสร้างสถานที่ทำงานให้เป็นที่รื่นรมย์ใจเป็นแรงบันดาลใจ กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และยังช่วยเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากรได้อีกด้วย ที่ทำงานไม่ใช่แค่ออฟฟิศที่เราไปทำงานแล้วก็กลับแต่จริง ๆ แล้วบรรยากาศและสิ่งแวดล้อมของสถานที่ทำงานมีผลโดยตรงกับประสิทธิภาพของบุคลากร เพราะวัน ๆ หนึ่งเราไปทำงานตั้งแต่เช้าจนตกเย็น หรือบางคนก็ทำงานจนค่ำจนดึก นานกว่า 8 ชั่วโมงรวม ๆ กัน อาจมากกว่าเวลาที่เรายู่บ้านหรือไปเที่ยวพักผ่อนด้วยซ้ำ

4. กิจกรรมอื่น ๆ ที่องค์กรทำร่วมกับบุคลากร เช่น งานเลี้ยงปีใหม่ ท่องเที่ยวประจำปี ฯลฯ วันนี้จึงอยากลองเสนอไอเดียใหม่ ๆ ซึ่งอาจนำไปปรับใช้ได้ สัก 2-3 ความคิด เช่น การทำบุญร่วมกัน กิจกรรม CSR กับสัตว์เลี้ยงในชุมชน การบริจาคอาหารให้หมาแมวจรจัด ฯลฯ ซึ่งก็ควรทำกันต่อไปอย่างต่อเนื่อง หรือเพื่อเพิ่มรสชาติความสนุกสนาน เช่น การจัดกิจกรรมขายของมือสอง โดยนำของมือสองสภาพดีของพนักงานแต่ละคนมาบริจาค แล้วนำของเหล่านั้นมาตั้งราคาและจัดวันตลาดนัดมือสองขึ้นในองค์กรของเรา ส่วนเงินที่ได้จะนำไปบริจาคให้กับองค์กรใดก็ได้แล้วแต่ความตั้งใจ

หรือเน้นในเรื่องของสุขภาพ การออกกำลังกาย เช่น จัดงานกีฬา หรือมีมุมกีฬาในโรงพยาบาล โดยมีเครื่องออกกำลังกายเตรียมไว้ให้ เช่น ลูกวิ่ง โต๊ะปิงปอง¹¹⁶

ประคัลภ์ ปณิตพลังกูร กล่าวว่า การสร้างความผูกพันในองค์กร ประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้

1. สร้างบรรยากาศในการทำงานทางกายภาพให้ดี นำทำงาน (Physical)
2. สร้างความรู้สึกที่ดีทางด้านจิตใจให้เกิดขึ้นกับพนักงาน (Psychological)
3. สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้ากับบุคลากร และบุคลากรด้วยกันเอง (Relationship)¹¹⁷

ทัศนธร ธนกุลบริรักษ์ กล่าวว่า เทคนิคการสร้าง ความผูกพันในองค์กรกับบุคลากร ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ ภาคเอกชน ทุกคนคือ จักรกลตัวสำคัญก็คือการบริหารคน ถ้าคนดีคนมีความรู้ มีความสามารถ องค์กรก็จะอยู่รอด มีการคิดใหม่อยู่เสมอ ปรับปรุงงานอยู่เสมอ เกิดนวัตกรรมใหม่ขึ้น ซึ่งเทคนิคการพัฒนาความผูกพันมีดังนี้

1. ความประทับใจครั้งแรกในการพบกับผู้นำหรือหัวหน้างาน ตอนที่เราเข้าบรรจุทำงานใหม่ ๆ มีการพาไปแนะนำหรือไม่ การต้อนรับภายในหน่วยงานเป็นอย่างไร สร้างความประทับใจให้บุคลากรใหม่ จะเกิดขึ้นทันทีที่เข้ามาทำงาน

2. การความรับผิดชอบ เมื่อเข้าทำงานใหม่ ๆ ได้รับการเอาใจใส่จากหัวหน้างาน มีการอำนวยความสะดวกในเรื่องของการทำงาน ตั้งแต่เริ่มแรกที่เข้ามาทำงานมีการสอนงานหรือไม่ เปิดโอกาส ให้มีการแก้ตัวถ้าเกิดทำงานผิดพลาดในครั้งแรก พูดอย่างกัลยาณมิตร สอนงานอย่างมีหลักปฏิบัติ

3. การให้ความสำคัญ ต้องให้ความสำคัญกับงานที่มอบให้ปฏิบัติงานของเราก็คืองานขององค์กร เมื่อมอบให้เขาปฏิบัติก็ต้องให้ความสำคัญกับงานของเขาที่เขาปฏิบัติ อธิบายถึงความสำคัญของงาน ให้เขาเห็นว่าเขามีความสำคัญมากขนาดไหนต่อองค์กร ทุกคนในองค์กรเปรียบเสมือนเฟืองตัวเล็ก จะทำให้สามารถสร้างรายได้ลดต้นทุนให้แก่องค์กรทำให้เกิดความภาคภูมิใจในงาน ว่าเขามีประโยชน์ต่อองค์กรและเขาได้รับค่าตอบแทนที่เหมาะสมกับงาน

4. สร้างโอกาสพัฒนาและเติบโตในหน้าที่การงาน เมื่อเข้าทำงานแล้วใครก็ตามที่เข้าไปทำงานแล้วมองไม่เห็นอนาคต ย่อมจะไม่เกิดความผูกพันแน่นอน แต่ถ้าเรามองเห็นถึงความก้าวหน้า ได้รับการเลื่อนระดับที่สูงขึ้น มีเงินเดือนที่สูงขึ้นก็จะก่อให้เกิดความกระตือรือร้นและก็เป็นการทำนายต่องานที่ได้รับ

5. การสื่อสาร ถือเป็นสิ่งจำเป็นมาก เพราะเมื่อเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรแล้ว ต้องให้เขาารู้ทุกเรื่อง ถ้าองค์กรขาดการสื่อสารหรือสื่อสารกันไม่ดี ความไม่เจริญก้าวหน้าขององค์กรก็

¹¹⁶ อารยา ผลสุวรรณย์, “หัวใจของความผูกพันในองค์กร,” *veterinary practice news*, 195 (ธันวาคม 2561): 56-57.

¹¹⁷ ประคัลภ์ ปณิตพลังกูร, *การสร้างความผูกพันของพนักงาน*, เข้าถึงเมื่อ 1 กรกฎาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://prakal.com/2009/11/12/>

จะเกิดขึ้นตามมา เพราะถ้าสื่อสารกันไม่ดีก่อให้เกิดการไม่เข้าใจกันก่อให้เกิดความเข้าใจผิด และทำให้เกิดปัญหาตามมาได้

6. การให้รางวัล ถือเป็นเทคนิคการสร้างความผูกพัน ถ้าทำดีต้องได้รางวัลอย่างน้อย ๆ ก็คำชมเชย ใคร ๆ ก็ชอบคำชมเชย แต่เมื่อทำไม่ดีก็ต้องมีการว่ากล่าวตักเตือนและชี้แนะแนวทางที่ถูกต้องให้

7. สร้างความผูกพัน ถือเป็นกุญแจสำคัญต่อความสำเร็จของการทำงาน หากคนมีความผูกพันต่อองค์กร สิ่งที่ต้องการจะได้มากกว่างานก็คือ หัวใจของคนทำงาน เพราะเขาจะทุ่มเทอุทิศเวลาเพื่อองค์กรเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เขาจะมุ่งมาที่งานแล้วก็สร้างความเจริญให้กับธุรกิจหรืองาน ¹¹⁸

บริษัท เอชอาร์โน้ตเอเชีย (HR Note Asia) กล่าวว่า การสร้างความผูกพันในองค์กรกับบุคลากร ในองค์กร สิ่งสำคัญในการสร้างความผูกพันในองค์กรคือการสำรวจความผูกพันต่อองค์กรให้มีประสิทธิภาพ นั้นไม่ใช่เรื่องของเครื่องมือทันสมัยหรือเทคโนโลยีที่ล้ำหน้าเพียงอย่างเดียว แต่สิ่งสำคัญที่จะสร้างความผูกพันต่อองค์กรที่ดีต้องอาศัยการเสริมสร้างในเรื่องอื่น ๆ ด้วย โดยถือว่าการสร้างความผูกพันในองค์กรเป็นภารกิจสำคัญขององค์กรด้วยเช่นกัน สิ่งที่จะส่งผลให้เกิดความผูกพันในองค์กรที่ดีและมีประสิทธิภาพประกอบด้วย 5 แนวทาง ดังนี้

1. สร้างความรู้สึกในการเป็นเจ้าของร่วมและการมีส่วนร่วมขององค์กร (Sense of Ownership & Organization Participation) การสร้างให้พนักงานรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร รู้สึกเป็นเจ้าของร่วมขององค์กร หรือสร้างให้พนักงานสามารถมีส่วนร่วมขององค์กรได้หลากหลายมิติ จะทำให้พนักงานได้รับคุณค่าและความภาคภูมิใจในการทำงานไปในตัว เมื่อเขารู้สึกว่าองค์กรดูแลใส่ใจเขาเป็นอย่างดี เขาก็จะทุ่มเทให้กับงานและองค์กรอย่างเต็มที่ ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรไม่ให้ความสำคัญหรือใส่ใจในพนักงานของตน ก็มีผลช่วยให้พนักงานไม่ยอมรับร่วมงานกับองค์กร พร้อมทั้งจะลาออกตลอดเวลา ไม่รู้สึกผูกพัน และไม่ให้ความร่วมมือใด ๆ ได้เช่นกัน

2. สร้างภาวะผู้นำและส่งเสริมการพัฒนาต่าง ๆ ให้กับบุคลากร (Leadership & Human Development) มนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับและต้องการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ องค์กรที่ส่งเสริมภาวะผู้นำให้กับบุคลากรนั้นจะทำให้พนักงานของตนทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น รู้จักความรับผิดชอบ รู้จักบริหารงาน รู้จักการทำงานกับคน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์อันดีกับเพื่อนร่วมงาน สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดีมีส่วนเสริมสร้าง Employee Engagement ที่มีประสิทธิภาพให้กับองค์กรได้อย่างดีเยี่ยม ขณะเดียวกันการส่งเสริมให้มนุษย์เกิดการพัฒนาในด้านต่าง ๆ ทั้งในด้านของ

¹¹⁸ ทัศนกร ธนกุลบริรักษ์, ความผูกพันของสมาชิกกับองค์กร, เข้าถึงเมื่อ 28 กรกฎาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.stou.ac.th/study/sumrit/3-60/page1-3-60.html>

ทักษะวิชาชีพ ด้านการศึกษา ตลอดจนด้านประสบการณ์ชีวิตอื่น ๆ บุคลากรที่รู้สึกว่าจะได้รับการพัฒนาตนเองตลอดเวลาจะทำให้เขาเห็นคุณค่าขององค์กรยิ่งขึ้น และจะทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรอย่างเต็มที่ ขณะเดียวกันก็ดึงดูดให้คนอยากมาร่วมงานกับองค์กรได้มากขึ้น และทำให้พนักงานอยู่กับองค์กรได้ในระยะยาว มีความจงรักภักดีต่อองค์กรได้ในที่สุด

3. สร้างการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (Sufficiency Communication) การสื่อสารถือเป็นกระบวนการสำคัญและเป็นเคล็ดลับของความสำเร็จที่มีประสิทธิภาพทีเดียว การสื่อสารในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพนั้นจะช่วยสร้าง Employee Engagement ได้ดียิ่งขึ้น และสร้างความสัมพันธ์ให้กับบุคลากรในองค์กรได้ดีตามไปด้วย การสื่อสารนี้ควรใส่ใจตั้งแต่ข้อความในการสำรวจซึ่งสามารถสร้างการมีส่วนร่วมและให้ข้อมูลที่ทำได้ การเลือกวิธีการสื่อสารที่เหมาะสมก็จะช่วยให้เพิ่มการมีส่วนร่วมได้เช่นกัน หรือแม้กระทั่งการเลือกช่องทางการสื่อสาร การสร้างกลยุทธ์ ไปจนถึงการวางแผนในการสื่อสารทั้งระบบก็จะส่งเสริมความมีส่วนร่วมได้อย่างยอดเยี่ยมเช่นกัน องค์กรที่ใส่ใจในการสื่อสารนั้นพนักงานในองค์กรจะสัมผัสได้ชัดเจน และนั่นจะเป็นตัวแปรสำคัญหนึ่งสร้าง Employee Engagement ให้กับองค์กรได้เป็นอย่างดีทีเดียว

4. สร้างการทำงานระบบทีมและสร้างสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดี (Teamwork & Working Environmental) สิ่งแวดล้อมในการทำงานที่ดีมีผลต่อการสร้าง Employee Engagement ได้มากที่สุดทีเดียว ไม่มีพนักงานคนไหนอยากทำงานในองค์กรที่มีสิ่งแวดล้อมในการทำงานที่แย่ หรือเพื่อนร่วมงานที่ไม่มีประสิทธิภาพ และบ่อยครั้งปัญหาจากการทำงานนั้นเกิดขึ้นจากเรื่องของบุคคลโดยที่ไม่เกี่ยวกับงานเลยด้วยซ้ำ ดังนั้นองค์กรที่ใส่ใจในเรื่องสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งในเรื่องของสถานที่ทำงานและตัวบุคคลก็จะยิ่งสร้าง Employee Engagement ที่มีประสิทธิภาพขึ้นได้ ขณะเดียวกันการสร้างระบบการทำงานเป็นทีมให้เกิดขึ้นก็ถือว่าการสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานองค์กรที่ดีเช่นกัน การมีระบบทีมที่ดีจะทำให้ทุกคนทำงานร่วมกัน ให้ความร่วมมือช่วยเหลือเกื้อกูล และช่วยกันแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพเกิดความสามัคคี และรวมพลังในการผลักดันองค์กร ซึ่งนั่นเป็นเคล็ดลับสำคัญของการสร้าง Employee Engagement ให้แข็งแกร่งได้

5. สร้างความยุติธรรมในทุกมิติ (Fair) ความยุติธรรมนั้นเป็นรากฐานที่ดีให้กับองค์กรในหลากหลายมิติ องค์กรที่มีความยุติธรรมนั้นจะสร้างความเท่าเทียมที่เหมาะสม ตลอดจนสร้างความสมเหตุสมผลให้กับแต่ละกรณีได้เป็นอย่างดี องค์กรที่ยุติธรรมจะไม่เอาเปรียบพนักงาน อาจเริ่มตั้งแต่เรื่องเงินเดือนที่เหมาะสม ชั่วโมงการทำงานที่พอเหมาะพอควร ไปจนถึงการปันผลกำไรให้ทั่วถึงและร่วมกันในความสำเร็จ องค์กรที่มีความยุติธรรมจะสร้างความชอบธรรมในทุกมิติได้ดี ตั้งแต่การบริหารงาน บริหารคน ไปจนถึงการสร้างความสุขให้เกิดขึ้นกับการทำงานขึ้นได้ ทำให้พนักงานรู้สึกเชื่อมั่น ไว้วางใจในองค์กร กล้าทำ กล้ายอมรับ กล้ารับผิดชอบ เพราะองค์กร

จะข้่งนำ้หนักเรื่องต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม ความยุติธรรมนี้จะช่วยสร้าง Employee Engagement ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนสร้างความจงรักภักดีให้กับองค์กรได้อย่างยอดเยี่ยมทีเดียว รวมถึงสร้างมาตรฐานที่ดีให้กับการทำงานและพฤติกรรมของบุคลากรด้วย¹¹⁹

ธนุเดช ธาณี กล่าวว่า เทคนิคการสร้างความผูกพันในองค์กร โดยสิ่งที่เป็นหัวใจสำคัญในการสร้างความผูกพันในองค์กร ก็คือการทำงานกับคน โดยปรับให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งประกอบด้วยเทคนิคในการพัฒนาความผูกพันในองค์กร ประกอบด้วย 10 เทคนิค

เทคนิคที่ 1 การสร้างความรู้สึกร่วมในการมีส่วนร่วมในการเป็นเจ้าของ (Sense of Ownership)

เทคนิคที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง (Leadership)

เทคนิคที่ 3 การสื่อสารเพื่อสร้างความผูกพันในองค์กร ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากที่สุด จึงต้องสร้างแผนงานสื่อสาร (Communication Plan) มาช่วย

เทคนิคที่ 4 การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม Teamwork แบบ Engagement Team

เทคนิคที่ 5 บริหารจัดการแบบพนักงานมีส่วนร่วม

เทคนิคที่ 6 การยกย่องชมเชยพนักงาน

เทคนิคที่ 7 การออกแบบกิจกรรมความผูกพันในองค์กร โดยใช้ Happy Workplace เป็นแนวทาง ประกอบด้วย 1) ความสุขทางกาย หรือ สุขภาพดี (Happy Body) 2) ความสุขทางใจ (Happy Heart) 3) รู้จัดผ่อนคลาย (Happy Relax) 4) มีการพัฒนาสมองหรือการหาความรู้ (Happy Brain) 5) มีศีลธรรมหรือทางสงบ (Happy Soul) 6) ปลอดภัย (Happy Money) 7) มีครอบครัวดี (Happy Family) 8) มีสังคมดี (Happy Society)

เทคนิคที่ 8 การดูแลพนักงานแบบ “เอาใจเขา มาใส่ใจเรา”

เทคนิคที่ 9 การลงโทษทางวินัยอย่างสร้างสรรค์

เทคนิคที่ 10 การจัดการข้อร้องทุกข์ แบบมีอาชีพ¹²⁰

¹¹⁹ บริษัท เอชอาร์โน้ตเอเชีย จำกัด, 5 เคล็ดลับในการสร้าง Employee Engagement ที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กร, เข้าถึงเมื่อ 2 พฤษภาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.prosofthcm.com/Article/Detail/16286>

¹²⁰ ธนุเดช ธาณี, 10 เทคนิคในการสร้างความผูกพันในองค์กรนอกตำรา : Employee Engagement ตอนที่ 2, เข้าถึงเมื่อ 7 กรกฎาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.peopledevelop.net/15247863/10-เทคนิคในการสร้างความผูกพันในองค์กรนอกตำรา-employee-engagement-ตอนที่-2->

บริษัท ศูนย์พัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจ จำกัด ได้กล่าวถึง การสร้างความผูกพันในองค์กร ประกอบด้วย 5 แนวทาง

1. เรียนรู้ปัจจัยที่เสริมสร้างให้เกิดความผูกพันในองค์กร
2. ประเมินค่าความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรอย่างถูกวิธี
3. พัฒนาแผนการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร
4. กระตุ้นให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการสร้างความผูกพันในองค์กร
5. ตอบแทนบุคลากรที่ดีด้วยรางวัลที่เหมาะสม¹²¹

ธนากรไทยพาณิชย์ กล่าวถึง การเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร ประกอบไปด้วย 5 วิธี ดังนี้

1. การสื่อสารภายในองค์กร อย่างที่รู้กันว่าการสื่อสารนั้นสำคัญ ตั้งแต่เริ่มต้นทำงาน หากองค์กรสามารถแชร์วิสัยทัศน์ (Vision) และเป้าหมาย (Goal) ให้บุคลากรเข้าใจ รวมถึงสื่อสารความคาดหวังขององค์กรที่มีต่อบุคลากรออกไปได้ ก็จะช่วยให้บุคลากรมีส่วนร่วมมากยิ่งขึ้น นอกจากนี้ การให้รางวัลใจ หรือแม้แต่ว่าสิ่งเล็กๆ เช่น ให้คำชมในการทำงาน ยังเป็นการส่งกำลังใจที่ดีต่อบุคลากรให้รู้สึกคุ้มค่ากับความตั้งใจที่ทุ่มเทต่อองค์กร

2. การสร้างความรู้สึกความเป็นเจ้าของ เมื่อบุคลากรเข้าใจเป้าหมายขององค์กรแล้ว การสร้างความรู้สึกให้บุคลากรรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กรจะทำให้บุคลากรรู้สึกมีคุณค่า มีความภาคภูมิใจ และพร้อมที่จะทุ่มเทให้กับงานในองค์กรอย่างเต็มที่

3. การลงทุนเพื่อพัฒนาบุคลากร มนุษย์ทุกคนล้วนต้องการการยอมรับ และอยากพัฒนาตนเองอยู่เสมอ องค์กรที่ส่งเสริมการพัฒนาบุคลากรในด้านต่าง ๆ ทั้งทักษะวิชาชีพ การศึกษา ประสบการณ์ชีวิต รวมไปถึงการสร้างภาวะผู้นำ จะทำให้บุคลากรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ปัจจุบันทุกองค์กรต่างให้ความสำคัญกับ Employee Development ที่เน้นให้บุคลากรได้ฝึกฝนทักษะเพิ่มเติม นอกจากบุคลากรจะมีโอกาสได้พัฒนาตัวเองแล้ว ยังดึงดูดให้คนอยากมาร่วมงานกับองค์กรมากขึ้น และทำให้บุคลากรอยู่กับองค์กรได้ในระยะยาว

4. การรับฟังเสียงของบุคลากร การประเมินความพึงพอใจและความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรถือเป็นสิ่งสำคัญ เพราะนอกจากจะใช้สำรวจความคิดเห็นและความต้องการของบุคลากรแล้วยังสามารถเอาคำตอบมาทำเป็น Action plan เพื่อปรับปรุงและพัฒนา นโยบายภายในองค์กรให้ดีขึ้นได้

¹²¹ บริษัท ศูนย์พัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจ จำกัด, 5 แนวทาง สร้างความผูกพันองค์กร, เข้าถึงเมื่อ 1 มิถุนายน 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.sbdc.co.th/knowledge/article/107/5-แนวทาง-สร้างความผูกพันองค์กร/>

5. การออกแบบกิจกรรมและพื้นที่พักผ่อนให้บุคลากรมีคุณภาพในที่ทำงานทำให้คนเราพึงพอใจกับที่ทำงาน ดังนั้นการสร้างกิจกรรม หรือสโมสรให้บุคลากรจะสามารถสร้างความคุ้นเคยและสร้างทีมเวิร์คที่ดีที่สุด การมีพื้นที่ให้ได้พักผ่อนและสร้างสรรค์ในหมู่บุคลากร จะทำให้พนักงานได้ผ่อนคลายความเหนื่อยล้าจากการทำงานและสานสัมพันธ์กันได้นั่นเองยิ่งขึ้น¹²²

บริษัท แฮปปี้ลี่ (happily) กล่าวว่า การสร้างความผูกพันในองค์กร ประกอบด้วย 3 แนวทาง ดังนี้

1. การเปิดให้บุคลากรแสดงความคิดเห็นได้แบบเรียลไทม์ การที่บุคลากรได้มีโอกาสฟีดแบ็ก (Feedback) กันอย่างทันท่วงทีระหว่างบุคลากรกับหัวหน้าทีม และองค์กร คือส่วนสำคัญที่สุดที่จะยกระดับและปลดปล่อยความรู้สึกผูกพันให้เพิ่มขึ้น ความผูกพันนี้จะไม่สามารถเกิดขึ้นอย่างยั่งยืนได้เลย หากปราศจากวัฒนธรรมของการเปิดใจรับความคิดเห็น

2. การให้การสนับสนุนคนที่เป็นหัวหน้า หัวหน้า คือคนที่ต้องรับผิดชอบต่อความผูกพันและความเป็นอยู่ที่ดีของทีม มีความเข้าใจในทีม อาจกล่าวได้ว่าพนักงานไม่ได้ลาออกเพราะตัวองค์กร แต่เพราะหัวหน้าของพวกเขาต่างหาก ซึ่งก็เป็นความจริงที่คนจะอยู่ในองค์กรได้ย่อมเป็นเพราะพวกเขามีหัวหน้าหรือผู้บริหารที่ยอดเยี่ยม

3. การสร้างนิสัยที่ดีกว่าเดิม การได้พบปะพูดคุยและสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกในที่ทำงาน เป็นสิ่งที่มีพลังขับเคลื่อนสูงที่สุดในการสร้างความผูกพัน พฤติกรรมที่ดีกว่าเดิม ได้แก่ การชื่นชมและเห็นคุณค่าฟีดแบ็ก (Feedback) จากเพื่อนร่วมงาน การพัฒนาตนเอง การมีไลฟ์สไตล์ที่กระฉับกระเฉง และการแลกเปลี่ยนทักษะ ทั้งหมดนี้ต่างมีส่วนสำคัญในการช่วยสร้างประสบการณ์ที่ดีของบุคลากร¹²³

บริษัท ฝึกรบและสัมมนาธรรมนิติ กล่าวว่า การสร้างความผูกพันในองค์กร ประกอบด้วย 9 เสาหลัก ได้แก่

1. การพัฒนาความสัมพันธ์กับหัวหน้างาน
2. การสร้างความสุข Happy Workplace
3. ค่านิยมองค์กร และการสรรหาคัดเลือกคนที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะที่สอดคล้องกับองค์กร
4. ผลประโยชน์ ค่าตอบแทนที่สอดคล้องกับการปฏิบัติงาน

¹²² ธนากรไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน), Employee Engagement เพิ่ม Productivity ได้อย่างไร, เข้าถึงเมื่อ 1 มิถุนายน 2564, เข้าถึงได้จาก <https://careers.scb.co.th/th/life-at-scb/detail/career-tips-employee-engagement/>

¹²³ บริษัท แฮปปี้ลี่, 3 สิ่งที่ช่วยพัฒนาความผูกพันของพนักงาน, เข้าถึงเมื่อ 15 มิถุนายน 2564, เข้าถึงได้จาก <https://happily.ai/th/what-is-engagement>

5. การเติบโตในองค์กร (Personal Growth)
6. การส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน
7. การให้ Feedback เชิงบวก เพื่อสร้างกำลังใจ
8. การให้ความสำคัญและมีส่วนร่วม
9. การยอมรับในศักยภาพ¹²⁴

สรุปได้ว่า แนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กร หมายถึงการสร้างความผูกพันในองค์กรของบุคลากรให้สูงขึ้นด้วยการสร้างความเชื่อมั่น สร้างการยอมรับนโยบายเป้าหมายขององค์กร สร้างความเป็นเจ้าขององค์กร ปรับโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหารงานทั่วทั้งองค์กรที่เหมาะสม ระบบการบริหารงานบุคลากรทั้งระบบตั้งแต่ก่อนเข้าถึงออกจากองค์กร ระบบการจัดสวัสดิการที่เพียงพอเหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลง กฎระเบียบ การร้องเรียนร้องทุกข์ที่เป็นธรรมโปร่งใส รวมถึงการสร้างบรรยากาศในการทำงาน การออกแบบกิจกรรมพื้นที่ทำงานให้เหมาะสมกับงาน

การพัฒนาความผูกพันในองค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาความผูกพันในองค์กรมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความสนใจ และได้ทำการศึกษาถึงการพัฒนาความผูกพันในองค์กร ซึ่งมีนักวิชาการ นักวิจัยได้เสนอการพัฒนาความผูกพันในองค์กร ดังนี้

โมดเดย์ และวิลเลียม (Mowday and William) ได้กล่าวถึง การพัฒนาความผูกพันในองค์กร ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นแรก การเริ่มเข้าสู่องค์กร (Initial Commitment) พบว่าบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรตั้งแต่อ่อนเริ่มต้นเข้าสู่องค์กร โดยจะเกิดความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นในเวลาต่อมา ซึ่งองค์กรไม่ควรจะมองข้าม เพราะในขั้นก่อนเข้าสู่องค์กรนั้นจะเป็นการตัดสินใจเลือกอาชีพและทำงานกับองค์กรใดองค์กรหนึ่ง การตัดสินใจนี้จะส่งผลกระทบต่อระดับความผูกพันองค์กรและพฤติกรรมที่คาดว่าจะแสดงออกมาในการทำงาน ในขั้นเริ่มเข้าสู่องค์กรจะเป็นการปรับทัศนคติของบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับการตัดสินใจเลือกอาชีพและทำงานกับองค์กร ดังนั้นในขั้นเริ่มเข้าสู่องค์กรจึงเป็นช่วงของความคาดหวัง (Anticipation) ซึ่งส่งผลกระทบต่อระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากรที่อาจเปลี่ยนแปลงได้ตามประสบการณ์ในระหว่างการทำงานช่วงระยะแรก ปัจจัยหลักที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรในขั้นนี้ ได้แก่ คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ความคาดหวังเกี่ยวกับงาน (Expectations about the Job) และปัจจัยในการเลือกอาชีพการงาน (Job Choice Factors)

¹²⁴ บริษัท ฝึกอบรมและสัมมนาธรรมนิติ จำกัด, Employee Engagement (Workshop)

เทคนิคการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรเพื่อการนำไปใช้จริง, เข้าถึงเมื่อ 10 มกราคม 2565, เข้าถึงได้จาก <https://tinyurl.com/2q3b39ce>

2. ขั้นที่สอง ความผูกพันในช่วงระยะแรกของการจ้างงาน (Commitment During Early Employment) การทำงานช่วงแรกซึ่งเป็นช่วงที่มีความสำคัญในการพัฒนาความผูกพันองค์การจากทัศนคติที่มีความเสถียรมากกว่า ในขั้นก่อนเข้าสู่องค์กรซึ่งเป็นทัศนคติที่ไม่มีความเสถียรและเปลี่ยนแปลงได้ เป็นช่วงที่บุคลากรยืนยันหรือปฏิเสธความคาดหวังเกี่ยวกับงานและองค์กรในขณะนี้ เป็นการตัดสินใจที่จะอยู่ต่อหรือลาออก ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรในขั้นนี้ ได้แก่ อิทธิพลส่วนบุคคล (Personal Influences) เช่น คุณลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งรวมถึงระดับแนวโน้มของความผูกพันองค์กรส่วนบุคคล ปัจจัยระดับบุคคลนี้เหมือนกับคุณลักษณะส่วนบุคคลที่มีในขั้นก่อนเริ่มเข้าสู่องค์การ อิทธิพลจากองค์กร (Organizational Influences) ประกอบด้วย ลักษณะงาน และสภาพแวดล้อมการทำงาน อิทธิพลที่ไม่ได้มาจากองค์กร (No Organizational Influences) ประกอบด้วย ลักษณะองค์กรที่บุคลากรทำงานและการรับรู้คุณลักษณะขององค์กรอื่นที่ไม่ได้ทำงานด้วย ความผูกพันองค์กรจะมีการพัฒนาในช่วงนี้ โดยจะเริ่มมีความเสถียรและเป็นขั้นตอนที่สำคัญก่อนที่จะไปสู่ขั้นตอนต่อไป

3. ขั้นที่สาม ความผูกพันในช่วงระยะหลังของอาชีพ (Commitment During Later Career) การทำงานในช่วงปลายเป็นช่วงของการตั้งมั่น (Entrenchment) ซึ่งเป็นช่วงที่มีระยะเวลาการทำงานมากขึ้น และนำไปสู่งานที่มีความท้าทายมากขึ้น ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กร ได้แก่ การสร้างความผูกพันทางสังคมที่เพิ่มขึ้น โอกาสของการจ้างงานจากภายนอกที่น้อยลง และความรู้สึกมั่นคงต่อองค์กรที่มากขึ้น ได้มีการศึกษาพบว่ายิ่งบุคลากรทำงานให้กับองค์กรนานเท่าใดก็ยิ่งส่งผลต่อระดับความผูกพันองค์กรให้สูงขึ้น¹²⁵

เมาว์เดย์ (Mowday) ได้กล่าวว่า ความผูกพันในองค์กรว่าเป็นการการสร้างความผูกพันที่เกิดขึ้นทั้งทัศนคติ (Attitudes) และพฤติกรรม (Behaviors) คือ ความผูกพันต่อองค์กรมีการพัฒนาจากวงจรทัศนคติและพฤติกรรมส่วนบุคคลซึ่งทำให้งานมีการพัฒนาขึ้นจนทำให้เกิดความผูกพันในองค์กรโดยขั้นตอนในการสร้างความผูกพันในองค์กรด้วย 3 ขั้นตอน

1. ขั้นตอนก่อนเข้าเป็นสมาชิกองค์กร (Anticipation : Pre-entry and Job Choice Influences on Commitment) เมื่อบุคลากรที่เข้ามาทำงานกับองค์กรนั้น มักจะมีความแตกต่างกันในด้านเป้าหมาย ค่านิยมและความคาดหวัง จึงทำให้ระดับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันไปด้วย ซึ่งสามารถสะท้อนให้เห็นถึงแนวโน้มของพฤติกรรมที่ผูกพันต่อองค์กรได้ บุคลากรใหม่ที่มีระดับความผูกพันต่อองค์กรสูงมักจะเลือกรับรู้ในด้านบวกของงานและสภาพแวดล้อมในที่ทำงานซึ่งเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ได้แก่

¹²⁵ William H. Mobley., *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control* (MA : Addison-Wesley, 1982), 112.

1.1 ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ลักษณะส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ สถานภาพสมรส อายุงาน และระดับการศึกษาของบุคลากรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรแล้วยังส่งผลให้ค่านิยมและเป้าหมายของบุคลากรแต่ละคนแตกต่างกันด้วย ในระยะต้นบุคลากรจะเกิดความผูกพันต่อองค์กรนั้น ขึ้นอยู่กับการรับรู้ว่าค่านิยมขององค์กรและบุคลากรตรงกันมากเท่าใด และสามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้ตามที่ต้องการหรือไม่

1.2 ความคาดหวังของบุคลากร (Employee Expectation) เป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติและการลาออกของบุคลากร โดยพบว่า เมื่อบุคลากรใหม่มีความคาดหวังใกล้เคียงกับความเป็นจริง มักจะมีสถิติการลาออกที่น้อยกว่าอีกทั้งความคาดหวังของบุคลากรจะมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรในระยะแรก ๆ ของการทำงาน

1.3 ทางเลือกของงาน (Job Choice Factors) สิ่ง que ช่วยในการตัดสินใจเลือกงานของบุคลากรไม่มีความสำคัญเป็นอย่างมาก ที่จะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร หากบุคลากรมีอิสระในการเลือกงานหรือการให้คุณค่าแก่บุคลากรในองค์กรสูง บุคลากรมีแนวโน้มที่จะเกิดความผูกพันต่อองค์กรแต่ความผูกพันต่อองค์กรนี้จะสามารถพัฒนาให้เกิดความมั่นคงและการทำงานที่ยืนยาวในระยะต่อไป

2. ขั้นเริ่มต้น (Initiation : Early Employment Influences on Organizational Commitment) ในระยะแรกของการทำงานของบุคลากรใหม่เป็นช่วงเวลาที่ จะเกิดการพัฒนาในเรื่องของทัศนคติและความคาดหวังต่อองค์กร ซึ่งบุคลากรจะเกิดประสบการณ์ใหม่ ๆ ต่อองค์กร และงานที่หัวหน้างานและเพื่อร่วมงานในระยะแรก ยืนยันว่าประสบการณ์ทำงานในระยะแรกของบุคลากรมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างมากยิ่งไปกว่านั้น บุคลากรใหม่มักจะลาออกในช่วง ระหว่าง 6 เดือนถึง 1 ปี โดยในขั้นเริ่มต้นนี้มีลักษณะของความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

2.1 การเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น บุคลากรจะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน

2.2 ด้านลักษณะของงาน หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ค่าตอบแทนและลักษณะขององค์กรส่งผลต่อการพัฒนาระดับความผูกพันต่อองค์กร ในช่วงระยะแรก ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ทำให้บุคลากรเกิดความรับผิดชอบต่องานและองค์กรส่งผลให้เกิดการพัฒนาระดับความผูกพันต่อองค์กรที่สูงขึ้น

2.3 ปัจจัยอื่น ๆ ที่ไม่ได้เกิดขึ้นจากองค์กร (Organizational Factors) ปัจจัยอื่น ๆ ที่ไม่ได้เกิดขึ้นจากองค์กรนี้ส่งผลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร เช่น ทางเลือกของงานหากมีข้อเสนอค่าตอบแทน สวัสดิการ จากองค์กรอื่นที่สูงกว่า ดีกว่าก็อาจนำไปสู่ทัศนคติต่อความผูกพันต่อองค์กรลดน้อยลงหรือส่งผลให้บุคลากรลาออกจากงาน

3. **ขั้นคงอยู่หรือมั่นคง (Entrenchment : Continuing Commitment to Organizations)** สิ่ง que แสดงถึงควมผูกพันต่อองค์กรได้ดีที่สุด คือ ระยะเวลาที่ทำงานกับองค์กร (Tenure) ยิ่งบุคลากรทำงานในองค์กรนานเท่ามากเท่าใด ระดับควมผูกพันต่อองค์กรยิ่งมีมากขึ้น การทำงานกับองค์กรที่นานมากยิ่งขึ้นจะทำให้บุคลากรได้รับมอบหมายงานที่ท้าทายมีอิสระมากขึ้น และได้รับสิ่งจูงใจภายนอกมากขึ้น เช่น ค่าตอบแทนทำให้บุคลากรเกิดควมทุ่มเททั้งเวลาและพลังงานมากขึ้น ทำให้อยากที่จะลาออกจากองค์กร และการทำงานในองค์กรมานานสามารถสร้างควมสัมพันธ์ทางสังคม กล่าวคือ บุคลากรจะเกิดควมสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่แน่นแฟ้น ยิ่งขึ้นอีกทั้งยังสร้างควมชำนาญของบุคลากรที่มากขึ้น ทำให้บุคลากรไม่อยากจะลาออกจากองค์กร

อีกทั้งในการสร้างควมผูกพันในองค์กรควรจะต้องคำนึงถึงคุณลักษณะส่วนบุคคล 4 อย่าง ได้แก่

1. **คุณลักษณะ ส่วนบุคคล (Personal Characteristics)** ได้แก่ อายุ การศึกษา เพศ บุคลิกลักษณะ อายุงาน สถานภาพสมรส

2. **ขอบเขตงานหรือบทบาทที่ควมรับผิดชอบ (Job or Role-related Characteristic)** ได้แก่ ลักษณะงานที่รับผิดชอบ การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โอกาสควมก้าวหน้าในสายอาชีพ ควมมีอิสระในงานที่รับผิดชอบ และควมชัดเจนของขอบเขตงานที่ได้รับมอบหมาย

3. **โครงสร้างขององค์กร (Structural Characteristic)** ได้แก่ ขนาดขององค์กร การรวมอำนาจการกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

4. **ประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ (Work Experiences)** ได้แก่ ควมเชื่อมั่นในองค์กร ควมรู้สึกว่าคุณค่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร แนวทางการพิจารณาควมดีควมชอบขององค์กร ควมสัมพันธ์ภาพในองค์กรรูปแบบการบริหารของผู้บริหาร¹²⁶

สตีเยร์ส และพอร์เตอร์ (Steer R.M and Lyman W Porter) กล่าวว่า ควมผูกพันในองค์กรเป็นขั้นตอนหนึ่งของควมสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กรในกระบวนการเกี่ยวกับควมผูกพันในองค์กร (Organizational Attachment) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนดังนี้

1. **ขั้นตอนแรก (First Stage)** การเข้าเป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational Entry) เป็นขั้นตอนแรกที่บุคคลเลือกเข้าเป็นสมาชิกในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง ขั้นที่หนึ่ง (First Stage)

2. **ขั้นตอนที่สอง (Second Stage)** การมีควมผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) เป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะมีควมผูกพันที่ลึกซึ้งกับองค์กร โดยควมผูกพัน

¹²⁶ Richard T. Mowday, Lyman W. Porter, and Richard M. Steer, **Employee Organization Linkage: the Psychology of Commitment** (New York: Academic, 1982), 41.

ต่อองค์กรจะเน้นที่ขอบเขตของความรู้สึกของบุคคลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับเป้าหมายขององค์กร ค่านิยมในการเป็นสมาชิกในองค์กรและความตั้งใจที่จะทำงานหนักเพื่อความสำเร็จโดยรวมของเป้าหมายขององค์กร หรือความเป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational Attachment, Organizational Memberships) และความตั้งใจที่จะทำงานหนักเพื่อความสำเร็จโดยรวมของเป้าหมายขององค์กร ซึ่งในความรู้สึกเช่นนี้ ทำให้ความผูกพันในองค์กรแตกต่างไปจากความเกี่ยวข้องกับองค์กร หรือความเป็นสมาชิกขององค์กร ทั้งนี้ บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง จะมีการขาดงานและการลาออกจากงานในระดับต่ำ มีความโน้มเอียงที่จะมีส่วนร่วมกับองค์กร ส่วนพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำจะนำผลการปฏิบัติงานในระดับต่ำ และมีความโน้มเอียงที่จะถอยห่างจากองค์กรมีการขาดงานและการลาออกจากงานสูง

3. ขั้นที่สาม (Third Stage) การขาดงานและการลาออกของบุคลากร (Absenteeism and Turnover) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเกี่ยวข้องกับองค์กร (Organizational Attachment Process) เป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์กรหรือออกจากองค์กร สามารถแสดงให้เห็นว่าการมีความผูกพัน ต่อองค์กรในระดับสูงมีแนวโน้มที่จะสัมพันธ์กับอัตราการลาออกและการขาดงานในระดับต่ำ¹²⁷

ดิวซ์และไรทแมน (Deaux K. and Wrightsman L.S) ได้กล่าวถึง การสร้างความผูกพันในองค์กร ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การแสวงหาและคัดเลือก (Investigation) ในการแสวงหาและคัดเลือกบุคลากรใหม่ องค์กรอาจถ่ายทอดเรื่องราวของคุณภาพชีวิตและบรรยากาศในการทำงานขององค์กร เพื่อให้บุคลากรใหม่ได้ทราบและสนใจบุคลากรให้อยากเข้าทำงาน

ขั้นตอนที่ 2 ขั้นบรรจุเข้าทำงาน (Entry) โดยองค์กรควรบอกเล่าแนะนำวัฒนธรรมขององค์กรกฎระเบียบ และนโยบายต่าง ๆ ขององค์กรผ่านการปฐมนิเทศทั้งที่เป็นแบบทางการหรือไม่เป็นทางการ

ขั้นตอนที่ 3 ขั้นเรียนรู้ (Socialization Learning) เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้วิธีการทำงาน โดยอาจอบรมและพัฒนาทั้งด้านทักษะความรู้เกี่ยวกับงาน การติดต่อสื่อสารกับหัวหน้างาน และบรรยากาศการทำงานในองค์กรโดยทั่วไป

¹²⁷ Richard M. Steers, and Lyman W. Porter, *Motivation and work behavior*, 3rd ed. (New York: McGraw-Hill, 1983), 119.

ขั้นตอนที่ 4 ขั้นยอมรับ (Acceptance) ในขั้นนี้บุคลากรใหม่เปลี่ยนสถานะเป็นบุคลากรขององค์กรโดยสมบูรณ์ เป็นที่ยอมรับขององค์กร ซึ่งบุคลากรก็ผูกพันยอมรับวัฒนธรรมองค์กรอย่างเต็มที่ด้วย

ขั้นตอนที่ 5 ขั้นดำรงรักษา (Maintenance) ในขั้นนี้บุคลากรได้รับการเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งมีหน้าที่รับผิดชอบมากขึ้น การพัฒนาภาวะผู้นำและจิตลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานรวมถึงคุณธรรมจริยธรรมในการทำงาน เป็นการถ่ายทอดที่จะช่วยรักษาหรือเพิ่มความผูกพันและความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานของบุคลากรไว้

ขั้นตอนที่ 6 ขั้นหันเห (Divergence) เมื่อทำงานมาถึงระยะหนึ่ง บุคลากรอาจรู้สึกเบื่อหน่ายและต้องการเปลี่ยนแปลง โดยอาจหันเหไปทำงานอื่นหรือองค์กรอื่น การพัฒนาบุคลากรเพื่อให้มองเห็นความมีคุณภาพชีวิตที่ดีกว่า หรือมีความก้าวหน้าในงานมากกว่า ในองค์กรแห่งนี้จึงเป็นเรื่องที่องค์กรต้องให้ความสนใจดำเนินการทำในช่วงนี้

ขั้นที่ 7 ขั้นทบทวน (Resocialization) เพื่อเป็นการรักษาบุคลากรไว้พร้อมทั้งเพิ่มความสามารถทักษะการทำงานที่เหนือขึ้นไป องค์กรต้องมีการพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่องรวมทั้งพิจารณาการมอบอำนาจให้ หรือปรับบทบาทให้เหมาะสม จะช่วยให้บุคลากรยังคงพลังความทุ่มเทเพื่อความก้าวหน้าเติบโตไปด้วยกัน

ขั้นที่ 8 ขั้นออกจากองค์กร (Exit) เมื่อวันนั้นมาถึงคือ บุคลากรจะออกจากองค์กร อาจด้วยการเกษียณอายุหรือเหตุผลอื่น องค์กรอาจสอบถามเหตุผล ข้อเสนอแนะ หรือจัดงานเลี้ยงอำลาสำหรับผู้เกษียณ และบอกกล่าวให้ทราบถึงความมั่นคงและการปรับตัวหลังจากออกจากงานของแต่ละบุคคล

ขั้นที่ 9 ขั้นจดจำความหลัง (Remembrance) ความทรงจำ ที่ดีเกี่ยวกับการทำงาน คุณภาพชีวิตและบรรยากาศที่ดีที่ผ่านมาก็ยังเป็นสิ่งที่องค์กรควรให้ความสนใจต่อไป¹²⁸

มิเนอร์ (Miner) กล่าวว่า ความผูกพันในองค์กร ประกอบด้วยแนวทางต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการสร้างความผูกพันในองค์กร 3 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนเริ่มเข้าทำงาน เริ่มต้นปรากฏขึ้นตั้งแต่เริ่มปฏิบัติงาน โดยมีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้แก่คุณสมบัติส่วนบุคคล เช่น คุณค่า ความเชื่อ บุคลิกภาพ และคุณสมบัติของงาน เช่น การพิจารณาอย่างพอเพียงทำให้เกิดความคาดหวังต่องานที่ทำ
2. ขั้นตอนระยะเข้าทำงานแล้ว เริ่มสร้างความผูกพันต่อองค์กรในระยะที่เข้าทำงานแล้ว ในซึ่งมีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ลักษณะงานที่ทำการให้คำแนะนำ คำปรึกษา

¹²⁸ K. Deaux, L. S. Wrightsman, C. K. Sigelman, and E. Sundstrom, **Social Psychology**, 5th ed. (California: Brooks/Cole, 1988), 428-432.

การทำงานเป็นกลุ่ม ค่าจ้าง ค่าตอบแทนลักษณะองค์กร ทำให้บุคลากรรู้สึกประทับใจและรู้สึกว่ามีความหมายต่อองค์กรมากน้อยเพียงใด

3. ขั้นตอนระยะก่อนเกษียณ จะเริ่มสร้างความผูกพันต่อองค์กรระยะก่อนเกษียณขึ้นอยู่กับระยะเวลาการทำงาน การลงทุน การตอบโต้ทางสังคมความมั่นคงทางการงาน และการอุทิศตัวต่องานทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น¹²⁹

สวานาลาชา และ ประสานา (Swarnalatha and Prasana) กล่าวว่า กลยุทธ์สร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรประกอบด้วย 10 ขั้นตอน ดังนี้

1. เริ่มตั้งแต่วันแรก (Start it on Day One) ควรกำหนดกลยุทธ์การสร้างความผูกพันต่อองค์กรตั้งแต่การกำหนดสรรหา การปฐมนิเทศที่มีประสิทธิภาพโดยการชี้แจงภารกิจ วิสัยทัศน์ นโยบายขั้นตอนการปฏิบัติงาน และการปฐมนิเทศเฉพาะในงานที่รับผิดชอบของโครงสร้างการปฏิบัติงานในองค์กร

2. เริ่มจากด้านบน (Start it Form the Top) ควรเริ่มสร้างความผูกพันต่อองค์กรตั้งแต่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดนโยบายและเป็นผู้ดำเนินการกำหนดนโยบายที่ชัดเจนในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรในกับบุคลากรในองค์กร

3. การเพิ่มประสิทธิภาพในการสื่อสารแบบสองทาง (Enhance Employee Engagement Through two-way Communication) กำหนดวิธีการสื่อสาร โดยเปิดโอกาสให้บุคลากรมีโอกาสที่จะแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับงานของบุคลากร ควรชัดเจนและการสื่อสารสม่ำเสมอให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อให้บุคลากรรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

4. ให้ออกโอกาสในการพัฒนางานและความก้าวหน้าในงาน (Give Satisfactory Opportunities for Development and Advancement) ส่งเสริมอิสระในการพัฒนางานตามความต้องการโดยให้บุคลากรเป็นผู้เลือกวิธีที่ดีที่สุดในการทำงานของตนเอง โดยผู้บริหารเป็นผู้ดูแลการพัฒนางานผ่านผลการปฏิบัติงาน แทนที่จะพยายามจัดการกระบวนการทั้งหมด

5. ตรวจสอบให้แน่ใจว่าบุคลากรมีทุกสิ่งจำเป็นในการทำงาน (Ensure that employees have everything they need to do their jobs) โดยผู้บริหารเป็นผู้ที่จะต้องตรวจสอบว่าบุคลากรในองค์กรมีทรัพยากรที่จำเป็นทุกอย่างพร้อมที่จะทำงาน เช่น ทางกายภาพหรือวัสดุ อุปกรณ์การเงินและข้อมูลทรัพยากรต่าง ๆ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

6. ให้บุคลากรได้เลือกการอบรมพัฒนาที่เหมาะสมกับตนเอง (Give employee's appropriate training) คือการให้บุคลากรในองค์กรได้เลือกการอบรมด้วยตนเองที่ทำให้สามารถ

¹²⁹ Miner, John B., *Industrial-organizational psychology*, (Mcgraw-Hill: Book Company, 1992), 115.

พัฒนาความรู้ทักษะได้เหมาะสม โดยไม่ใช่มีการมอบหมายให้อบรมจากผู้บริหารหรือหัวหน้างานแต่ต้องเป็นสิ่งที่บุคลากรเลือกที่จะพัฒนาปรับปรุงรู้ความสามารถด้วยตนเอง

7. มีระบบป้อนกลับที่ดี (Have strong feedback system) ควรพัฒนาระบบบริหารจัดการผลงานที่ให้หัวหน้างานและบุคลากรรับผิดชอบในแต่ละระดับการที่ชัดเจน การดำเนินการสำรวจระดับความผูกพันของบุคลากรเป็นประจำจะช่วยทราบถึงปัจจัยที่ทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร หลังจากในการสรุปการสำรวจ ขอแนะนำให้กำหนดปัจจัยทั้งหมดที่ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรแล้วต้องกำหนดปัจจัยที่จำเป็นที่สำคัญและควรดำเนินการก่อนโดยให้เน้นสองหรือสามเรื่อง เพื่อเริ่มต้นในการสร้างความผูกพันแต่บุคลากรในองค์กรและมีความมุ่งมั่นในการปรับปรุงประเด็นที่บุคลากรได้ตอบแบบสำรวจมา เนื่องจากอาจเป็นเรื่องยากที่จะจัดการกับปัจจัยความตั้งการทั้งหมดในครั้งเดียว อีกทั้งในการดำเนินการพัฒนาแผนการพัฒนาปัจจัยควรต้องวัดผลได้

8. สร้างแรงจูงใจ (Incentives have a part to play) การสร้างแรงจูงใจควรสร้างแรงจูงใจที่เป็นเงินและไม่ใช้เงินเช่น สิทธิประโยชน์สำหรับบุคลากร การยกย่องชมเชย

9. สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ชัดเจน (Build a distinctive corporate culture) องค์กรควรส่งเสริมวัฒนธรรมการทำงานที่เข้มแข็งในซึ่งสอดคล้องกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความสอดคล้องกันในทุกส่วนงาน

10. มุ่งเน้นทำให้บุคลากรมีประสิทธิภาพสูงสุด (Focus on top-performing employees) มุ่งเน้นการสร้างความผูกพันของบุคลากร เพื่อลดข้อเรียกร้องและลดอัตราการลาออก การขาดงาน¹³⁰

แจมส์แอลเลนและมิเชลล์แม็คคาร์ (Janis Allen and Michael McCarthy) กล่าวว่า ความผูกพันในองค์กรประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นการค้นหางานและการบรรจุคนเข้าทำงาน (Find Projects to Pull People) เป็นขั้นตอนที่ระบุถึงลักษณะงานที่ปฏิบัติ ค้นหาบุคลากรที่มีความเหมาะสมในการทำงานหรือยินยอมเข้าทำงานตั้งเป้าหมาย ที่ต้องการดำเนินการเพื่อสร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานไปในทิศทางเดียวกัน ดำเนินการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาการทำงาน สร้างทัศนคติที่ดีกับบุคลากร ดำเนินการปรับปรุงเกณฑ์การวัดประเมินผลร่วมกัน

2. ขั้นการค้นหาแนวคิดที่จะปรับปรุงงาน (Ask for Ideas on Specific Improvements) โดยต้องสอบถามถึงปัญหาในการทำงานโครงการ ค้นหาแนวทางในการแก้ปัญหาใน 3-5 แนวทาง

¹³⁰ C. Swarnalatha, and T.S. Prasana, "Employee Engagement : The Key to Organizational Success," *International Journal of Management* 3, 3 (September- December 2012): 216-227.

แล้วนำมาสรุปเป็นแนวทางในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน และสร้างความเข้าใจที่ตรงกันถึงขั้นตอนในการดำเนินการแก้ไขปัญหาตามแนวทางที่กำหนด

3. ขั้นการกำหนดแนวคิด ทดสอบแนวคิด การดำเนินการตามขั้นตอน (Set Time Targets to Test Ideas and Complete Action Steps) เป็นการกำหนดเวลาและขั้นตอนในการดำเนินงาน การกำหนดผู้ที่คอยให้คำแนะนำในการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนเพื่อในการดำเนินการเป็นไปตามกำหนดเวลาและขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้

4. ขั้นจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ (Motivate Actions with Positive Recognition) เป็นการกระตุ้นในบุคลากรปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเพื่อป้องกันการดำเนินการผิดพลาดและเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพ

5. ขั้นการให้คำแนะนำจากผลการดำเนินงานโดยวิเคราะห์การดำเนินงาน จากข้อมูลต่าง ๆ (Coach with Feedback: Verbal Data and Graphs) ต้องมีการรายงานผลการดำเนินงานแบบรายวัน และรายสัปดาห์เพื่อให้ทราบถึงการดำเนินงานว่าเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่หรือมีปัญหาในการดำเนินการในขั้นตอนไหนเพื่อให้คำแนะนำในการปรับปรุงงานและเป็นการตรวจสอบความสำเร็จของงานในแต่ละขั้นตอน¹³¹

บิลาล อลิน อัลบัส (Bilal Ali Abbas Al Halboosi) กล่าวว่า ความผูกพันในองค์กรประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นตอนการสร้างประสบการณ์ในการทำงาน (Experience Stage) ขั้นตอนนี้ครอบคลุมตั้งแต่ช่วงเวลาที่บุคคลเริ่มงานแรกจนถึงหนึ่งปี ภายใต้กระบวนการฝึกอบรมและเตรียมความพร้อม โดยการสร้างความผูกพันในขั้นตอนนี้จะสามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้มากเพียงไรขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลที่จะยอมรับและปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมขององค์กร ตลอดจนถึงการยอมรับในวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์กรได้มากน้อยเพียงไร

2. ขั้นตอนการสร้างความสำเร็จในงาน (Work and achievement stage) ขั้นตอนนี้ครอบคลุม ช่วงเวลาระหว่างสองถึงสี่ปี เมื่อบุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรในระดับใดก็ตามย่อมเกิดแนวคิดที่จะมุ่งปฏิบัติงานให้สำเร็จตามตามภารกิจของตนเองให้ดีที่สุดตามศักยภาพถ้าบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับน้อยความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จย่อมน้อยตามไปด้วย

¹³¹ Janis Allen, and Michael McCarthy, *How to Engage, Involve, and Motivate Employees Building a Culture of Lean Leadership with Two-Way Commitment and Communication* (Boca Raton: CRC Press Taylor & Francis Group, 2017), 17-25.

3. ขั้นตอนการสร้างความเชื่อมั่นในองค์กร (Trust stage) ขั้นตอนนี้เริ่มตั้งแต่เริ่มเข้ามาทำงานจนถึงห้าปีของการเป็นบุคลากรในองค์กร เป็นการสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้บุคลากรเกิดความเชื่อมั่นต่อองค์กร

4. ขั้นตอนนี้เริ่มต้นในปีที่ห้าของการเข้าร่วมองค์กรและดำเนินต่อไปตลอด โดยที่ความภักดีต่อองค์กรเพิ่มขึ้นเท่าไรขึ้นอยู่กับแต่ละคุณลักษณะของแต่ละบุคคลที่จะสร้างความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นนั้นจะมีลำดับขั้นการเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรดังนี้

4.1 ขั้นการเข้าร่วมเป็นสมาชิกในองค์กร (Joining stage) สามารถสร้างความเชื่อมั่นในองค์กรตั้งแต่เริ่มเข้าเป็นสมาชิกในองค์กรโดยการสร้างความเชื่อมั่นในองค์กรต้องคำนึงถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล

4.2 ขั้นความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment stage) เป็นขั้นตอนที่บุคลากรในองค์กรเมื่อมีความผูกพันต่อองค์กรแล้วก็จะพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

4.3 ขั้นปฏิบัติตาม (Compliance stage) เป็นขั้นตอนที่บุคลากรได้รับผลประโยชน์จากองค์กรจนเกิดความผูกพันต่อองค์กรแล้วก็ยอมยอมรับและปฏิบัติตามตามนโยบายขององค์กร

4.4 ขั้นมีความเข้าใจตรงกัน (Correspondence stage) เมื่อองค์กรสามารถให้ในสิ่งที่บุคลากรต้องการเมื่ออยู่กับองค์กรย่อมเกิดความเต็มใจพอใจในดำเนินงานและมีความพึงพอใจในงานทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรและมีความที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

4.5 ขั้นยอมรับในวัตถุประสงค์และค่านิยมองค์กร (Adoption stage) เมื่อบุคลากรในองค์กรได้ทราบถึงวัตถุประสงค์และค่านิยมขององค์กรตรงตามวัตถุประสงค์และค่านิยมของตนเองนั้น ทำให้บุคลากรและองค์กรมีวัตถุประสงค์และค่านิยมร่วมกันได้¹³²

สรุปได้ว่าการพัฒนาความผูกพันในองค์กร คือ แนวทางการสร้างให้บุคลากรในองค์กรมีความรู้สึกผูกพันในองค์กร โดยการพัฒนาความผูกพันในองค์กรซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอน 1) ก่อนเข้าเริ่มเข้าสู่องค์กรเป็นการเตรียมการสร้างผูกพันในองค์กร 2) เริ่มต้นเข้าสู่องค์กร โดยจะต้องเริ่มพัฒนาทัศนคติ สร้างความเชื่อมั่นความก้าวหน้าในงานให้แก่บุคลากร สร้างความรู้สึกอยากทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์กร 3) ขั้นคงอยู่กับองค์กร การสร้างความรู้สึกความเป็นเจ้าขององค์กรไม่ตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไป จะประกอบด้วยกระบวนการ 1) กระบวนการกำหนดคณะทำงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบข่ายคณะทำงาน 2) กระบวนการสำรวจรวบรวมความต้องการปัจจัย จัดลำดับ

¹³² Bilal Ali Abbas Al_Halboosi, "Organizational Commitment," *International Journal of Computer Science and Mobile Computing* 9, 7 (July 2020): 7-8.

ความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร 3) กระบวนการจัดทำแผนงาน/โครงการ วางแผนการสื่อสารโครงการ แผนงานการดำเนินการ 4) กระบวนการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ 5) กระบวนการประเมินผลดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ หลังจากได้ดำเนินการแผนงาน/โครงการเสร็จสิ้นแล้ว 6) กระบวนการรายงานผลการดำเนินการแผนงาน/โครงการ เพื่อดำเนินการปรับปรุงแผนงาน/โครงการที่ดำเนินการเพื่อปรับปรุงหรือยกเลิกแผนงาน/โครงการ

จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการวิจัย เรื่อง การพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ประกอบด้วยแนวคิดทฤษฎี เอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร จึงสรุปได้ว่าการพัฒนาความผูกพันในองค์กร เป็นแนวทางในการดำเนินการเป็นลักษณะการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรกับองค์กร ซึ่งเป็นความรู้สึกด้านทัศนคติ (Attitudes) และพฤติกรรม (Behaviors) ในหลาย ๆ แง่มุมของบุคลากรที่มีต่อองค์กร โดยการสร้างความผูกพันต่อองค์กรซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอน 1) ก่อนเข้าเริ่มเข้าสู่องค์กรเป็นการเตรียมการสร้าง ความผูกพันตั้งแต่การสร้างควมพึงพอใจในองค์กร จัดเตรียมการค้นหาบุคลากรที่มีความเหมาะสม 2) เริ่มต้นเข้าสู่องค์กร โดยจะต้องเริ่มพัฒนาทัศนคติ สร้างความเชื่อมั่นความก้าวหน้าในงานให้แก่บุคลากร สร้างความรู้สึกอยากทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์กร พัฒนาการทำงานเป็นทีม สร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน การสร้างให้บุคลากรมีความมีความเก่ง มีความสามารถในงาน รวมถึงการส่งเสริมพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้เพิ่มขึ้น ลดการขาดงาน การลางาน ลดการร้องเรียนร้องทุกข์ สร้างช่องทาง การสื่อสารให้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบถึงข่าวสารขององค์กรในทุกเรื่องเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกัน 3) ขึ้นคงอยู่กับองค์กร การสร้างความรู้สึกรักความเป็นเจ้าขององค์กรไม่ ตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์กรตลอดไป โดยในแต่ละขั้นตอนในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรจะประกอบด้วยกระบวนการ 1) กระบวนการกำหนดคณะทำงาน หน้าที่ความรับผิดชอบ ขอบข่ายคณะทำงาน 2) กระบวนการสำรวจรวบรวมความต้องการปัจจัย จัดลำดับความสำคัญของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร 3) กระบวนการจัดทำแผนงาน/โครงการ วางแผนการสื่อสารโครงการ แผนงานการดำเนินการ 4) กระบวนการดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ 5) กระบวนการประเมินผลดำเนินงานตามแผนงาน/โครงการ หลังจากได้ดำเนินการแผนงาน/โครงการเสร็จสิ้นแล้ว 6) กระบวนการรายงานผลการดำเนินการแผนงาน/โครงการ เพื่อดำเนินการปรับปรุงแผนงาน/โครงการที่ดำเนินการเพื่อปรับปรุงหรือยกเลิกแผนงาน/โครงการ ถ้าองค์กรมีกระบวนการส่งเสริมการพัฒนาความผูกพันในองค์กรที่ดีจะส่งผลให้ บุคลากรมีความทุ่มเทเต็มใจ พยายามทำงาน เสียสละทำงานให้กับองค์กร

อย่างเต็มความสามารถ ทำงานร่วมกันเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อองค์กร แก้ไขปัญหาความไม่พึงพอใจต่อความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวของบุคลากร อีกทั้งยังเป็นตัวชี้วัดอัตราการขาดงาน ลาออกจากงาน การเข้าทำงานตรงเวลา การคงอยู่ของบุคลากรในองค์กรที่ดีขึ้นลดสูญเสียบุคลากรที่มีค่าและความสูญเสียเปล่าด้านการลงทุนพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับมหาวิทยาลัยศิลปากร

ประวัติ

มหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัย และนวัตกรรม มีภารกิจหลัก 4 ประการ คือ การผลิตบัณฑิต การวิจัย การให้บริการวิชาการแก่สังคม และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ถือกำเนิดขึ้นจากโรงเรียนประณีตศิลปกรรม สังกัดกรมศิลปากร เปิดสอนวิชาจิตรกรรมและประติมากรรมให้แก่ข้าราชการและนักเรียนในสมัยนั้นโดย ไม่เก็บค่าเล่าเรียน ศาสตราจารย์ศิลป์ พีระศรี (เดิมชื่อ Corrado Feroci) ชาวอิตาลีซึ่งเดินทางมารับราชการในประเทศไทยในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 6 เป็นผู้ก่อตั้งโรงเรียนแห่งนี้ขึ้น และได้เจริญเติบโตเป็นลำดับเรื่อยมา จนกระทั่งได้รับการยกฐานะขึ้นเป็น มหาวิทยาลัยศิลปากร มีฐานะเทียบเท่ากรม ในพื้นที่ของวังกลาง และวังตะวันออกของวังท่าพระ และมีศาสตราจารย์พระยาอนุমানราชธนเป็นผู้อำนวยการ (อธิการบดีท่านแรกของมหาวิทยาลัยศิลปากร ระหว่าง พ.ศ. 2486-2492) เมื่อวันที่ 12 ตุลาคม พ.ศ. 2486 คณะจิตรกรรมและประติมากรรม ได้รับการจัดตั้งขึ้นเป็นคณะวิชาแรก (ปัจจุบันคือคณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์) ในปี พ.ศ. 2498 จัดตั้งคณะสถาปัตยกรรมไทย (ซึ่งต่อมาได้ปรับหลักสูตรและเปลี่ยนชื่อเป็นคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์) และคณะโบราณคดี หลังจากนั้นได้จัดตั้งคณะมัณฑนศิลป์ ในปี พ.ศ. 2503 มหาวิทยาลัยศิลปากรได้ติดต่อกับทายาทเจ้าของวังเพื่อขอพระราชทานพระราชานุญาตใช้วังท่าพระและขอใช้พื้นที่วังจากสายสกุลจิตรพงศ์ในปี พ.ศ. 2507 นับตั้งแต่นั้นมาพื้นที่ของวังถนนหน้าพระลานทั้ง 3 วัง จึงรวมเข้าด้วยกัน ภายใต้การบริหารจัดการของมหาวิทยาลัยศิลปากรและกรมศิลปากร ขึ้นในปีต่อมา ปี พ.ศ. 2509 มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยหม่อมหลวงปิ่น มาลากุล อธิการบดีในขณะนั้น มีนโยบายที่จะเปิดคณะวิชาและสาขาวิชาที่หลากหลายขึ้น แต่เนื่องจากบริเวณพื้นที่ในวังท่าพระคับแคบมาก ไม่สามารถจะขยายพื้นที่ออกไปได้ จึงได้ขยายเขตการศึกษาไปยังพระราชวังสนามจันทร์ จังหวัดนครปฐม โดยจัดตั้งคณะ อักษรศาสตร์ พ.ศ. 2511 คณะศึกษาศาสตร์ พ.ศ. 2513 และคณะวิทยาศาสตร์ พ.ศ. 2515 ตามลำดับ หลังจากนั้น จัดตั้งคณะเภสัชศาสตร์และเปิดสอนในคณะศึกษาศาสตร์ พ.ศ. 2529 ปี พ.ศ. 2532 มีการแบ่งส่วนราชการภายในสำนักงานอธิการบดี

ออกเป็น 5 กอง 1 สำนัก คือ กองกลาง (หน่วยงานเดิม) กองกิจการนักศึกษา กองงานวิทยาเขต กองบริการการศึกษา กองแผนงาน และสำนักหอสมุดกลาง รวมทั้งจัดตั้งสถาบันวัฒนธรรมภูมิภาค ตะวันตก ตั้งอยู่ที่เรือนทับเจริญ จังหวัดนครปฐม (เป็นการภายใน) จัดตั้งคณะเทคโนโลยี อุตสาหกรรม ในปี พ.ศ. 2534 ซึ่งปัจจุบันเปลี่ยนชื่อเป็นคณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม¹³³ ต่อมา มหาวิทยาลัยได้เริ่มโครงการจัดตั้งศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร เพื่อเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี เนื่องในวโรกาสที่ทรงเจริญพระชนมพรรษา 3 รอบ ในปี พ.ศ. 2534 ด้วยพิจารณาเห็นว่าสาขาวิชามานุษยวิทยาและศาสตร์อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง อาทิ ประวัติศาสตร์ ภาษาศาสตร์ โบราณคดีประวัติศาสตร์ศิลปะ ฯลฯ ล้วน เป็นที่ทรงสนพระทัยและทรงมีความเชี่ยวชาญ อีกทั้งยังเคยทรงมีพระราชปรารภว่าประเทศไทยควรจะมีศูนย์ข้อมูลทางด้านนี้ เพื่อให้บริการแก่นักวิชาการและผู้สนใจทั่วไป โครงการจัดตั้งศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธรได้รับอนุมัติจากรัฐบาล โดยออกพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งให้เป็นหน่วยงานราชการในสังกัดมหาวิทยาลัยศิลปากร มีสถานภาพเทียบเท่าคณะวิชาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2535 ต่อมาในปี พ.ศ. 2537 จึงปรับรูปแบบการดำเนินงานของศูนย์ฯ ให้ทดลองบริหารในรูปแบบใหม่ในรูปของคณะกรรมการประจำศูนย์ฯ โดยไม่ขึ้นกับระบบราชการเป็นระยะเวลา 5 ปี (พ.ศ. 2538 – 2542) มีภารกิจหลักเป็นศูนย์ข้อมูลที่ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัยในการจัดเก็บรวบรวมข้อมูลทางวิชาการด้านสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์เพื่อเผยแพร่และให้บริการข้อมูลและข้อมูลสนเทศ อันจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษา ค้นคว้าของนักวิชาการ นักศึกษา นักเรียน และประชาชนทั่วไปและในปีงบประมาณ 2543 ซึ่งศูนย์ฯ ได้สิ้นสุดช่วงโครงการทดลอง 5 ปี คณะกรรมการประจำศูนย์ฯ ได้เสนอโครงการจัดตั้งศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธรขึ้นเป็นหน่วยงานอิสระในกำกับของทบวงมหาวิทยาลัย และคณะรัฐมนตรีได้มีมติเห็นชอบการจัดตั้งศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธรขึ้นเป็นองค์การมหาชนตามกฎหมายว่าด้วยองค์การมหาชน โดยมีการตราเป็นพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งศูนย์มานุษยวิทยาสิรินธร (องค์การมหาชน) ขึ้นเมื่อวันที่ 15 พฤศจิกายน พ.ศ. 2543 ได้จัดตั้งคณะดุริยางคศาสตร์ขึ้น เมื่อ พ.ศ. 2542 เพื่อให้เป็นมหาวิทยาลัยที่มีความสมบูรณ์ ทางด้านศิลปะมากยิ่งขึ้น ปี พ.ศ. 2540 มหาวิทยาลัยศิลปากรได้ขยายเขตการศึกษาไปจัดตั้ง วิทยาเขตแห่งใหม่ ที่จังหวัดเพชรบุรี เพื่อกระจายการศึกษาไปสู่ภูมิภาค ใช้ชื่อว่า "วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี" จัดตั้งคณะสัตวศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร ในปี พ.ศ. 2544 คณะวิทยาการจัดการ ในปี พ.ศ. 2545 คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ในปี พ.ศ. 2546 และวิทยาลัยนานาชาติ ในปี พ.ศ. 2546 มหาวิทยาลัยศิลปากรได้ขยายงานในระดับบัณฑิตศึกษา พ.ศ. 2515 โดยการจัดตั้ง บัณฑิตวิทยาลัยขึ้น เพื่อรับผิดชอบในการดำเนินการ อีกทั้งมหาวิทยาลัย

¹³³ มหาวิทยาลัยศิลปากร, **ประวัติมหาวิทยาลัยศิลปากร**, เข้าถึงเมื่อ 20 มีนาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.su.ac.th/th/about-about.php>

ศิลปากร ได้เริ่มโครงการเพื่อเทิดพระเกียรติสมเด็จพระเจ้าพี่นางเธอ เจ้าฟ้ากัลยาณิวัฒนา กรมหลวง นราธิวาสราชนครินทร์ ในฐานะองค์อุปถัมภ์วงการดนตรีคลาสสิกของประเทศไทย โดยร่วมมือกับ กระทรวงวัฒนธรรมจัดตั้ง “สถาบันดนตรีกัลยาณิวัฒนา” เพื่อให้เป็นสถาบันการศึกษาเพื่อพัฒนา ศักยภาพและทักษะด้านดนตรีคลาสสิกสำหรับผู้มีความสามารถพิเศษและบุคคลทั่วไปทั้งในระบบและ นอกกระบบการศึกษา สถาบันดนตรีกัลยาณิวัฒนา ได้รับการก่อตั้งขึ้นเมื่อวันที่ 25 พฤษภาคม พ.ศ. 2555 เพื่อให้มีสถาบันการดนตรีที่ให้ความสำคัญต่อดนตรีคลาสสิกอย่างจริงจัง โดยยกฐานะ สถาบันดนตรีกัลยาณิวัฒนา ในกำกับของมหาวิทยาลัยฯ ขึ้นเป็นสถาบันอุดมศึกษามีฐานะ เป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ซึ่งไม่เป็นส่วนราชการตามกฎหมาย ปีการศึกษา 2553 มหาวิทยาลัยฯ เริ่มดำเนินโครงการจัดตั้ง “สถาบันศิลปะสถาบันยุติธรรมไทย” เพื่อเทิดพระเกียรติพระบาทสมเด็จพระ เจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 9 ในโอกาสสมหามงคลเฉลิมพระชนมพรรษา 84 พรรษา 5 ธันวาคม พ.ศ. 2554 ซึ่งสภามหาวิทยาลัยฯ ให้ความเห็นชอบโครงการ เพื่อเป็นมรดกทางวัฒนธรรมและองค์ความรู้ ของชาติที่สำคัญ และให้ขยายขอบเขตโครงการให้ครอบคลุมศิลปวัฒนธรรมอื่น ๆ ที่มีลักษณะเป็น มรดกของชาติ และเป็นแหล่งเรียนรู้ของประชาชนทั่วไปทั้งรูปแบบในระบบและนอกกระบบ ในระยะ ต่อไป ในปี พ.ศ. 2559 มีพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ให้ตราพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัย ศิลปากร พ.ศ. 2559 ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่มที่ 133 ตอนที่ 49 ก ลงวันที่ 2 มิถุนายน พ.ศ. 2559 ให้มหาวิทยาลัยศิลปากรมีฐานะเป็นหน่วยงานในกำกับของรัฐ ที่ไม่เป็นส่วนราชการตาม กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน กฎหมายว่าด้วยระเบียบบริหารราชการ กระทรวงศึกษาธิการ และกฎหมายว่าด้วยการปรับปรุงกระทรวง ทบวง กรม และไม่ใช่วิสัยสาขากิจ ว่าด้วยวิธีการงบประมาณและกฎหมายอื่น (หมายเหตุ : เหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติ ฉบับนี้ คือ โดยที่สมควรปรับปรุงการศึกษาระดับอุดมศึกษาให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ทางเศรษฐกิจและสังคม ประกอบกับการส่งเสริมให้มหาวิทยาลัยของรัฐพัฒนาไปสู่การเป็น มหาวิทยาลัยของรัฐที่ไม่เป็นส่วนราชการแต่อยู่ในกำกับของรัฐจะทำให้การบริหารจัดการที่เป็นอิสระ และมีความคล่องตัว สามารถจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ ยิ่งขึ้น โดยการจัดการศึกษาระดับอุดมศึกษาต้องคำนึงถึงความเป็นอิสระและความเป็นเลิศ ทางวิชาการ สมควรปรับปรุงการบริหารมหาวิทยาลัยศิลปากรให้เป็นไปตามแนวทางดังกล่าว) จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้ ปีการศึกษา 2555 มหาวิทยาลัยได้เช่าพื้นที่อาคาร กสท. โทรคมนาคม (บางรัก) เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการเรียนการสอนของทุกหลักสูตร เนื่องจากอยู่ในที่ตั้ง ของพื้นที่ธุรกิจ เอื้อให้นักศึกษามีโอกาสศึกษาดูงานหรือฝึกประสบการณ์ในสถานประกอบการ ยังมีสิ่ง อำนวยความสะดวกอื่น ๆ ให้กับนักศึกษา เช่น สถานที่ออกกำลังกาย ศูนย์อาหาร แหล่งเรียนรู้ ด้านการออกแบบและความคิดสร้างสรรค์ สำนักงานไปรษณีย์ สถานีรถไฟ และรถใต้ดิน เป็นต้น ในปีการศึกษา 2560 มหาวิทยาลัยได้ขยายพื้นที่การศึกษาเมืองทองธานี โดยซื้อที่ดิน 100 ไร่ เมืองทองธานี

อยู่บริเวณด้านหลังศูนย์แสดงสินค้าและการประชุมอิมแพค เมืองทองธานี มีพื้นที่จำนวน 10 ไร่ 10 ตารางวา เป็นที่ดินของมหาวิทยาลัยที่จัดหาสำหรับเป็นส่วนขยายเพื่อจัดการศึกษา เปิดใช้งานในปี พ.ศ. 2560 ปัจจุบันมีอาคารจำนวน 1 หลัง ใช้ชื่อว่าอาคารอเนกประสงค์ พื้นที่ 4,375 ตารางเมตร มีคณะที่ใช้เป็นพื้นที่จัดการเรียนการสอน ได้แก่ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และคณะวิทยาการจัดการ โดยกองกลางเป็นหน่วยงานหลักในการดูแลพื้นที่และอาคารดังกล่าว โดยวังท่าพระ มีคณะที่จัดการเรียนการสอน จำนวน 4 คณะ ได้แก่ คณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์ คณะสถาปัตยกรรมศาสตร์ คณะโบราณคดี และคณะมัณฑนศิลป์ พระราชวังสนามจันทร์ มีจำนวน 7 คณะ ได้แก่ คณะอักษรศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์คณะวิทยาศาสตร์ คณะเภสัชศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม และมีกลุ่มอาคารศิลป์ พีระศรี ซึ่งเป็นอาคารเรียน และห้องปฏิบัติการของคณะวิชาที่ตั้งอยู่ที่วังท่าพระรวมอยู่ด้วย ซึ่งได้แก่ คณะจิตรกรรมประติมากรรมและภาพพิมพ์ และคณะมัณฑนศิลป์ วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี มีจำนวน 3 คณะ ได้แก่ คณะสัตวศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร คณะวิทยาการจัดการ และคณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร ตลิ่งชัน มีจำนวน 1 คณะ คือคณะดุริยางคศาสตร์ อาคารโทรคนาคม (บางรัก) ได้แก่ วิทยาลัยนานาชาติและซิดดี้แคมปัส เมืองทองธานีมีคณะที่จัดการเรียนการสอน 2 คณะ ได้แก่ คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร และคณะวิทยาการจัดการ

โดยสรุป ปัจจุบันมหาวิทยาลัยศิลปากร มีสถานที่ในการจัดการเรียนการสอนทั้งหมด 5 แห่ง คือ

1. มหาวิทยาลัยศิลปากร วังท่าพระ เลขที่ 31 ถนนหน้าพระลาน แขวงพระบรมมหาราชวัง เขตพระนคร กรุงเทพฯ 10200
2. มหาวิทยาลัยศิลปากร พระราชวังสนามจันทร์ เลขที่ 6 ถนนราชมรรคาใน อำเภอเมือง จังหวัดนครปฐม 73000
3. สำนักงานอธิการบดี ตลิ่งชัน เลขที่ 22 ถนนบรมราชชนนี เขตตลิ่งชัน กรุงเทพฯ
4. มหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี เลขที่ 1 หมู่ 3 ถนนชะอำ-ปราณบุรี ตำบลสามพระยา อำเภอชะอำ จังหวัดเพชรบุรี 76120
5. มหาวิทยาลัยศิลปากร City Campus (เมืองทองธานี) 80 ถนนปิ่นเกล้า ตำบลบ้านใหม่ อำเภอปากเกร็ด จังหวัดนนทบุรี 11120

ปรัชญาของมหาวิทยาลัยศิลปากร (Philosophy)

“ศิลป์และศาสตร์ สร้างสรรค์ชาติยั่งยืน”

ปณิธาน (Determination)

“สร้างสรรค์ศิลปะ วิทยาการ และภูมิปัญญาเพื่อสังคม”

อัตลักษณ์ (Identity)

“ชาวศิลปากรเป็นผู้มีความคิดสร้างสรรค์”

อัตลักษณ์เชิงพื้นที่ (Campus Identity) ทุกพื้นที่เป็นที่พึ่งของชุมชน โดยมีอัตลักษณ์เชิงพื้นที่ ดังนี้

วังท่าพระ	การเป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ด้านศิลปะการออกแบบและวัฒนธรรม นำเสนอภาพลักษณ์ Arts & Design
พระราชวังสนามจันทร์	เป็นแหล่งเรียนรู้ด้านนวัตกรรม เป็นต้นแบบด้านการ
จังหวัดนครปฐม	รักษาสิ่งแวดล้อม และจัดการพลังงานอย่างยั่งยืน นำเสนอภาพลักษณ์ Arts & Green
วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี	เป็นผู้นำองค์ความรู้ด้านการจัดการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์
จังหวัดเพชรบุรี	และวัฒนธรรม บูรณาการข้ามศาสตร์ นำเสนอภาพลักษณ์ Arts & Community
City Campus (เมืองทองธานี)	สร้างขีดความสามารถในการแข่งขันและรายได้กับมหาวิทยาลัยนำเสนอภาพลักษณ์ Arts & Technology

วัฒนธรรมองค์กร (Organization Culture)

“มีความเป็นกัลยาณมิตรAmicability คณะ ส่วนงานทำงานร่วมกันกับมหาวิทยาลัยอย่างกัลยาณมิตร”

วิสัยทัศน์ (Vision)

“บูรณาการศิลปะวัฒนธรรม และวิทยาศาสตร์เพื่อเสริมสร้างเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรมสู่ความผาสุกและความยั่งยืนของสังคม”

“Integrate arts, culture, and science to enhance creative and innovative economy for societal well-being and sustainability.”

พันธกิจ (Mission)

1. พัฒนาและถ่ายทอดความรู้เพื่อพัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ โดยสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ผ่านสภาพแวดล้อมเชิงสร้างสรรค์และการเรียนรู้เชิงนวัตกรรม
2. วิจัยเพื่อสร้างองค์ความรู้ นวัตกรรม และงานสร้างสรรค์ เพื่อการพัฒนาสังคมอย่างยั่งยืน โดยนำเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาด้วยการบูรณาการศาสตร์ที่สร้างสรรค์ ผ่านการจัดการองค์ความรู้และการจัดการเครือข่ายในการทำงานร่วมกัน

3. ให้บริการทางวิชาการเพื่อเสริมสร้างความเข้มแข็งและความผาสุกแก่สังคม ผ่านการมีส่วนร่วมกับชุมชนและเครือข่ายเสริมสร้างเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรมด้วยการบูรณาการองค์ความรู้และวัฒนธรรม

4. เป็นศูนย์กลางองค์ความรู้ด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมของประเทศ ต่อยอดทุนทางวัฒนธรรม ด้วยศิลปะและการออกแบบ เพื่อการพัฒนาชุมชน สังคม และประเทศอย่างยั่งยืน

เป้าหมาย : แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย ระยะ 15 ปี พ.ศ. 2565– 2579

ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการเรียนการสอน

มหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellence) มุ่งบูรณาการศิลปวัฒนธรรม และวิทยาศาสตร์พัฒนาผู้เรียนด้วยวิธีการเรียนการสอนที่หลากหลายให้มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีอัตลักษณ์ด้านความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นพลเมืองตื่นรู้ (Active Citizen)

ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม

เป็นผู้นำในการสร้างสรรค์ผลงานด้านศิลปะและการออกแบบของประเทศ ผลิตผลงานวิจัย นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์โดยใช้องค์ความรู้และบูรณาการศาสตร์ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ขับเคลื่อนเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรม สร้างคุณค่า และมูลค่าทางเศรษฐกิจเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน สังคม และประเทศชาติ สู่เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ด้านการบริหารจัดการองค์กร

มหาวิทยาลัยศิลปากรเป็น “Digitally Transformed University” พัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ สามารถปรับตัวยืดหยุ่นพร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลงผ่านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรที่มีความผูกพันกับองค์กร บูรณาการศักยภาพของบุคลากรที่เป็นมืออาชีพ มีความเชี่ยวชาญ พัฒนาตนเองอยู่เสมอและมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กรที่ส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการสร้างสรรค์ มีธรรมาภิบาล และมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อให้ได้รับความไว้วางใจจากสังคม มีความมั่นคงทางการเงิน และมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

ด้านภาพลักษณ์ศิลปากร

เป็นสถาบันทางวิชาการที่มีความโดดเด่นด้านการบูรณาการศิลปวัฒนธรรม และวิทยาศาสตร์เป็นผู้นำในการสร้างมาตรฐานทางศิลปวัฒนธรรม การพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีโดยมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านศิลปวัฒนธรรมของประเทศ

ค่านิยมหลัก (Core Value)

C = Creativity ความสร้างสรรค์

R = Resilience ความยืดหยุ่นพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง

E = Excellence ความเป็นเลิศ

A = Aesthetics สุนทรียภาพ

T = Trust ความไว้วางใจ

I = Innovation นวัตกรรม

V = Vigor ความมีพลัง

E = Enduring growth การเติบโตอย่างยั่งยืน

- จุดเน้น/ความเชี่ยวชาญของมหาวิทยาลัย

1. เป็นเลิศในสาขาวิชาด้านศิลปะและการออกแบบ
2. เป็นผู้นำด้านศิลปวัฒนธรรม
3. การบูรณาการความรู้ด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีกับศาสตร์ด้านศิลปะ

และการออกแบบ

- สมรรถนะหลัก

1. เป็นเลิศในการสร้างสรรค์ผลงานและถ่ายทอดองค์ความรู้ด้านศิลปะและการออกแบบ
2. เป็นผู้นำด้านศิลปวัฒนธรรม
3. สร้างเครือข่ายและบูรณาการความรู้ด้านวิทยาศาสตร์ ด้านมนุษยศาสตร์

และสังคมศาสตร์ กับศิลปะและการออกแบบ

สัญลักษณ์มหาวิทยาลัยศิลปากร



ลักษณะของตราสัญลักษณ์ เป็นรูปวงกลมจำนวนสองเส้นซ้อนกันสองวง ภายในช่องระหว่างวงกลมสองวง มีอักษรที่ใช้รูปแบบตัวพิมพ์ (ฟอนต์) อัดลักษณ์มหาวิทยาลัยศิลปากร (SILPAKORN 70 yr)

¹³⁴ มหาวิทยาลัยศิลปากร, กองแผนงาน, “แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 15 ปี พ.ศ. 2565 - 2579 และแผนปฏิบัติการมหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 - 2567,” 2564, 8-10.

ด้านบนเป็นอักษรภาษาไทยว่า “มหาวิทยาลัยศิลปากร” ด้านล่างเป็นอักษรภาษาอังกฤษมีลาย
 ประจำยามคั่นอยู่ด้านละหนึ่งลาย ภายในวงกลมชั้นในมีรูปประเพณีศพระพักบนเมฆ พระหัตถ์ขวาบน
 ถือตรีศูล พระหัตถ์ขวาล่างถืองาช้าง พระหัตถ์ซ้ายบนถือปาศะ (เข็อก) พระหัตถ์ซ้ายล่างถือครอบน้ำ¹³⁵
 โดยเริ่มใช้ตราสัญลักษณ์เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม พ.ศ. 2559 เมื่อมหาวิทยาลัยได้ปรับเปลี่ยนเป็น
 มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐได้มีประกาศใช้ตราสัญลักษณ์ใหม่นี้แทนตราครุฑ เพื่อใช้ในหนังสือ
 ราชการ หนังสือประทับตรา บันทึกข้อความ คำสั่งและประกาศต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย¹³⁶

วันสถาปนามหาวิทยาลัย 12 ตุลาคม ของทุกปี

สีประจำมหาวิทยาลัย สีเขียวเวอร์ริเดียน ซึ่งเป็นสีของน้ำทะเล

ต้นไม้ประจำมหาวิทยาลัย ต้นจัน

แผนพัฒนามหาวิทยาลัยศิลปากร

ยุทธศาสตร์ วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ กลยุทธ์ และตัวชี้วัดระดับเป้าหมาย

แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 15 ปี พ.ศ. 2565 - 2579 โดยในระยะแรก
 ได้กำหนดเป้าหมายกลยุทธ์ในระยะ 5 ปีแรก พ.ศ. 2565 - 2569 เพื่อพัฒนามหาวิทยาลัยสู่วิสัยทัศน์
 “บูรณาการศิลปะวัฒนธรรม และวิทยาศาสตร์เพื่อเสริมสร้างเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรมสู่
 ความผาสุกและความยั่งยืนของสังคม” “Integrate arts, culture, and science to enhance
 creative and innovative economy for societal well-being and sustainability” โดยมี
 รายละเอียดดังนี้

เป้าหมายที่ 1 : ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และการจัดการเรียนการสอน มหาวิทยาลัย
 ศิลปากรเป็นมหาวิทยาลัยชั้นนำที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ (Academic Excellence) มุ่งบูรณา
 การศิลปวัฒนธรรม และวิทยาศาสตร์พัฒนาผู้เรียนด้วยวิธีการเรียนการสอนที่หลากหลายให้มีความ
 จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีอัตลักษณ์ด้านความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและ
 สิ่งแวดล้อมเป็นพลเมืองตื่นรู้ (Active Citizen)

ยุทธศาสตร์ที่ 1 : พัฒนาศักยภาพทรัพยากรมนุษย์ (Capacity Building)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ 1 : การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ข้ามศาสตร์สำหรับผู้เรียนรู้
 ตลอดชีวิตผ่านสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์และเป็นระบบดิจิทัล

¹³⁵ มหาวิทยาลัยศิลปากร, “คู่มือปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ 2563,” 2563, 2.

¹³⁶ มหาวิทยาลัยศิลปากร, **คู่มือมาตรฐานการใช้งานอัตลักษณ์มหาวิทยาลัยศิลปากร**,
 เข้าถึงเมื่อ 20 มีนาคม 2564, เข้าถึงได้จาก https://www.su.ac.th/th/images/identity_su/01Silpakom%20CI_Final_Jul4.pdf

กลยุทธ์ (SO1)

1. ปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรการให้ความรู้ข้ามศาสตร์ ร่วมจัดหลักสูตรในระบบ และหลักสูตรประกาศนียบัตร (non-degree) กับพันธมิตรทั้งในและต่างประเทศ เพื่อรองรับกับเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรม มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีอัตลักษณ์ด้านความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นพลเมืองตื่นรู้ (Active Citizen)
2. พัฒนาดิจิทัลแพลตฟอร์ม เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิต
3. การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ข้ามศาสตร์สำหรับผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ และการเพิ่มประสบการณ์
4. ปรับปรุงระบบนิเวศ เทคโนโลยีและนวัตกรรมการให้บริการ และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ใหม่ให้มีความสร้างสรรค์ มีความเป็นสากล สามารถปฏิบัติงานได้จริง และเน้นการเป็นผู้ประกอบการ

แผนปฏิบัติการ

1. ปรับปรุงพัฒนาหลักสูตรการให้ความรู้ข้ามศาสตร์ ร่วมจัดหลักสูตรในระบบ และหลักสูตรประกาศนียบัตร (non-degree) กับพันธมิตรทั้งในและต่างประเทศ เพื่อรองรับกับเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์ และนวัตกรรม มีทักษะที่จำเป็นในศตวรรษที่ 21 มีอัตลักษณ์ด้านความคิดสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบต่อสังคมและสิ่งแวดล้อม เป็นพลเมืองตื่นรู้ (Active Citizen)
 - 1.1 การจัดการเรียนการสอน กิจกรรมพัฒนาผู้เรียน และกิจกรรมนอกหลักสูตร ที่สร้างทักษะด้านความคิดสร้างสรรค์ ทักษะด้านการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) และทักษะด้านภาษาอังกฤษ
 - 1.2 ส่งเสริมกิจกรรมนอกหลักสูตร ที่ทำให้เกิดประสบการณ์การเรียนรู้แบบข้ามศาสตร์
 - 1.3 พัฒนาหลักสูตรที่เป็นทักษะใหม่/การต่อยอดทักษะที่มีอยู่/เน้นความสามารถของผู้เรียนเป็นตัวตั้ง (Micro-credential) กับพันธมิตรทั้งในและต่างประเทศ เพื่อพัฒนาทักษะที่สำคัญ สำหรับการทำงานในอนาคต
 - 1.4 วางระบบในการพัฒนาหลักสูตร ให้ส่งเสริมการศึกษาที่มุ่งผลลัพธ์ (Outcome-based education) สร้างคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์มหาวิทยาลัยศิลปากร (SU) มาตรฐานสมรรถนะ (Mapping competencies) ใบรับรองสมรรถนะ (Competency transcript) การวัดผลทักษะที่เป็นที่ต้องการของตลาดแรงงาน เพื่อรองรับกับเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรม

1.5 พัฒนาผู้สอนให้มีทักษะในการสร้างสภาพแวดล้อมการเรียนรู้เชิงสร้างสรรค์
ในระบบดิจิทัล

2. พัฒนาดิจิทัลแพลตฟอร์ม เพื่อสนับสนุนการเรียนรู้ตลอดชีวิตให้เรียนได้ทุกที่ทุกเวลา

2.1 พัฒนาดิจิทัลแพลตฟอร์ม พัฒนานวัตกรรมการศึกษา ระบบการบริหารจัดการเรียนการสอน (Learning Management System: LMS) รองรับกลุ่มนักศึกษา/ผู้เรียนในดิจิทัลแพลตฟอร์ม (digital platform) ธนาคารหน่วยกิต (Credit bank) การเรียนแบบผสมผสาน (Hybrid learning) และรองรับกลุ่มผู้เรียนนอกระบบ/ผู้ฝึกอบรมการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning) ร่วมกับหุ้นส่วนทำยุทธศาสตร์ (Strategic Partners)

2.2 พัฒนาเนื้อหาเรียนฟรี (Free Content) เพื่อเป็นตัวอย่าง (Teaser) ให้มีผู้สนใจเข้าศึกษาในระดับสูง (Advanced) เพิ่มขึ้นแบบนั่งเรียนในห้อง (Face-to-Face) โดยนำความรู้ที่มีอยู่มาใช้ประโยชน์ต่อยอด

2.3 พัฒนาแพลตฟอร์มต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับศิลปะ (All about Arts platform) การค้า (Trade) การศึกษา (Educate) ระบบเครือข่าย (Networking) ข้อมูลการตลาดเชิงลึก (Customer-insight) การมีส่วนร่วมของชุมชน ศิลปะ ทั้งผู้ผลิตและผู้บริโภค (Art community engagement) ทะเบียนประวัติศิลปิน (Professional profile)

2.4 วางระบบบริหารจัดการดิจิทัลแพลตฟอร์ม (Digital platform) ค่าตอบแทน (Compensation) ลิขสิทธิ์ (Copyright) สิทธิประโยชน์ (Benefits) และการบริการลูกค้า (Customer service)

3. การสร้างประสบการณ์การเรียนรู้ข้ามศาสตร์สำหรับผู้เรียนรู้ตลอดชีวิตผ่านสภาพแวดล้อมในการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์/การเพิ่มประสบการณ์

3.1 วางระบบและกลไกเพื่อส่งเสริมให้เกิดการเกิดโครงการ/กิจกรรมความร่วมมือระหว่างศาสตร์ และร่วมมือกับเครือข่ายทั้งภายในและภายนอก (Internal และ External) ทั้งภาครัฐ ภาคอุตสาหกรรม ภาคเอกชน ผู้ประกอบการ ผู้เชี่ยวชาญภายนอก และศิษย์เก่า

3.2 นวัตกรรมหลักสูตร (Innovative curriculum) วางระบบและกลไกเพื่อส่งเสริมให้เกิดรายวิชาสหกิจศึกษา/ระบบทวิภาคีในทุกหลักสูตรกับต่างประเทศ

3.3 พัฒนาให้มีศูนย์บ่มเพาะอาชีพร่วมกับคณะ ส่งเสริมการเรียนรู้ที่สร้างสรรค์ เพื่อพัฒนาทักษะแก่ผู้เรียน ห้องปฏิบัติการและสิ่งอำนวยความสะดวกส่วนกลาง (Share Facilities- ห้องปฏิบัติการ, อุปกรณ์, เครื่องมือ) รวมถึงการสร้างความเป็นหุ้นส่วน (Partnership) เพื่อให้บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาได้งานทำและมีการเรียนรู้ตลอดชีวิต (Lifelong Learning)

4. ปรับปรุงระบบนิเวศ เทคโนโลยีและนวัตกรรมการให้บริการ และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ใหม่ให้มีความสร้างสรรค์ มีความเป็นสากล สามารถปฏิบัติงานได้จริง และเน้นการเป็นผู้ประกอบการ

4.1 วางระบบและกลไกในการปรับปรุงระบบนิเวศ เทคโนโลยีและนวัตกรรมการให้บริการ และสภาพแวดล้อมการเรียนรู้ใหม่ให้มีความสร้างสรรค์ มีความเป็นสากล สามารถปฏิบัติงานได้จริง และเน้นการเป็นผู้ประกอบการ

4.2 พัฒนาดิจิทัลแพลตฟอร์ม (Digital platform), เครือข่าย (Networks), การให้บริการ แบบครบวงจร (One stop service)

เป้าหมายที่ 2 : ด้านการวิจัยและงานสร้างสรรค์ การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เป็นผู้นำในการสร้างสรรค์ผลงานด้านศิลปะและการออกแบบของประเทศ ผลิตผลงานวิจัย นวัตกรรมและงานสร้างสรรค์โดยใช้องค์ความรู้และบูรณาการศาสตร์ที่มีคุณภาพเป็นที่ยอมรับในระดับสากล ขับเคลื่อนเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรม สร้างคุณค่า และมูลค่าทางเศรษฐกิจเพื่อสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน สังคม และประเทศชาติ สู่เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : ยกระดับงานวิจัย/งานสร้างสรรค์ การบริการวิชาการ และการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อสร้างและใช้ประโยชน์องค์ความรู้ บูรณาการศาสตร์ขับเคลื่อนเศรษฐกิจเชิงสร้างสรรค์และนวัตกรรม สร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน สังคม และประเทศชาติ สู่เป้าหมายการพัฒนาอย่างยั่งยืน

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 2 : การบูรณาการศาสตร์และบูรณาการความร่วมมือเพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม ในการพัฒนาสังคมและประเทศอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 2 (SO2)

1. ออกแบบคลัสเตอร์การวิจัยข้ามศาสตร์ให้สอดคล้องกับแหล่งทุนและเชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) ด้านสังคม (S) เน้นการสร้างคุณค่าและผลกระทบ (Value & Impact) ให้กับสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ

2. พัฒนาระบบนิเวศการวิจัย (Research Ecosystem) และเครือข่ายความร่วมมือ เช่น ภาควิชา เครือข่ายความร่วมมือ (Partners) คู่ความร่วมมือ (Collaborators) ผู้ร่วมสร้างคุณค่า (Co-creators) การแบ่งปันทรัพยากร (Sharing resources) รวมถึงสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการวิจัยสร้างสรรค์และนวัตกรรมแบบบูรณาการ (support & motivation)

3. ต่อยอดงานวิจัยไปสู่ทรัพย์สินทางปัญญา และโอกาสเชิงธุรกิจ (commercialize) เพื่อเพิ่มแหล่งรายได้ที่ยั่งยืน

แผนปฏิบัติการ

1. ออกแบบคลัสเตอร์การวิจัยข้ามศาสตร์ให้สอดคล้องกับแหล่งทุนและเชื่อมโยงกับเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals : SDGs) เน้นการสร้างคุณค่า (Value & Impact) ให้กับสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ

1.1 จัดกลุ่มงานวิจัย แนวทางการขับเคลื่อน และเป้าหมายงานวิจัยสร้างสรรค์และนวัตกรรมให้สอดคล้องกับแหล่งทุน และนโยบายของรัฐบาล

1.2 ส่งเสริมการใช้ประโยชน์จากงานวิจัย เพื่อให้เกิดผลกระทบกับสังคมและเศรษฐกิจของประเทศ

2. พัฒนาระบบนิเวศการวิจัย (research ecosystem) และเครือข่ายความร่วมมือ รวมถึงสร้างสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการวิจัยสร้างสรรค์และนวัตกรรมแบบบูรณาการ (support & motivation)

2.1 พัฒนาระบบฐานข้อมูลภาคีเครือข่ายความร่วมมือ (partner) เพื่อให้เกิดการใช้ประโยชน์จากเครือข่ายความร่วมมือ

2.2 สร้างระบบและกลไกที่เอื้อต่อการส่งเสริมการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ให้เกิดบูรณาการระหว่างคณะ/หน่วยงาน เพื่อเพิ่มศักยภาพในการแข่งขัน (ปรับปรุงข้อบังคับ ระเบียบ และประกาศ)

2.3 พัฒนาการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge management : KM) ด้านการวิจัย

2.4 ออกแบบกลไกในการสร้างเสริมวัฒนธรรมการวิจัย ผ่านโค้ช (Coaching), การให้คำปรึกษา (Mentoring) คณะผู้วิจัย (Research team) และสร้างผู้จัดการวิจัย (Research manager)

3. ต่อยอดงานวิจัยไปสู่ทรัพย์สินทางปัญญา และโอกาสเชิงธุรกิจ (commercialize) เพื่อเพิ่มแหล่งรายได้ที่ยั่งยืน

3.1 พัฒนาระบบและกลไกที่เอื้อต่อการยื่นจดทะเบียนของบุคลากร นักศึกษา ปัจจุบัน ศิษย์เก่า และผู้สนใจทั่วไป

3.2 พัฒนาศูนย์ส่งเสริมสนับสนุน และบริหารจัดการทรัพย์สินทางปัญญา (Intellectual property (IP)) และการใช้ประโยชน์จากทรัพย์สินทางปัญญา

3.3 สร้างระบบและกลไกที่เอื้อต่อการพัฒนาให้เกิดผู้ประกอบการใหม่ และธุรกิจใหม่ (Startup)

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 3 : การบูรณาการศาสตร์และบูรณาการความร่วมมือเพื่อสร้างองค์ความรู้และนวัตกรรม ในการพัฒนาสังคมและประเทศอย่างยั่งยืน

กลยุทธ์ที่ 3 (SO3)

1. ขับเคลื่อนโครงการบริการวิชาการขนาดใหญ่ การบูรณาการโครงการที่สร้างคุณค่าให้กับสังคมและประเทศ

2. พัฒนาระบบนิเวศการบริการวิชาการ (academic service ecosystem) และสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการวิชาการแบบบูรณาการ เพื่อให้บริการลูกค้าแบบครบวงจร (One-stop customer services)

แผนปฏิบัติการ

1. ขับเคลื่อนโครงการบริการวิชาการขนาดใหญ่ การบูรณาการโครงการที่สร้างคุณค่าให้กับสังคมและประเทศ

1.1 กำหนดคลัสเตอร์ (Cluster) บริการวิชาการบูรณาการ และกำหนดพื้นที่เป้าหมายที่ให้บริการวิชาการร่วมกันระหว่างสำนักบริการวิชาการ และคณะ เพื่อสร้างโครงการขนาดใหญ่ในแต่ละปี หรือช่วงเวลา เพื่อให้เกิดความต่อเนื่อง

1.2 ฝึกอบรมการประเมินผลตอบแทนการลงทุน (ROI) หรือ ผลตอบแทนการลงทุนทางสังคม (SROI) ให้กับบุคลากรที่จัดทำโครงการบริการวิชาการ เพื่อประเมินผลกระทบของงานบริการวิชาการ

1.3 สร้างเครือข่ายพันธมิตรในการบริการวิชาการทั้งหน่วยงานภาครัฐ และเอกชนภายนอกมหาวิทยาลัย

1.4 ขับเคลื่อนงานบริการวิชาการโดยใช้องค์ความรู้ และบุคลากรที่มีความโดดเด่นร่วมกับโครงการอื่น ๆ ของมหาวิทยาลัยเข้าร่วมในโครงการ

2. พัฒนาระบบนิเวศการบริการวิชาการ (academic service ecosystem) และสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่เอื้อต่อการเพิ่มขีดความสามารถในการให้บริการวิชาการแบบบูรณาการ เพื่อให้บริการลูกค้าแบบครบวงจร One-stop customer services

2.1 การพัฒนาระบบการให้บริการ โดยมุ่งเน้นการให้บริการแบบครบวงจร One stop services ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม โดยเชื่อมโยงสำนักบริการวิชาการ ศูนย์ภารกิจเฉพาะทั้งระดับมหาวิทยาลัยและคณะเพื่ออำนวยความสะดวก ติดตามการดำเนินการ และเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกัน

2.2 จัดทำระบบสนับสนุนการบริหารจัดการด้านบริการวิชาการบนดิจิทัลแพลตฟอร์ม (Digital platform) โดยเชื่อมโยงสำนักบริการวิชาการ ศูนย์ภารกิจเฉพาะทั้งระดับมหาวิทยาลัยและคณะเพื่ออำนวยความสะดวก ติดตามการดำเนินการ และเชื่อมโยงข้อมูลระหว่างกัน

2.3 ศึกษาและปรับปรุงข้อบังคับ ระเบียบเพื่อสนับสนุนการดำเนินงานด้านบริการวิชาการร่วมกันระหว่างสำนักบริการวิชาการและคณะ

2.4 สร้างระบบการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge management : KM) ด้านการบริการวิชาการแก่สังคม เพื่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ ๆ ที่สามารถถ่ายทอดให้กับเครือข่ายภายในมหาวิทยาลัยเป็นประจำทุกปี

2.5 สร้างเครือข่ายความร่วมมือ (MOU) กับหน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐ และเอกชน รวมทั้งนักศึกษาเก่าที่มีความเชี่ยวชาญ เพื่อให้เกิดการบูรณาการข้ามศาสตร์ (Cross disciplinary) จากผู้เชี่ยวชาญภายนอก

2.6 ประชาสัมพันธ์เชิงรุกในแพลตฟอร์ม (Platform) ใหม่ ๆ เพื่อให้เกิดการรับรู้มากขึ้น เป็นช่องทาง (Gateway) ในการรับงานหรือให้คำปรึกษา

เป้าหมายที่ 3 ด้านการบริหารจัดการองค์กร : มหาวิทยาลัยศิลปากรเป็น “Digitally Transformed University” พัฒนาไปสู่ความเป็นเลิศ สามารถปรับตัวยืดหยุ่นพร้อมรับกับความเปลี่ยนแปลงผ่านการประยุกต์ใช้เทคโนโลยีและความร่วมมือร่วมใจของบุคลากรที่มีความผูกพันกับองค์กร บูรณาการศักยภาพของบุคลากรที่เป็นมืออาชีพ มีความเชี่ยวชาญ พัฒนาตนเองอยู่เสมอและมุ่งมั่นต่อค่านิยมองค์กรที่ส่งเสริมให้เป็นองค์กรแห่งการสร้างสรรค์ มีธรรมาภิบาล และมีการพัฒนาอย่างยั่งยืน เพื่อให้ได้รับความไว้วางใจจากสังคม มีความมั่นคงทางการเงิน และมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : พลิกโฉมปรับเปลี่ยนองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการสร้างสรรค์และมีสุนทรียะ สามารถปรับตัวพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง ได้รับความไว้วางใจจากสังคม มีความมั่นคง และมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ด้วยความเป็นเลิศและนวัตกรรม

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 4 : การเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม และพัฒนาสมรรถนะของทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับกลยุทธ์และเป้าหมายของมหาวิทยาลัย

กลยุทธ์ที่ 4 (SO4)

1. เสริมสร้างค่านิยมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการสร้างสรรค์และมีสุนทรียะ สามารถปรับตัวพร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลง ได้รับความไว้วางใจจากสังคม มีความมั่นคงและมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ด้วยความเป็นเลิศและนวัตกรรม

2. พัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างเสริมสมรรถนะหลักขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต

3. พัฒนาระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการบริหารจัดการ (ด้านบริหารจัดการ ด้านบริหารการวิจัย ด้านบริหารบริการวิชาการ ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล) ด้วยการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation)

แผนปฏิบัติการ

1. เสริมสร้างค่านิยมองค์กรให้เป็นองค์กรแห่งการสร้างสรรค์และมีสุนทรียะ สามารถปรับตัวพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง ได้รับความไว้วางใจจากสังคม มีความมั่นคงและมีการเติบโตอย่างต่อเนื่อง ด้วยความเป็นเลิศและนวัตกรรม

1.1 พัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรที่มีการดำเนินการที่เป็นเลิศ (EdPEX)

1.2 พัฒนารรรมาภิบาลขององค์กร ITA

1.3 ส่งเสริมค่านิยมและวัฒนธรรมขององค์กรที่ดี (คณะ/ ส่วนงาน/ หน่วยงาน ทำงานร่วมกันอย่างกัลยาณมิตร)

1.4 พัฒนาประสิทธิภาพของการปฏิบัติการ (ลดต้นทุน, ลดขั้นตอนปฏิบัติงาน, เพิ่มคุณค่าของการให้บริการ มุ่งเน้นการบริการแบบครบวงจร One stop services และบริการ ด้วยความเป็นเลิศโดยใช้นวัตกรรม

2. พัฒนาศักยภาพทรัพยากรบุคคล เพื่อสร้างเสริมสมรรถนะหลักขององค์กรในปัจจุบันและอนาคต

2.1 กำหนดศักยภาพ ทักษะ และสมรรถนะหลักในปัจจุบันและอนาคต ของบุคลากร ที่เป็นที่ต้องการขององค์กร (สายวิชาการ และสายสนับสนุน) และวิธีการประเมิน ศักยภาพ ทักษะ และสมรรถนะหลัก ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กร (สายวิชาการ และสายสนับสนุน)

2.2 สร้างระบบการบริหารจัดการความรู้ (Knowledge management : KM) ขององค์กร ในการบริหารจัดการด้านต่าง ๆ เช่น การเงิน พัสดุ การบริหารงบประมาณ และอื่น ๆ

2.3 พัฒนาระบบเทคโนโลยี และการจัดการสารสนเทศดิจิทัลให้รองรับการเปลี่ยนแปลงด้านทรัพยากรมนุษย์

3. พัฒนา/ใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศและนวัตกรรมการบริหารจัดการ (ด้านบริหารจัดการด้านบริหารการวิจัย ด้านบริหารบริการวิชาการ ด้านบริหารทรัพยากรบุคคล) ด้วยการเปลี่ยนผ่านสู่ดิจิทัล (Digital Transformation)

3.1 พัฒนานวัตกรรม digital เช่น กระบวนการทำงาน (Workflow) แอปพลิเคชันบนโทรศัพท์เคลื่อนที่ (Mobile application) การประมวลผลแบบคลาวด์ เพื่อช่วยในการสนับสนุนการบริหารจัดการ (เพิ่มคุณภาพการให้บริการ และประสิทธิภาพในการบริหารงบประมาณ การบริหารโครงการวิจัย การบริหารโครงการบริการวิชาการเพื่อสังคม)

3.2 พัฒนาระบบการวัด รวบรวม ควบคุมคุณภาพข้อมูล ความพร้อมใช้ และวิเคราะห์ BI-dashboard

3.3 พัฒนาโครงสร้างพื้นฐานดิจิทัล ระบบฐานข้อมูล และระบบเทคโนโลยี รองรับ การเพิ่มประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และคุณภาพการให้บริการในแต่ละด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย

3.4 พัฒนาระบบจัดการสารสนเทศให้สอดคล้องตามกฎหมายและมาตรฐานสากล

เป้าหมายที่ 4 : ด้านภาพลักษณ์ศิลปากร : เป็นสถาบันทางวิชาการที่มีความโดดเด่น ด้านการบูรณาการศิลปวัฒนธรรม และวิทยาศาสตร์เป็นผู้นำในการสร้างมาตรฐานทางศิลปวัฒนธรรม การพัฒนาวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีโดยมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายด้านศิลปวัฒนธรรม ของประเทศ

ยุทธศาสตร์ที่ 4 : สร้างภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ ยกระดับความเป็นเลิศในเวทีโลก

วัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์ที่ 5 : การส่งเสริมเอกลักษณ์องค์กรผ่านช่องทางการสื่อสาร ทางการตลาดแบบบูรณาการ และยกระดับคุณภาพชีวิตและจิตใจด้วยการบูรณาการศิลปะกับศาสตร์อื่น เพื่อความผาสุกของสังคม

กลยุทธ์ที่ 5 (SO5)

1. สร้างภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ
2. ยกระดับคุณภาพชีวิตและจิตใจด้วยการบูรณาการศิลปะกับศาสตร์อื่น เพื่อความผาสุกของสังคม

แผนปฏิบัติการ

1. สร้างภาพลักษณ์องค์กรให้เป็นที่ยอมรับในระดับชาติและนานาชาติ
 - 1.1 พัฒนาระบบนิเวศ (Ecosystem) สภาพแวดล้อม บรรยากาศให้เอื้อต่อการ ส่งเสริมแบรนด์ (SU brand) ในชุมชนที่สำคัญและสังคมในภาพใหญ่
 - 1.2 พัฒนาระบบนิเวศ สภาพแวดล้อม และบรรยากาศให้เอื้อต่อการขับเคลื่อน ความเป็นนานาชาติยกระดับสู่เวทีโลก
 - 1.3 ขับเคลื่อนความเป็นนานาชาติ ยกระดับความเป็นเลิศสู่เวทีโลก (ผลการจัด อันดับในเวทีโลก)
 - 1.4 พัฒนาภูมิทัศน์ส่งเสริมภาพลักษณ์ขององค์กร (วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์ ส่งเสริมภาพลักษณ์ ด้านศิลปะและสิ่งแวดล้อม (arts & green) วังท่าพระ ส่งเสริมภาพลักษณ์ ด้านศิลปะและวัฒนธรรม (arts & culture) วิทยาเขตสารสนเทศเพชรบุรี ส่งเสริมภาพลักษณ์ ด้านศิลปะและชุมชน (arts & communities) พื้นที่จัดการศึกษาเมืองทองธานี ส่งเสริมภาพลักษณ์ ด้านศิลปะและเทคโนโลยี (arts & technology)

2. ยกระดับคุณภาพชีวิตและจิตใจด้วยการบูรณาการศิลปะกับศาสตร์อื่น เพื่อความ ผาสุกของสังคม

2.1 จัดตั้งศูนย์บริการด้านการสร้างสรรค์และการออกแบบ (Creative & Design Solution Center) เพื่อสร้างภาพลักษณ์ในการมีส่วนร่วมยกระดับคุณภาพชีวิตและจิตใจด้วยการบูรณาการศิลปะกับศาสตร์อื่น เพื่อความผาสุกของสังคม และศึกษาแนวทางการจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมศิลปะและสุขภาพ (Art and Wellness Center) เป็นหน่วยงานย่อยในศูนย์บริการฯ

2.2 พัฒนาคุณภาพชีวิต อนุรักษ์ และฟื้นฟูทางศิลปวัฒนธรรมภายใต้โครงการสถาบันพิพิธภัณฑศิลปกรรมแห่งชาติ ¹³⁷

โดยแผนพัฒนามหาวิทยาลัย ระยะ 15 ปี พ.ศ.2565 – 2579 ประกอบด้วย 4 ยุทธศาสตร์ 15 กลยุทธ์ 47 แผนปฏิบัติการ 193 ตัวชี้วัด ในระดับเป้าประสงค์ยุทธศาสตร์ และ 50 ตัวชี้วัดในระดับมาตรการ ทั้งนี้

1. เพื่อดำเนินการการและติดตามให้ผลการดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งมีคณะกรรมการบริหารและขับเคลื่อนยุทธศาสตร์อธิการบดี (กบย.) กำกับดูแลผลการดำเนินงานตามตัวชี้วัดแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการประจำปีในภาพรวมตามรอบระยะเวลาที่กำหนด เพื่อให้ทราบสถานการณ์ในแต่ละช่วงเวลา 3 เดือน 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน และทราบถึงปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานได้ทันเวลา รวมทั้งกำหนดมาตรการเสริมและเร่งรัดการดำเนินงาน เพื่อให้ผลการดำเนินงานเป็นไปตามเป้าหมายเมื่อสิ้นปีงบประมาณ

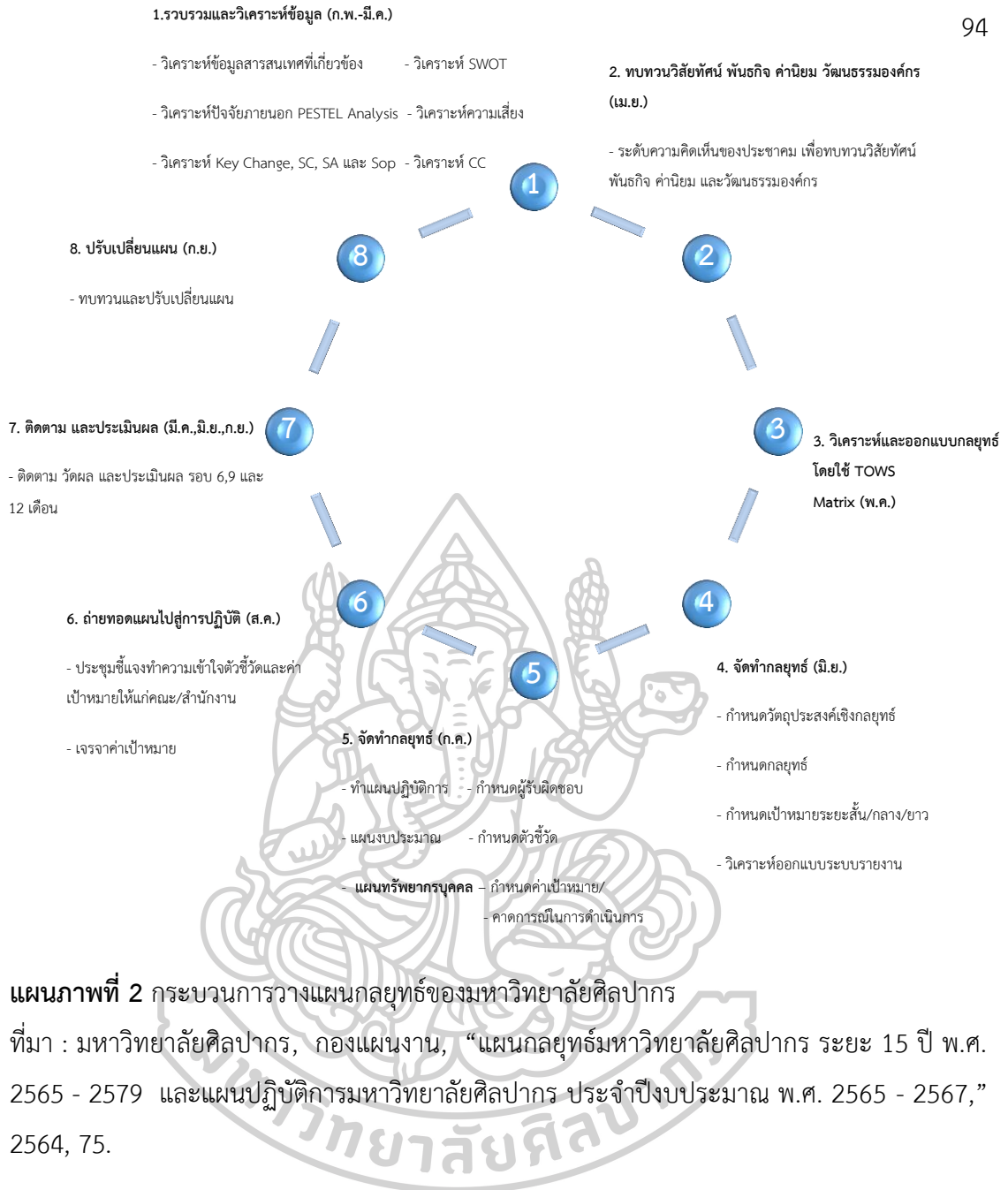
2. กำหนดให้มีการรายงานผลการดำเนินการตามตัวชี้วัดของแผนกลยุทธ์และแผนปฏิบัติการ
ดังนี้

2.1 แผนกลยุทธ์ ติดตามและรายงานโครงการเชิงนโยบายตามรอบระยะเวลา 9 เดือน และ 12 เดือน

2.2 แผนปฏิบัติการประจำปี ตามรอบระยะเวลา 6 เดือน 9 เดือน และ 12 เดือน

ผลการวิเคราะห์สภาวะการณ์ขององค์กรในการจัดทำแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยมี
กระบวนการที่สำคัญ 8 ขั้นตอน ดังนี้

¹³⁷ มหาวิทยาลัยศิลปากร, กองแผนงาน, “แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 15 ปี พ.ศ. 2565 - 2579 และแผนปฏิบัติการมหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 - 2567,” 2564, 11-30.



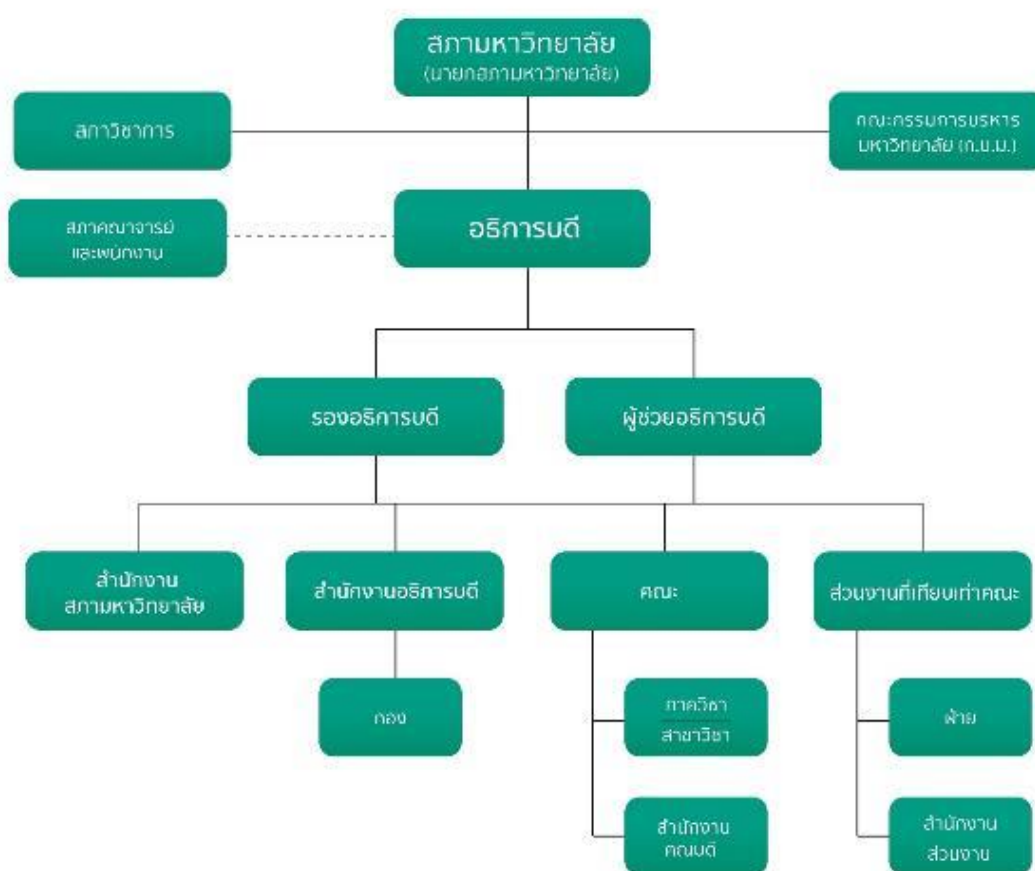
แผนภาพที่ 2 กระบวนการวางแผนกลยุทธ์ของมหาวิทยาลัยศิลปากร
 ที่มา : มหาวิทยาลัยศิลปากร, กองแผนงาน, “แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 15 ปี พ.ศ. 2565 - 2579 และแผนปฏิบัติการมหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 - 2567,” 2564, 75.

มหาวิทยาลัยกำหนดโอกาสเชิงกลยุทธ์ที่สำคัญเป็น 3 ด้านหลัก ได้แก่ 1) การเรียนการสอน 2) การวิจัยและบริการวิชาการและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม 3) การบริหารจัดการ โดยค้นหาโอกาสในการสร้างความท้าทายเชิงกลยุทธ์ (SC) และความได้เปรียบเชิงกลยุทธ์ (SA) โดยกลยุทธ์ที่พัฒนาต้องตอบโจทย์ที่สำคัญอย่างน้อย 1 ด้านใน 8 ด้าน คือ 1) new products/ servicesสร้างผลิตภัณฑ์/สินค้า/บริการใหม่ 2) new customers/marketsสร้าง/ขยายลูกค้า/ตลาดกลุ่มใหม่ 3) brands/reputations (top of mind) สื่อสารและสร้างภาพลักษณ์ขององค์กร 4) revenue/growthเพิ่ม/สร้างรายได้ให้องค์กร 5) partners/networks/communitiesสร้าง/ขยายเครือข่ายความร่วมมือ 6) talent engagement (recruit/ develop/ retain) สร้างสมรรถนะหลักให้แก่บุคลากร

ให้มีความผูกพันกับองค์กร 8) build up core competenciesสร้าง/ส่งเสริมสมรรถนะหลัก
ค่านิยมขององค์กร และ 9) innovation/การพัฒนานวัตกรรมและเทคโนโลยี¹³⁸

โครงสร้างองค์กรและโครงสร้างการบริหาร

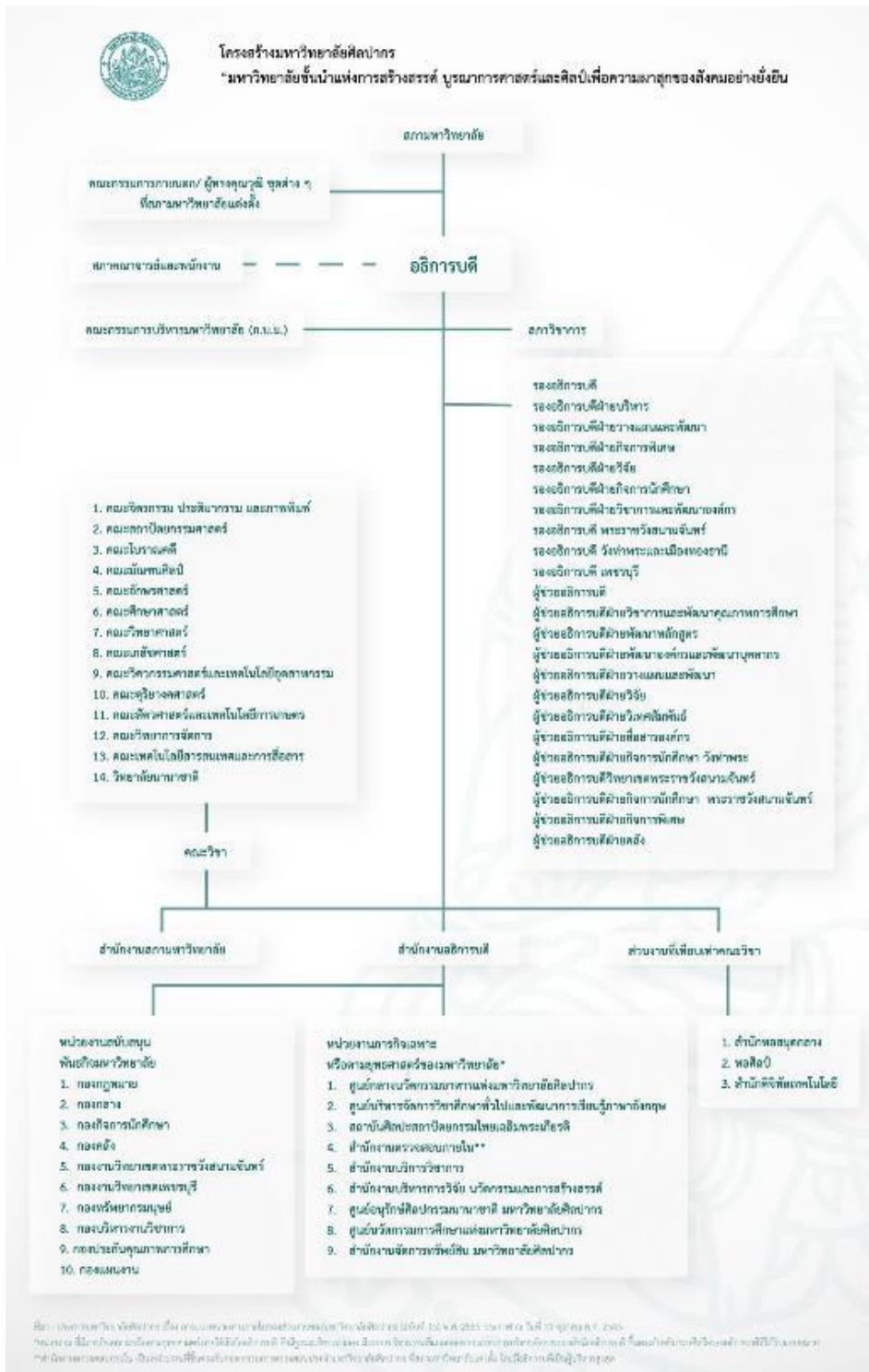
โครงสร้างการแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัยศิลปากร



แผนภาพที่ 3 โครงสร้างการแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัยศิลปากร (1)

ที่มา : มหาวิทยาลัยศิลปากร, โครงสร้างการแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัยศิลปากร, เข้าถึงเมื่อ 21
มีนาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://www.su.ac.th/th/organization-manage.php>

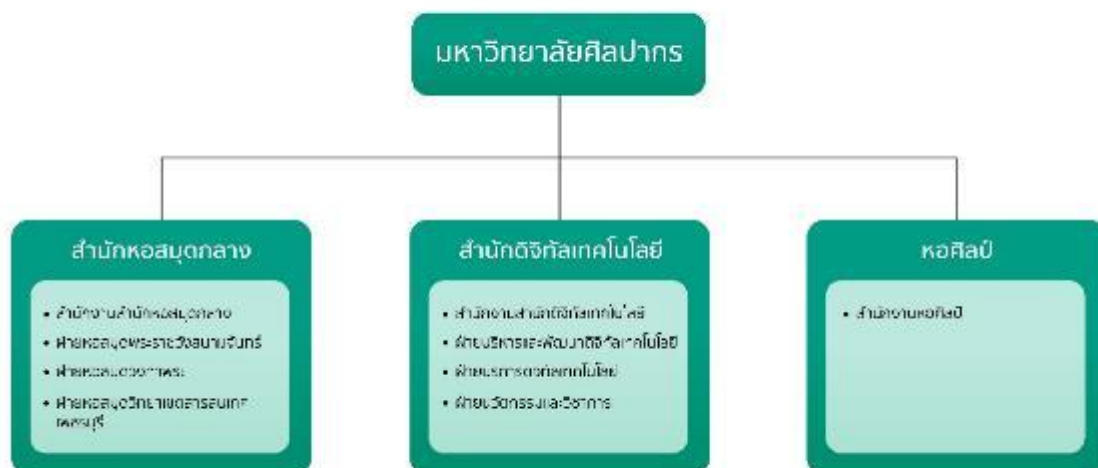
¹³⁸ มหาวิทยาลัยศิลปากร, กองแผนงาน, “แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 15 ปี พ.ศ. 2565 - 2579 และแผนปฏิบัติการมหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 - 2567,” 2564, 75-76.



แผนภาพที่ 4 โครงสร้างการแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัยศิลปากร (2)

ที่มา : มหาวิทยาลัยศิลปากร, โครงสร้างการแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัยศิลปากร, เข้าถึงเมื่อ 31 ตุลาคม 2565, เข้าถึงได้จาก <https://www.su.ac.th/th/organization-manage.php>

โครงสร้างการแบ่งส่วนงานการบริหารของส่วนงานที่เทียบเท่าคณะ



แผนภาพที่ 5 โครงสร้างการแบ่งส่วนงานบริหารของส่วนงานที่เทียบเท่าคณะ

ที่มา : มหาวิทยาลัยศิลปากร, โครงสร้างการแบ่งส่วนงานบริหารของส่วนงานที่เทียบเท่าคณะ, เข้าถึงเมื่อ 31 ตุลาคม 2565, เข้าถึงได้จาก https://www.su.ac.th/th/organization-manage_01.php



อาจารย์และบุคลากร

มหาวิทยาลัยศิลปากร มีจำนวนบุคลากรทั้งสายวิชาการและสายสนับสนุนทั้งหมด 2,059 คน มีบุคลากรสายสนับสนุน จำนวน 932 คน คิดเป็นร้อยละ 45 จากหน่วยงานทั้งหมด 38 หน่วยงาน รายละเอียดตามตารางที่ 1

ตารางที่ 1 จำนวนบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยศิลปากร

ข้อมูล ณ 24 กุมภาพันธ์ 2566 (พนักงานมหาวิทยาลัย ประเภทพนักงานประจำ)

ลำดับ ที่	หน่วยงาน	จำนวนพนักงาน (คน)			
		พนักงาน ทั้งหมด	ประเภทปฏิบัติการ ระดับหัวหน้างาน ขึ้นไป	ประเภท ปฏิบัติการ	ประเภท ปฏิบัติงาน
1	สำนักงานอธิการบดี	1	-	1	-
2	กองกฎหมาย	10	4	6	-
3	กองกลาง	22	4	17	1
4	กองกิจการนักศึกษา	30	3	18	9
5	กองคลัง	73	7	66	-
6	กองงานวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์	49	6	35	8
7	กองงานวิทยาเขตเพชรบุรี	31	5	26	-
8	กองทรัพยากรมนุษย์	21	6	14	1
9	กองบริหารงานวิชาการ	38	4	34	-
10	กองประกันคุณภาพการศึกษา	5	1	4	-
11	กองแผนงาน	21	3	18	-
12	คณะจิตรกรรม ประติมากรรมและภาพพิมพ์	38	6	28	4
13	คณะดุริยางคศาสตร์	25	3	21	1
14	คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	16	-	16	-
15	คณะโบราณคดี	18	-	18	-
16	คณะเภสัชศาสตร์	62	1	60	1
17	คณะมัณฑนศิลป์	29	6	22	1
18	คณะวิทยาการจัดการ	46	2	42	2
19	คณะวิทยาศาสตร์	56	1	52	3

ตารางที่ 1 จำนวนบุคลากรในสังกัดมหาวิทยาลัยศิลปากร (ต่อ)

ลำดับ ที่	หน่วยงาน	จำนวนพนักงาน (คน)			
		พนักงาน ทั้งหมด	ประเภทปฏิบัติการ ระดับหัวหน้างาน ขึ้นไป	ประเภท ปฏิบัติการ	ประเภท ปฏิบัติงาน
20	คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยี อุตสาหกรรม	53	1	52	-
21	คณะศึกษาศาสตร์	50	5	45	-
22	คณะสัตวศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร	16	-	16	-
23	คณะอักษรศาสตร์	29	4	25	-
24	งานจัดการทรัพยากรมหาวิทยาลัย	2	-	2	-
25	งานวิเทศสัมพันธ์	2	-	2	-
26	งานสภาคณาจารย์และพนักงาน	3	-	3	-
27	งานสื่อสารองค์กร	6	1	5	-
28	วิทยาลัยนานาชาติ	13	2	11	-
29	ศูนย์นวัตกรรมการศึกษาแห่งมหาวิทยาลัย ศิลปากร	1	-	1	-
30	ศูนย์บริหารจัดการวิชาศึกษาทั่วไปและ พัฒนาการเรียนรู้อังกฤษ	8	1	7	-
31	สถาบันศิลปะสถาปัตยกรรมไทยเฉลิม พระเกียรติ	2	-	2	-
32	สำนักงานตรวจสอบภายใน	11	3	8	-
33	สำนักงานบริการวิชาการ	16	1	15	-
34	สำนักงานบริหารการวิจัยนวัตกรรมและการ สร้างสรรค์	11	1	10	-
35	สำนักงานสภามหาวิทยาลัย	6	1	5	-
36	สำนักดิจิทัลเทคโนโลยี	47	3	44	-
37	สำนักหอสมุดกลาง	48	9	34	5
38	หอศิลป์	17	4	13	-
รวม		932	98	798	36

ที่มา : กองทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยศิลปากร 24 กุมภาพันธ์ 2566

การบริหารงานพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร

จากข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย
ศิลปากร พ.ศ. 2559 หมวด 2 สายงานตำแหน่งและคุณสมบัติของพนักงานมหาวิทยาลัย ในข้อ 6

พนักงานมหาวิทยาลัยแบ่งออกเป็นสามสาย ดังนี้ 1) พนักงานมหาวิทยาลัยสายบริหาร 2) พนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ 3) พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน และในข้อ 13 พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน แบ่งออกเป็นสามกลุ่ม ดังนี้ 1) กลุ่มหัวหน้างาน 2) กลุ่มปฏิบัติการ สำหรับผู้ได้รับการบรรจุแต่งตั้งด้วยวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีขึ้นไป ให้เริ่มบรรจุแต่งตั้งในระดับปฏิบัติการ 3) กลุ่มปฏิบัติงานสำหรับผู้ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งด้วยวุฒิการศึกษาระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพขึ้นไปแต่ไม่ถึงระดับปริญญาตรี ให้เริ่มบรรจุตั้งแต่ระดับปฏิบัติงาน โดยพนักงานสายสนับสนุนมีมาตรฐานกำหนดตำแหน่งและคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่ง ให้เป็นไปตามที่ พ.บ.ม. กำหนดส่วนการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่ง ให้เป็นไปตามหลักเกณฑ์และวิธีการกำหนดไว้ในข้อบังคับของมหาวิทยาลัย การกำหนดอัตราเงินเดือน สวัสดิการประโยชน์และความก้าวหน้าในสายงานให้คำนึงถึงระยะเวลา ความเชี่ยวชาญของงานในหน้าที่ที่เป็นประโยชน์ต่อมหาวิทยาลัยและการอุทิศตนต่อมหาวิทยาลัยเป็นสำคัญ ในข้อ 14 พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนอาจได้รับแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่สูงขึ้นตามตำแหน่งที่แสดงถึงความรู้ความสามารถ ความชำนาญ ผลงานในการปฏิบัติงาน การอุทิศตนและพฤติกรรมต่อมหาวิทยาลัย ดังต่อไปนี้ได้ 1) กลุ่มหัวหน้างานและกลุ่มปฏิบัติการ สามารถดำรงตำแหน่งตามลำดับดังนี้ 1.1) เชี่ยวชาญพิเศษ 1.2) เชี่ยวชาญ 1.3) ชำนาญการพิเศษ 1.4) ชำนาญการ 2) กลุ่มปฏิบัติการ สามารถดำรงตำแหน่งตามลำดับดังนี้ 2.1) ชำนาญงานพิเศษ 2.2) ชำนาญงาน ในข้อ 17 ผู้ที่จะได้รับการบรรจุแต่งตั้งหรือจ้างเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยในตำแหน่งใด ให้มีคุณสมบัติเฉพาะตำแหน่งตามที่กำหนดไว้ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งนั้น ในข้อ 18 ให้ ก.บ.ม. กำหนดมาตรฐานกำหนดตำแหน่งไว้เป็นมาตรฐานสำหรับตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัยทุกตำแหน่ง และในมาตรฐานกำหนดตำแหน่ง ให้ระบุชื่อของตำแหน่งหน้าที่ ความรับผิดชอบของตำแหน่ง ลักษณะที่ปฏิบัติ และคุณสมบัติเฉพาะสำหรับตำแหน่ง โดยให้จัดทำประกาศของมหาวิทยาลัย และในหมวดที่ 3 พนักงานประจำ ส่วนที่ 1 การบรรจุแต่งตั้ง เงินเดือนและค่าตอบแทนอื่น มีรายละเอียดในแต่ละข้อต่าง ดังนี้ ในข้อที่ 19 การสรรหา การคัดเลือก ผลการคัดเลือก และการบรรจุแต่งตั้งพนักงานมหาวิทยาลัยประเภทพนักงานประจำให้ คณะและส่วนงานดำเนินการตามหลักเกณฑ์และวิธีการที่ ก.บ.ม. กำหนดตามประกาศข้อมหาวิทยาลัย ในข้อ 20 การบรรจุบุคคลเข้าเป็นพนักงานประจำและแต่งตั้งในดำรงตำแหน่งให้มีการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงานและให้มีคณะกรรมการประเมินผลการทดลองปฏิบัติงาน โดยให้มีค่าระดับคะแนนห้าระดับ ดังนี้ 1) ดีเด่น ให้ใช้สำหรับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าคะแนนร้อยละเก้าสิบถึงหนึ่งร้อย 2) ดีมาก ให้ใช้สำหรับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าคะแนนร้อยละแปดสิบถึงแปดสิบเก้า 3) ดี ให้ใช้สำหรับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าคะแนนร้อยละเจ็ดสิบถึงเจ็ดสิบเก้า 4) พอใช้ ให้ใช้สำหรับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าคะแนนร้อยละหกสิบถึงหกสิบเก้า 5) ไม่ผ่านการประเมิน ให้ใช้สำหรับผลการประเมินผลการปฏิบัติงานซึ่งมีค่าคะแนนต่ำกว่าร้อยละหกสิบ ในข้อ 21 การจ้างพนักงานประจำสายสนับสนุน ที่ผ่านการประเมินการทดลอง

ปฏิบัติงานต่ำกว่าระดับดีมากให้ทำสัญญาจ้างเป็นระยะเวลาหนึ่งปี สำหรับพนักงานสายสนับสนุนที่ผ่านการประเมินการทดลองปฏิบัติงานระดับดีมากขึ้นไปให้ทำสัญญาจ้างจนถึงสิ้นปีงบประมาณที่มีอายุครบหกสิบปีบริบูรณ์ ในส่วนที่ 2 การประเมินผลการปฏิบัติงาน ในข้อ 30 ให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานประจำทุกตำแหน่ง เพื่อพัฒนาพนักงานมหาวิทยาลัยและเพื่อให้การปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพประสิทธิผล โดยให้มีการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ปีละสองครั้ง เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการเลื่อนเงินเดือน รวมทั้งการนำผลการประเมินไปใช้ในการบริหารบุคคลอื่น ๆ ในข้อ 32 พนักงานประจำต้องมีการจัดทำข้อตกลงในการปฏิบัติงาน หากพนักงานประจำผู้ใดไม่จัดทำข้อตกลงเพื่อรับการประเมินการปฏิบัติงานหรือผู้ที่มีผลการประเมินปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์ไม่ผ่านการประเมินติดต่อกันจำนวนสามรอบการประเมิน พนักงานผู้นั้นอาจถูกเลิกสัญญาจ้างปฏิบัติงาน ทั้งนี้ ให้มหาวิทยาลัยแจ้งให้พนักงานผู้นั้นทราบล่วงหน้าเป็นระยะเวลาไม่น้อยกว่าหนึ่งเดือน ในส่วนที่ 3 การพัฒนาและเสริมสร้างประสิทธิภาพในการทำงาน ในข้อ 36 กล่าวว่า เพื่อให้พนักงานประจำสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพและทันต่อการเปลี่ยนแปลง ให้มหาวิทยาลัยจัดให้มีการพัฒนาและฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ทักษะทัศนคติและมีคุณธรรมจริยธรรม ในข้อ 37 กล่าวว่า เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานกำหนดให้มีการพัฒนาดังนี้ 1) การไปศึกษา ฝึกอบรม หรือดูงาน 2) การไปปฏิบัติงานวิจัย 3) การไปปฏิบัติงานบริการวิชาการ 4) การไปเพิ่มพูนความรู้ทางวิชาการ 5) การไปแลกเปลี่ยนคณาจารย์หรือพนักงาน 6) การอื่นใดที่จำเป็นหรือเหมาะสม โดยหลักเกณฑ์การพัฒนาเพื่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานให้มุ่งไปในทางที่จะทำให้มีการพัฒนาการปฏิบัติงานได้ดีขึ้น และในบทเฉพาะกาล ในข้อ 71 กล่าวว่า ให้พนักงานในสถาบันอุดมศึกษาตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2530 และข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัย พ.ศ. 2546 ประกอบกับข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากรให้แก้ไขคำว่า “พนักงานมหาวิทยาลัย” เป็นคำว่า “พนักงานสถาบันอุดมศึกษา” พ.ศ. 2551 ที่โอนมาเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2559 ผู้ซึ่งผ่านการประเมินทดลองปฏิบัติงานแล้วเปลี่ยนสัญญาจ้างโดยมีระยะเวลาตามสัญญาการเป็นพนักงานตามข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากร ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2559 และให้นับอายุงานต่อเนื่องกันไป¹³⁹ จากพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2559 และข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากร ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2559 ที่กล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่ามหาวิทยาลัย สามารถกำหนดกฎเกณฑ์หรือระเบียบต่าง ๆ ได้เอง

¹³⁹ มหาวิทยาลัยศิลปากร, “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากร ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2559,” 1 สิงหาคม 2559.

ในด้านบริหาร การจัดการบริหารงานบุคคล การดำเนินการสรรหา การบรรจุแต่งตั้ง ความก้าวหน้า รวมทั้งการกำหนดอัตราเงินเดือนและค่าตอบแทน ฯลฯ ซึ่งทำให้เกิดความคล่องตัวและสามารถเลือกสรรผู้ที่มีความรู้ความสามารถเข้ามาปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ศิริญาพร ปรีชา เรื่อง “การศึกษาความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร กรณีศึกษาสำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น” ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีต่อผลความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มากที่สุดอันดับ 1 คือ ผู้บังคับบัญชา อันดับ 2 คือ ภาระงานที่ได้รับมอบหมายและการพัฒนาความรู้และทักษะด้านวิชาการและวิชาชีพ อันดับ 3 คือ เพื่อนร่วมงาน อันดับ 4 คือ สวัสดิการและเงินเดือนค่าตอบแทน อันดับ 5 คือ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในสายงาน อันดับ 6 คือ ระบบการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล และสุดท้าย อันดับ 7 คือ ครอบครัวและภูมิถิ่นฐาน สำหรับระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 4.33 รองลงมาคือ บุคลากรมีความภาคภูมิใจกับความสำเร็จของสำนักวิทยบริการในทุกเรื่อง มีค่าเฉลี่ย 4.15 บุคลากรมีความพร้อมในการพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.13 บุคลากรมีความพึงพอใจต่อหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายมีค่าเฉลี่ย 4.03 บุคลากรพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมโดยรวมของมหาวิทยาลัยขอนแก่นมีค่าเฉลี่ย 3.95 และบุคลากรพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในสถานที่ ที่ทำงานของบุคลากร มีค่าเฉลี่ย 3.90 บุคลากรพึงพอใจกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานมีค่าเฉลี่ย 3.77 บุคลากรพึงพอใจการพัฒนาความรู้ และทักษะด้านวิชาการและวิชาชีพมีค่าเฉลี่ย 3.59 และลำดับ สุดท้ายคือบุคลากรพึงพอใจสวัสดิการและปัจจัยสนับสนุนต่าง ๆ ที่สำนักวิทยบริการและมหาวิทยาลัย จัดให้มีค่าเฉลี่ย 3.54¹⁴⁰

ชัชรวารรณ มีทรัพย์ทอง ได้ทำการวิจัย เรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา” ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย การยอมรับองค์การความเชื่อมั่นในการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมองค์กร การใช้ความสามารถเพื่อองค์กรด้วยความเต็มใจเพื่อบรรลุเป้าหมายองค์กร ความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กรการรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร โดยพบว่า 1) บุคลากรมีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับดี โดยมีความภูมิใจในองค์กรเป็น

¹⁴⁰ ศิริญาพร ปรีชา, “การศึกษาความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร กรณีศึกษาสำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น,” *อินฟอร์เมชั่น* 21, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2557): 1-11.

องค์ประกอบที่เด่นชัดที่สุด รองลงมาคือความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานและโอกาสพัฒนาขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน 2) บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับสูงซึ่งมีค่าตามลำดับ คือ การใช้ความสามารถเพื่อองค์การมีค่าสูงสุด การยอมรับองค์การ และความต้องการเป็นสมาชิกขององค์การ 3) การศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์การพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลในด้านตำแหน่งกับด้านการศึกษาจะมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การในด้านความต้องการเป็นสมาชิก ส่วนด้านการยอมรับองค์การกับด้านการใช้ความสามารถเพื่อองค์การ มีความสัมพันธ์กับคุณภาพชีวิตการทำงานเท่านั้น นอกจากนี้ยังพบว่าบุคลากรที่เป็นอาจารย์จะมีความผูกพันต่อองค์การต่ำกว่าบุคลากรสายสนับสนุนและบุคลากรที่จบปริญญาเอกจะมีความผูกพันต่อองค์การที่ต่ำกว่าบุคลากรที่จบปริญญาตรี¹⁴¹

พิมลพรรณ แซ่เหลี่ยว และคณะ ได้ทำการวิจัย เรื่อง “คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม” ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร มีจำนวน 5 ด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านสังคมสัมพันธ์ ด้านสิทธิของพนักงาน ด้านโอกาสในการพัฒนาตนเอง ด้านความสมดุลระหว่างชีวิตงานกับชีวิตด้านอื่น และด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน และอยู่ในระดับปานกลางจำนวน 2 ด้าน คือ ด้านการได้รับค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม และด้านสภาพแวดล้อมที่ทำงาน 2) ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านความเต็มใจ และพยายามทุ่มเทจะทำงานเพื่อ ความสำเร็จขององค์การ ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ความต้องการและยอมรับเป้าหมายค่านิยมขององค์การ และด้านความปรารถนาที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การ 3) คุณภาพชีวิตในการทำงาน ได้แก่ ด้านสิทธิของพนักงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตงาน กับชีวิตด้านอื่น โอกาสในการพัฒนาตนเอง และสังคมสัมพันธ์ เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยรวมกันทำนายได้ร้อยละ 49 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01¹⁴²

¹⁴¹ ชัยรารวรรณ มีทรัพย์ทอง, “การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา,” *วารสารธุรกิจปริทัศน์* 7, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2558): 145-166.

¹⁴² พิมลพรรณ แซ่เหลี่ยว, จิตติรัตน์ แสงเลิศอุทัย และนภาเดช บุญเชิดชู, “คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม,” *วารสารสังคมศาสตร์วิจัย* 7, 2 (กรกฎาคม -ธันวาคม 2559): 44-65.

มณฑิชา เป้าบุญปรุง และการุณันท์ รัตนแสนวงษ์ ได้ทำการวิจัย เรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร” ผลการวิจัยพบว่า ตามกรอบความผูกพันที่มีต่อองค์กร ประกอบด้วย 1) ค่านิยมขององค์กร 2) ความเต็มใจในการปฏิบัติงานให้องค์กร 3) ความต้องการที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ความผูกพันของบุคลากรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรพบว่ามีความสำคัญกับความผูกพันต่อองค์กรในด้านความเต็มใจในการปฏิบัติงานให้องค์กรมากที่สุด ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการคงอยู่ในองค์กรจากการทดสอบสมมติฐานแสดงให้เห็นว่าปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด คือความต้องการที่จะคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร และมีข้อเสนอแนะ องค์กรควรจะมีค่าตอบแทนพิเศษ ให้โอกาสในการพัฒนาสมรรถภาพของบุคลากรเกี่ยวกับสุขภาพและความปลอดภัยเพิ่มขึ้น เปิดโอกาสให้ผู้ที่บังคับบัญชาสามารถประเมินผู้บังคับบัญชาเพื่อสะท้อนถึงการบริหารและภาวะผู้นำ ทั้งนี้ควรศึกษาปัจจัยในด้านอื่น ๆ เช่น ภาวะผู้นำองค์กร นโยบายการบริหาร หลักธรรมาภิบาล การสร้างขวัญและกำลังใจ เป็นต้น ควรศึกษาปัจจัยความสุขในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และควรศึกษาความพึงพอใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร¹⁴³

สุวรรณี จริยะพร ได้ทำการวิจัย เรื่อง “พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรวิทยาลัยทองสุข” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารแบบสร้างแรงบันดาลใจ วัฒนธรรมองค์กรแบบเน้นการมีส่วนร่วม ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานและพฤติกรรมทำให้ความร่วมมือมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันอธิบายความสัมพันธ์ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร ขณะที่ความผูกพันต่อองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและวัฒนธรรมองค์กรร่วมกันอธิบายความสัมพันธ์ที่มีต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรวิทยาลัยทองสุขนอกจากนี้ พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลโดยตรงต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรมากที่สุด ขณะที่วัฒนธรรมองค์กรมีอิทธิพล

¹⁴³ มณฑิชา เป้าบุญปรุง และการุณันท์ รัตนแสนวงษ์, “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร,” วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ 11, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2559): 99 –112.

โดยรวมต่อพฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรมากที่สุดผ่านความผูกพันต่อองค์กร ค่าดัชนีความกลมกลืนของแบบจำลองอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่ดีและสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์¹⁴⁴

ชินกร น้อยคำยาง และปภาดา น้อยคำยาง ได้ทำการวิจัย เรื่อง “คุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ” ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยเป็นทรัพยากรที่ถือได้ว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การ การพัฒนาและส่งเสริมให้พนักงานในองค์การได้มีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีและมีการสร้างขวัญและกำลังใจ และความรู้สึกรักในการทำงานให้กับพนักงานมหาวิทยาลัย จะส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้กับองค์การ โดยความผูกพันต่อองค์กรแบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ 1) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ 2) ความผูกพันด้านความรู้สึก 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน โดยแนวทางในการส่งเสริมคุณภาพชีวิตในการทำงานสามารถพิจารณาได้จากองค์ประกอบ 8 ด้าน ได้แก่ ด้านค่าตอบแทนที่เพียงพอและยุติธรรม ด้านสิ่งแวดล้อมที่ถูกลักษณะปลอดภัย ด้านความมั่นคงและความก้าวหน้าในงาน ด้านการพัฒนาความสามารถของบุคคล ด้านการทำงานร่วมกันและมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านประชาธิปไตยในองค์การ ด้านความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว และด้านลักษณะงานที่เป็นประโยชน์ต่อสังคม ถ้าผู้นำขององค์การให้ความสำคัญต่อการวางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์การ จะส่งผลดีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานซึ่งเป็นแรงผลักดันให้พนักงานปฏิบัติงานให้กับองค์การอย่างเต็มความรู้ความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ของมหาวิทยาลัย¹⁴⁵

ตรีภพ ชินบุรณ์ ได้ทำการวิจัย เรื่อง “คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยนครพนม” ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านเพศ อายุ สถานภาพ และภูมิลำเนา ปัจจัยด้านทุนมนุษย์ที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กร ได้แก่ ปัจจัยด้านวุฒิการศึกษา ส่วนปัจจัยทั้ง 11 ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ได้แก่ ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ลักษณะงานหรือหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในการทำงาน โอกาสในการพัฒนาและเรียนรู้อะไรสักอย่าง สถานที่ทำงาน (สภาพแวดล้อม) และกิจกรรมเสริมสร้างความสัมพันธ์ขององค์กร สำหรับข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยได้แก่ มหาวิทยาลัยควรสร้างระบบการให้ค่าตอบแทน

¹⁴⁴ สุวรรณิ จริยะพร, “พฤติกรรมการณ์เป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรวิทยาลัยทองสุข,” วารสารสมาคมนักวิจัย 21, 1 (มกราคม-เมษายน 2559): 227-238.

¹⁴⁵ ชินกร น้อยคำยาง และปภาดา น้อยคำยาง, “คุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ,” รั้งสิตสารสนเทศ 22, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2559): 31-56.

ที่เป็นธรรม มีระบบประเมินเลื่อนขั้นเงินเดือนตามผลงานจริงเพิ่มทางเลือก ในการใช้สวัสดิการที่ หลากหลายตรงกับความต้องการที่แท้จริงของบุคลากร วิเคราะห์ลักษณะงานของแต่ละตำแหน่งเพื่อ กำหนดสมรรถนะและดัชนีวัดรายบุคคลอย่างมีส่วนร่วม ส่งเสริมให้มีการพัฒนาทักษะในการสื่อสารที่ มีประสิทธิภาพ ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมในองค์กร ส่งเสริมให้บุคลากรมีทักษะแห่งอนาคต จัดหา อุปกรณ์ในการทำงานอย่างครบถ้วน สถานที่ทำงานมีความปลอดภัยมีสภาพแวดล้อมที่ดีมีกิจกรรม นันทนาการเชื่อมความสัมพันธ์ของคนในองค์กรทั้งในและนอกสถานที่¹⁴⁶

สุมาลี แสงสว่าง และปิยนุช รัตนกุล ได้ทำการวิจัย เรื่อง “การศึกษาความคาดหวังและ ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล” ผลการวิจัยพบว่า 1) ผลการวิเคราะห์ความ คาดหวังของบุคลากรที่มีต่อการบริหารงานด้านต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัยมหิดล พบว่า บุคลากรมีความ คาดหวังในด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานสูงที่สุด ($\bar{X}=4.00$) โดยมีความแตกต่าง ระหว่างความคาดหวังกับสภาพความเป็นจริงในการบริหารงานด้านดังกล่าวน้อยที่สุดเช่นกัน ($GAP=0.55$) แสดงให้เห็นว่า การบริหารงานด้านบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานของ มหาวิทยาลัย ดังนั้น การสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการปฏิบัติงาน ไม่ว่าจะเป็น ด้านสถานที่และสิ่งอำนวยความสะดวก หรือสัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงานก็ล้วนแต่เป็นปัจจัย ที่ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรักและความผูกพันต่อองค์กรในขณะที่ด้านระบบบริหารทรัพยากร บุคคลเป็นด้านที่มีความแตกต่างระหว่างความคาดหวังกับสภาพความเป็นจริงมากที่สุด ($GAP=0.81$) ซึ่งแสดงให้เห็นว่าระบบบริหารทรัพยากรบุคคลของมหาวิทยาลัยยังไม่สอดคล้องกับความคาดหวังของ บุคลากร จึงนับเป็นเรื่องสำคัญที่มหาวิทยาลัยควรเร่งพัฒนาและปรับปรุง เพื่อเป็นการสร้างความ เชื่อมั่นให้บุคลากรต้องการอยู่กับองค์กร 2) ผลการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยมหิดล ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ ความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ความ ภาคภูมิใจและจงรักภักดีต่อองค์กร การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พบว่า บุคลากรมีความผูกพันกับ องค์กรในระดับมาก ($\bar{X}=3.81$) โดยมีพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงานสูงที่สุด และเหตุผลที่ทำให้ บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด คือ ความพึงพอใจในลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซึ่งความ คาดหวังของบุคลากรมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ 0.05 และบุคลากรที่มีประเภทการจ้างและประเภทตำแหน่งแตกต่างกันมีระดับความผูกพันต่อ องค์กรที่แตกต่างกัน และ 3) ผลการศึกษาเหตุผลที่ทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับ

¹⁴⁶ ตรีภพ ชินบุรณ์, “คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน มหาวิทยาลัยสายสนับสุนน มหาวิทยาลัยนครพนม,” วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม 7, 3 (กันยายน – ธันวาคม 2560): 1-9.

มหาวิทยาลัยมหิดล คือ ความพึงพอใจในลักษณะงานที่ปฏิบัติซึ่งเป็น 1 ในคำถาม 12 ประการ (Q12) ที่ The Gallup Organization ใช้ในการวัดความผูกพันของพนักงาน ดังนั้น หากมหาวิทยาลัยต้องการส่งเสริมให้บุคลากรเกิดความรักและความผูกพันต่อองค์กร ควรมีการกำหนดลักษณะงานที่ชัดเจนตามความเหมาะสมกับตำแหน่ง และสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการพัฒนาทักษะที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงาน ทั้งนี้ มีข้อเสนอแนะว่า มหาวิทยาลัยควรให้ความสำคัญกับการสร้างบรรยากาศและสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดียิ่งอย่างต่อเนื่อง รวมถึงการพัฒนาระบบบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีความเหมาะสมกับบุคลากรแต่ละประเภท เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรเกิดความรักผูกพันต่อมหาวิทยาลัยต่อไป¹⁴⁷

นุชนรา รัตนศิริระประภา และนพดล เจนอักษร ได้ทำการวิจัย เรื่อง “รูปแบบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร” ผลการวิจัยพบว่า 1) องค์ประกอบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร มี 7 องค์ประกอบ คือ การบริหารจัดการคุณภาพชีวิตการทำงาน ความผูกพันในงาน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน ภาพลักษณ์องค์กร มนุษยสัมพันธ์ และการพัฒนาตนเอง ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากองค์ประกอบทั้ง 7 องค์ประกอบนี้มีความเหมาะสมตามเหตุผลของทุกตัวแปรที่อธิบายคุณลักษณะของแต่ละองค์ประกอบได้ในแนวทางเดียวกัน สามารถแปลผลได้ตามเกณฑ์ซึ่งสอดคล้องกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ข้อค้นพบการวิจัยของทั้งนักวิชาการ นักบริหารองค์ประกอบที่แสงและไม่แสงกำไร เพราะความสำเร็จการบริหารองค์การ คือ ประสิทธิภาพและประสิทธิภาพ รูปแบบการบริหารจัดการใด ๆ ย่อมอยู่ในกรอบของการดำเนินการภายใต้อิทธิพลของการบริหารจัดการทรัพยากรการบริหาร คือ บุคคล เงิน วัสดุครุภัณฑ์ และการบริหาร ซึ่งทรัพยากรการบริหารที่สำคัญลำดับต้น คือ คนหรือบุคลากรซึ่งเป็นต้นทางของการดำเนินการกิจขององค์การ โดยเฉพาะเมื่อบุคลากรมีคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดีจะเต็มใจทุ่มเท รักองค์การและอยู่กับองค์การนานก่อนเกิดวัฒนธรรมองค์การ เกิดขวัญ กำลังใจ และเกิดผลดีในทางจิตวิทยาสภาพแวดล้อมในการทำงานภายในองค์การ นอกจากนี้ยังส่งเสริมในเรื่องของสุขภาพกายและสุขภาพจิต ช่วยให้เจริญก้าวหน้า มีการพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีคุณภาพขององค์การ และช่วยลดปัญหาการขาดงาน การลาออก และส่งเสริมให้ได้ผลผลิตและการบริการที่ดีทั้งคุณภาพและปริมาณ 2) รูปแบบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัย

¹⁴⁷ สุมาลี แสงสว่าง และปิยนุช รัตนกุล, “การศึกษาความคาดหวังและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล,” วารสารการพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย 4, 4 (สิงหาคม 2560): 56-66.

ศิลปากร เป็นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่าง 7 องค์ประกอบ ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีและข้อค้นพบงานวิจัย คือ ความเหมาะสม คิดเป็นร้อยละ 91.42 ความเป็นไปได้ คิดเป็นร้อยละ 98.08 ความเป็นประโยชน์ และความถูกต้อง คิดเป็นร้อยละ 100.¹⁴⁸

ธิดารัตน์ สวนเศรษฐ์ ได้ทำการวิจัย เรื่อง “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยบูรพา” ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยบูรพา ประกอบด้วย คุณภาพชีวิตในการทำงานและประสบการณ์ทำงาน โดยในภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเรียงลำดับตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุด คือ ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานความมั่นคงและความก้าวหน้าในอาชีพ ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานการบริหารงานอย่าเป็นธรรมและเท่าเทียม ปัจจัยด้านประสบการณ์ทำงานทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานโอกาสในการพัฒนาความสามารถในการทำงานของพนักงานปัจจัย ด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานการมีปฏิสัมพันธ์กับหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน ค่าตอบแทนที่เหมาะสมและเป็นธรรม ปัจจัยด้านประสบการณ์ทำงานความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ปัจจัยด้านประสบการณ์ทำงานความคาดหวังในการได้รับการตอบสนองจากองค์กร ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานความภาคภูมิใจองค์กร ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานความสมดุลระหว่างงานกับชีวิตส่วนตัว และ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานและประสบการณ์ทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยบูรพา โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์กันทางบวกอยู่ในระดับต่ำถึงระดับปานกลาง สมการพยากรณ์ความผูกพันองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยบูรพา จากปัจจัยด้านประสบการณ์ทำงาน ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิตในการทำงาน¹⁴⁹

มณีนันท์ มัคคธรรม สุรศักดิ์ แก้วคำแสน และสุวาริ เขียวคำ ได้ทำการวิจัย เรื่อง “การศึกษาปัจจัยในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาสำนักบริหารและ

¹⁴⁸ นุชนรา รัตนศิริระประภา และนพตล เจนอักษร, “รูปแบบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร,” วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย 11, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2562): 45-64.

¹⁴⁹ ธิดารัตน์ สวนเศรษฐ์, “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยบูรพา,” e-Journal of Education Studies, Burapha University 1, 6 (ธันวาคม 2562): 55-67.

พัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น” ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กร ประกอบด้วยปัจจัย ด้านงานในความรับผิดชอบ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านภาวะผู้นำ ด้านวัฒนธรรมในองค์กร ความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าตอบแทนและสวัสดิการ ความคิดเห็นเกี่ยวกับโอกาสและความก้าวหน้าทางอาชีพในองค์กร ความคิดเห็นเกี่ยวกับการรักษาคุณภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว โดยในภาพรวมประเด็นความเห็นต่อปัจจัยในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความผูกพันขององค์กร มีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย ประเภทพนักงานที่มีระดับความคิดเห็นความผูกพันต่อองค์กรสูงสุด คือประเภทลูกจ้างประจำ และลูกจ้างของมหาวิทยาลัย ในประเด็นสภาพแวดล้อมในการทำงานและด้านการรักษาคุณภาพระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว รองลงมาคือ ประเภทพนักงานมหาวิทยาลัยที่เปลี่ยนสภาพ และพนักงานมหาวิทยาลัย ในประเด็นด้านงานในความรับผิดชอบ ซึ่งประเด็นปัจจัยที่บุคลากรต้องการได้รับการส่งเสริมและพัฒนา สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการจะนำไปจัดทำเป็นแผนพัฒนาบุคลากรให้มีขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานให้ผลลัพธ์ของงานมีประสิทธิภาพและบรรลุเป้าหมายขององค์กรต่อไป¹⁵⁰

เยาวลักษณ์ โพธิ์หล้า และคณะ ได้ทำการวิจัย เรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น” ผลการวิจัยพบว่า 1) คุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากรสายสนับสนุน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือด้านความภาคภูมิใจในองค์กร และค่าเฉลี่ยที่น้อยที่สุด คือด้านสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยและถูกสุขลักษณะ ส่วนระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่ ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคมและองค์กร รองลงมาเป็นความผูกพันด้านรู้สึกและการยอมรับ และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือความผูกพันด้านความต่อเนื่องและทุ่มเท 2) ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ การศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ตำแหน่งที่ปฏิบัติ และรายได้ พบว่าไม่แตกต่างกัน ส่วนสถานภาพการสมรสและหน่วยงานที่ปฏิบัติงานพบว่า มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 3) คุณภาพชีวิตในการทำงานโดยรวม มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = .58$) เมื่อพิจารณาความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานด้านต่าง ๆ กับความผูกพันต่อองค์กร

¹⁵⁰ มณีนันท์ มัคกระม สุรศักดิ์ แก้วคำแสน และสุวารี เขียวคำ, “การศึกษาปัจจัยในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น,” (ประชุมวิชาการระดับชาติ NMCCON 2020 ครั้งที่ 7 วิทยาลัยนครราชสีมา, 23 มกราคม 2563), 938-948.

พบว่า ด้านความภาคภูมิใจในองค์กร ($r = .49$) มีความสัมพันธ์มากกว่าด้านอื่น รองลงมาเป็นด้าน ความสัมพันธ์อันดีในการทำงานร่วมกัน ($r = .47$) ส่วนด้านที่มีความสัมพันธ์ น้อยกว่าด้านอื่น ๆ ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน ($r = .29$)¹⁵¹

รุ่งทิwa กรีवास และนัชฐภรณ์ อ่อนแก้ว ได้ทำการวิจัย เรื่อง “การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อ ความผูกพันองค์กรของบุคลากรหอสมุดแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์” ผลการวิจัยพบว่า บุคลากร หอสมุดฯ มีความคิดเห็นต่อความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มี ค่าเฉลี่ย 3.25 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 0.47 เมื่อพิจารณารายด้านพบว่า บุคลากรหอสมุดฯ มีความ คิดเห็นด้านความภาคภูมิใจและจงรักภักดีต่อองค์กร อยู่ในระดับมากที่สุดเป็นอันดับที่ 1 รองลงมา ได้แก่ ด้านความภาคภูมิใจและจงรักภักดีต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก และความพยายามทุ่มเท ปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร อยู่ในระดับมากเป็นอันดับสุดท้ายแสดงให้เห็นว่า บุคลากรหอสมุดฯ รู้สึกมีความผูกพันและรักองค์กรหล่อหลอมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร และมี ส่วนเข้าไปเกี่ยวข้องในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร รวมทั้งไม่อยากที่จะจากองค์กรไป ซึ่งนอกจากจะ ทราบถึงเรื่องความพึงพอใจในงานแล้ว ยังเป็นความรู้สึกที่บุคลากรมีความรักและผูกพันต่อองค์กร อีกด้วย¹⁵²

วัชรพงษ์ หิรัณยสวัสดิ์ ได้ทำการวิจัย เรื่อง “ความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์การของ บุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ กลุ่มบริการและสายสนับสนุนการบริหาร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์” ผลการวิจัยพบว่า 1) ในภาพรวมบุคลากรมีความพึงพอใจอยู่ในระดับสูง โดยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อน ร่วมงาน ด้านลักษณะงาน ด้านความมั่นคงในงาน และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจ อยู่ในระดับสูง ส่วนด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน และด้านเงินเดือนและสวัสดิการ ความพึงพอใจอยู่ ในระดับปานกลาง พบว่า 2) ในภาพรวมบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับสูง เรียงลำดับตาม รายด้านได้ดังนี้ ด้านความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์การ ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วน หนึ่งขององค์การ และด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ และยังพบว่า 3) ความ

¹⁵¹ เยาวลักษณ์ โพธิ์หล้า และคณะ, “ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น,” วารสารมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ 40, 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม 2566): 1-27.

¹⁵² รุ่งทิwa กรีवास และนัชฐภรณ์ อ่อนแก้ว, “การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน องค์กรของบุคลากรหอสมุดแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,” (ประชุมวิชาการระดับชาติ PULINET ครั้งที่ 10 สำนักหอสมุดแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 8-9 มกราคม 2563), 40.

พึงพอใจของบุคลากรมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ทั้ง 3 ด้าน พบว่า พบว่าบุคลากรมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับผูกพันต่อองค์กร อยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98) เมื่อพิจารณารายด้านแล้วจะเห็นว่าด้านความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร อยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06) ด้านความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98) ด้านความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรอยู่ในระดับสูง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90) ซึ่งหมายความว่าบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการสังกัดสำนักงานบริการ และสนับสนุนการบริหาร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์มีความเต็มใจและทุ่มเทในการทำงานเพื่อองค์กร มีความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร จึงมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง¹⁵³

ศักดิ์ชัย จันทะแสง ได้ทำการวิจัย เรื่อง “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ” ผลการวิจัยพบว่า 1) โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน วิชาการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพตามสมมติฐานนั้น มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าสถิติไค-สแควร์ เท่ากับ 32.16 ค่า df เท่ากับ 27 ค่า p-value เท่ากับ 0.20 ดัชนี GFI เท่ากับ 0.99 ดัชนี AGFI เท่ากับ 0.98 ค่า SRMR เท่ากับ 0.02 ค่า RMSEA เท่ากับ 0.01 2) ความพึงพอใจในการทำงานมีอิทธิพลทางตรง และทางอ้อมเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัย ได้แบ่งองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Affective Commitment) 2) ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) และ 3) ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) จากการสังเคราะห์งานวิจัย พบว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางตรงเชิงบวกกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากรโดยมีตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวแปรส่งผ่าน และความผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุน

¹⁵³ วุฒิพงษ์ หิรัณยะวสิต, “ความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ กลุ่มบริการและสายสนับสนุนการบริหาร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,” วารสารรัฐศาสตร์ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 7, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2563): 120 –135.

วิชาการมหาวิทยาลัย ตัวแปรทั้งหมดในโมเดลสามารถอธิบายความแปรปรวนที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ ได้ร้อยละ 76¹⁵⁴

โจติ (Jyoti) ได้ทำการศึกษา เรื่อง “อิทธิพลของบรรยากาศองค์กรต่อความพึงพอใจในงาน ความผูกพันในงาน และการตั้งใจลาออกในรูปแบบเชิงประจักษ์” จากผลจากการวิเคราะห์การถดถอยพบ ว่าบรรยากาศองค์กรมีอิทธิพลต่อความพึงพอใจในงาน อย่างมีนัยสำคัญโดยมีค่า r -square เท่ากับ .692 และมีค่าความสัมพันธ์ระหว่างสองตัวแปรค่า r เท่ากับ .833 และหากองค์กรให้ความสำคัญให้การสร้างบรรยากาศองค์กรที่เหมาะสมจะทำให้พนักงานมีความพอใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น อีกทั้งจะช่วยลดความตั้งใจลาออกจางานด้วยเช่นเดียวกัน¹⁵⁵

อาฟซ่า (Afsar) ได้ทำการศึกษา เรื่อง “คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรการศึกษาเชิงเปรียบเทียบของนักวิชาการที่ทำงานในมหาวิทยาลัยพื้นฐานของรัฐในประเทศตุรกี” ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานส่งผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจและความผูกพันเชิงบรรทัดฐานของนักวิชาการที่ทำงานทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยพื้นฐาน ในขณะที่ส่งผลเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กร การทดสอบตัวแปรทั้งหมด (ประกอบด้วยคุณภาพชีวิตในการทำงาน, ตำแหน่งทางวิชาการ, เงินเดือน, อายุงาน, จำนวนปีที่ยังดำรงตำแหน่งปัจจุบัน, ประเภทของการบรรจุเข้าทำงาน, ลักษณะการปฏิบัติงานและการทำงานล่วงเวลา) ของความผูกพันในองค์กรแสดงให้เห็นว่า คุณภาพชีวิตในองค์กรส่งผลอย่างมากต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ความผูกพันด้านบรรทัดฐานและความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กร¹⁵⁶

¹⁵⁴ ศักดิ์ชัย จันทะแสง, “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ,” *วารสารสังคมศาสตร์วิจัย* 12, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2564): 95 –109.

¹⁵⁵ Jeevan Jyoti, “Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction, Job Commitment and Intention to Leave: An Empirical Model,” *Journal of Business Theory and Practice*, 1 (2013): 66–67.

¹⁵⁶ Selda Tasdemir Afsar. “Impact of the Quality of Work-life on Organizational Commitment: A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey.” *Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(2) (2014): 45- 75.

โมท (Mohd) ได้ทำการวิจัย เรื่อง “คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของกองเสมียน” ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในองค์กรของกองเสมียน พบว่าคุณภาพชีวิตในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของกองเสมียน อย่างมีนัยสำคัญ แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพด้านคุณภาพชีวิตในการทำงานของกองเสมียนจะช่วยให้เกิดความผูกพันและลดความคิดแตกต่างในการทำงาน¹⁵⁷

เดนิช แดรซ และ อาลี (Danish Draz and Ali) ได้ทำการศึกษา เรื่อง เกี่ยวกับอิทธิพลของบรรยากาศองค์กรต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรในองค์กรการศึกษาของประเทศปากีสถาน ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรและความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติโดยมีค่า r เท่ากับ .657 นอกจากนี้เมื่อผู้ศึกษาได้ทำการวิเคราะห์การถดถอยพบว่าบรรยากาศองค์กรสามารถพยากรณ์ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรโดยมีค่า r -square เท่ากับ .432 ดังนั้นจากผลการศึกษาได้เสนอแนะว่าองค์กรควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศในการทำงานของพนักงานอันเนื่องจากเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญ¹⁵⁸

นิน่า และ โทมิสเล (Nina and Tomislav) ได้ทำการวิจัย เรื่อง “ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่าง ความพึงพอใจในงาน ความผูกพันและความจงรักภักดีของพนักงานในประเทศโครเอเชีย” ผลการวิจัยพบว่า ผลการศึกษาโดยใช้การวิเคราะห์การถดถอยพบว่าทั้ง 3 ตัวแปรมีความสัมพันธ์ในเชิงบวก อย่างมีนัยสำคัญ โดยความพอใจในงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในระดับที่สูงโดยมีค่า r เท่ากับ 0.7773 และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อพนักงานในระดับที่สูงเช่นเดียวกัน โดยมีค่า r เท่ากับ 0.5331 และได้ทำการวิเคราะห์ตัวแปรคั่นกลางและพบว่าความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานและความจงรักภักดีของพนักงานเพิ่มขึ้นเมื่อมีความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นตัวแปรคั่นกลาง และจากผลการศึกษาดังกล่าวเป็นประโยชน์

¹⁵⁷ Ahamar Mohd. Khan, and Shah Mohd. Khan, “Influence of Quality of Work Life On Organizational Commitment Among Clerical – Staff,” (Research Scholar Department of Psychology, Aligarh Muslim University of India, 2015), 254.

¹⁵⁸ Rizwan Qaiser Danish, Umar Draz, and Hafiz Yasir Ali, “Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Education Sector of Pakistan,” *American Institute of Science*, 1 (July 2015): 102 – 109.

ต่อฝ่ายทรัพยากรมนุษย์สามารถที่จะสร้างความจงรักภักดีของบุคลากรจากการให้ความสำคัญในการสร้างความพึงพอใจในงานและความผูกพันไปพร้อม ๆ กัน¹⁵⁹

บารามี่, บาราตี, กรอซซเชน, มอนซิเซอร์ เอลฟาอาซ และเอสซออบาดี (Bahrami, Barati, Ghoroghchian, Montazer-alfaraj and Ezzatabadi) ได้ทำการวิจัย เรื่อง “บทบาทของบรรยากาศในองค์กรในความผูกพันในองค์กร กรณีศึกษาโรงพยาบาล” ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์กรและความผูกพันในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ¹⁶⁰

เฮนรี่ (Henry) ได้ทำการวิจัย เรื่อง “บรรยากาศในองค์กรและความผูกพันในองค์กรของธนาคารออมทรัพย์ในรีเวอร์สเดจ” ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศในองค์กรมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติกับการวัดความผูกพันในองค์กร ในการทดสอบตัวแปรต้นกลางคือ วัฒนธรรมองค์กรถูกเปิดเผยว่ามีความสำคัญในการส่งผลกระทบต่อความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรบรรยากาศในองค์กรของพนักงานและความผูกพันในองค์กร การวิจัยสรุปได้ว่า คนที่จัดการอยู่ในธนาคารออมทรัพย์ควรเตรียมสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดีที่จะทำให้พนักงานสามารถทำงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร¹⁶¹

ลาลิตามิตรรา (Lalitamishra) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การศึกษาความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่ปฏิบัติงานสอนและไม่ปฏิบัติงานสอน ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความพึงพอใจและความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในมหาวิทยาลัยการจัดการกาลีเออร์คือ ปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้ 1) ปัจจัยที่เกี่ยวกับงาน ได้แก่ การหมุนเวียนงาน การลางาน ความมุ่งมั่นในการทำงาน บทบาทหน้าที่ และผลการปฏิบัติงาน 2) ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ เพศ จำนวนปีที่ปฏิบัติงาน 3) โอกาสในการจ้างงาน ได้แก่ ระบบเศรษฐกิจ เทคโนโลยีสมัยใหม่ ค่านิยมขององค์กร 4) สภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ได้แก่ การรับ การคัดเลือก การประเมินผลการปฏิบัติงาน การเลื่อนขั้นตำแหน่งเงินเดือน และรูปแบบการบริหารจัดการ 5) ความสัมพันธ์ที่ดี ได้แก่ ซื่อสัตย์ น่าสนใจจริง ความห่วงใยกัน การมี

¹⁵⁹ Nina Poloski Vokic, and Tomislav Hernaus, “The triad of job satisfaction, work engagement and employee loyalty – The interplay among the concepts,” *EFZG WORKING PAPER SERIES*, 15-07 (September 2015): 5-8.

¹⁶⁰ Bahrami Barati, Ghoroghchian, Montazer-alfaraj, and Ezzatabadi., Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals,” *Shiraz Iran: University of Medical Sciences* 10, 1 (2016): 47-58.

¹⁶¹ Igoni Manuel Henry. “Organizational Climate And Organizational Commitment Of Deposit Money Banks In Rivers State.” *International Journal of Advanced Academic Research* 3, 4 (2017): 18–37.

สัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างเพื่อนร่วมงาน 6) โครงสร้างองค์กร ได้แก่ เป้าหมาย เทคโนโลยี มีโครงสร้างองค์กรที่ยืดหยุ่น การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม 7) รูปแบบการบริหาร ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กรมีศีลธรรม การสร้างแรงจูงใจในด้านต่าง ๆ สำหรับแนวทางการสร้างความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรนั้นประกอบด้วย 1) การชี้แจงสื่อสารให้ทุกคนในองค์กรได้รับทราบพันธกิจขององค์กรเพื่อสร้างความเข้าใจที่ตรงกันของบุคลากรในองค์กร 2) ความยุติธรรมในองค์กรต้องมีการจัดระบบร้องเรียนร้องทุกข์ที่มีความโปร่งใส ยุติธรรม เท่าเทียมกัน 3) ลดความเครียดของบุคลากรโดยการหลีกเลี่ยงข้อผิดพลาด พัฒนาระบบสื่อสารในองค์กร จัดการฝึกอบรมเกี่ยวกับการลดความเครียด, ปรับปรุงสถานที่ทำงานให้เหมาะสมและสร้างความสุขกายสุขใจของบุคลากร 4) ความมั่นคงในงาน 5) ความมีภาวะผู้นำของผู้บริหาร 6) การให้รางวัล เช่น โบนัสเพิ่มเติม การให้การพักร้อน การสัมมนาประจำปี 7) ระบบการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้น 8) การสร้างระบบการพัฒนาและระบบที่ปรึกษาในการพัฒนางาน จากที่กล่าวมาความผูกพันต่อองค์กร และแนวทางการปรับปรุงความผูกพันต่อองค์กรและบุคลากรในองค์กรอาจแตกต่างกันตามลักษณะงานไปจากที่ได้กล่าวมาพบว่าเมื่อบุคลากรมีความพึงพอใจอยู่ในระดับมากก็จะพบว่าบุคลากรก็จะมี ความผูกพันต่อองค์กรมากเช่นกัน และยังพบว่าสวัสดิการและค่าตอบแทนที่ที่ได้รับซึ่งมีความสำคัญต่อปรับปรุงระดับแรงจูงใจและความพึงพอใจของบุคลากร¹⁶²

ลิซล่า และ เล้าซทรี (Rista and Lthrees) ได้ทำการวิจัย เรื่อง “คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของการอ้างอิงแบบพิเศษของกรมราชทัณฑ์ชุมชน” ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันในองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมาก เมื่อวิเคราะห์ความถดถอยเชิงเส้นพบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ¹⁶³

สวาทาดิ गुนา และ ดิววี (Swastadiguna and Dewi) ได้ทำการวิจัย เรื่อง “บรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรกับความพึงพอใจในงานที่เป็นตัวแปรคั่นกลาง” ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศองค์กรส่งผลทางบวกต่อความผูกพันในองค์กรผ่านความพึงพอใจในงานงานวิจัยนี้

¹⁶² Lalitamishra, “A Study of Employee Satisfaction and Organizational Commitment of the Teaching and Non Teaching Staff,”(International Journal of Engineering Research and Applications (IJERA) 8, 1 (2017): 35–39.

¹⁶³ Mohammadhu Kaleel Fathima Rista, and Atham Gany Imam Mohamed Ithrees, “The Impact of Quality of Work Life on Organizational Commitment with Special Reference to Department of Community based Corrections,” **Global Journal of Management and Business** 18, 1-G (2018): 224.

แสดงให้เห็นว่า องค์กรควรให้ความสนใจและสร้างบรรยากาศขององค์กรที่ดีควบคู่ กับทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจในงาน อันนำไปสู่การที่พนักงานมีความผูกพันในองค์กรที่ดีขึ้น¹⁶⁴

วินนี่มารี โพลีควิต, จูดี แอน ออง เฟอรรเตออร์ จิเมีนา และโจเฟน กามาया (Winnie Marie Poliquit, Judy Ann Ong Ferrater-Gimena and Jophelyn C. Gamaya) ได้ทำการวิจัย เรื่อง “เข้าใจความผูกพัน ในองค์กรของพนักงานในมหาวิทยาลัยในฟิลิปปินส์” ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วยระดับความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร ด้านจิตใจ ด้านความผูกพันด้านบรรทัดฐาน และข้อตกลงทั่วไปขององค์กร โดยพบว่าพนักงานมีระดับความผูกพันในระดับสูงและมีความต้องการที่จะคงอยู่กับองค์กรพร้อมที่จะทำงานนอกเหนือหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย พนักงานเห็นว่าเงินเดือนเป็นปัจจัยหลักที่สำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร อีกทั้งต้องการให้องค์กรเตรียมการพัฒนา ด้านศึกษาต่อ¹⁶⁵

เอนดริส ซีต แคสเซอร์ และดาวิต เนกัสสา โกลกา (Endris Seid Kassaw and Dawit Negassa Golga) ได้ทำการวิจัย เรื่อง “ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานวิชาการ กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยฮารามาया” ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันในองค์กรประกอบด้วย 1) ความผูกพันต่อองค์กรด้านความรู้สึก (Affective Commitment) 2) ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) และ 3) ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลางส่งผลต่อการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุพันธกิจและวิสัยทัศน์ของมหาวิทยาลัย และส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และการขาดงาน ทั้งนี้เพศและระดับการศึกษาส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ อีกทั้งเสนอแนะว่าองค์กรควรมี

¹⁶⁴ Swastadiguna, and Dewi, “The Effect of Organizational Climate On Organizational Commitment with Job Satisfaction as Mediating Variable”, (Udayana University of United Kingdom, 2018), 119.

¹⁶⁵ Winnie Marie Poliquit, Judy Ann Ong Ferrater-Gimena, and Jophelyn C. Gamaya, “Grasping the Organizational Commitment of Employees in a Higher Educational Institution in the Philippines,” *International Journal of Business and Social Science* 9, 7 (July 2018): 42-54.

การพัฒนาสภาพแวดล้อมการทำงานเพื่อเพิ่มระดับความผูกพันขององค์กรของบุคลากรสายวิชาการ
166

อินาส สลามาห์ อาลี และวิลราม เจต (Inass Salamah Ali and Vilram Jeet) ได้ทำการวิจัย เรื่อง “การศึกษาเปรียบเทียบขององค์กรความผูกพันในองค์กรและความพอใจในการทำงานในสถาบันอาชีวศึกษาภาครัฐและเอกชน” ผลการวิจัยพบว่า ในสถาบันอาชีวศึกษาภาครัฐมีความมุ่งมั่นในเชิงบรรทัดฐานในระดับสูง และมีความมุ่งมั่นอย่างต่อเนื่องในระดับปานกลาง แต่ในสถาบันอาชีวศึกษาภาคเอกชนจะมีความพึงพอใจในระดับสูงส่วนคณาจารย์เอกชนมีความพึงพอใจในงานในระดับสูง¹⁶⁷

เซมมอร์เฮรามิ เดอฮากี้ อะบาสเพอ ซอนดี ทาทารี ทีเมอร์รี และทอร์บาตี (Seyyedmoharrami, Dehaghi, Abbaspour, Zandi, Tatari, Teimori, and Torbati) ได้ทำการวิจัย เรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กร ความผูกพันในองค์กรและความเหนื่อยหน่าย” ผลการวิจัยพบว่า บรรยากาศในองค์กรของพนักงานอยู่ในระดับปานกลางถึงมากความเหนื่อยหน่ายในงานส่วนใหญ่อยู่ในระดับต่ำ บรรยากาศองค์กรของพนักงานนำไปสู่ความผูกพันในองค์กรที่มากขึ้น และการที่บรรยากาศองค์กรดีขึ้นทำให้ความผูกพันในองค์กรมากขึ้น ในขณะที่ความเหนื่อยหน่ายในงานลดลง



¹⁶⁶ Endris Seid Kassaw, and Dawit Negassa Golga, “Academic Staffs’ Level of Organizational Commitment in Higher Educational Setting: The Case of Haramaya University,” *International Journal of Higher Education* 8, 2 (April 2019): 87-100.

¹⁶⁷ Inass Salamah Ali and Vilram Jeet, “A Comparative Study of Organizational Commitment and Job Satisfaction in The Private and Government professional Educational Institutions,” *International Journal of Human Resource Management and Research* 9, 2 (Apr 2019): 35-46.

บทที่ 3

วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร” โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบความผูกพันในองค์กรตามทัศนะของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร 3) เพื่อทราบผลการยืนยันแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) โดยมีพนักงานสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นตัวอย่าง จำนวน 220 คน และเป็นหน่วยวิเคราะห์ (Unit of Analysis) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ 1) แบบสอบถามความคิดเห็น 2) แบบสัมภาษณ์ไม่มีโครงสร้าง 3) แบบสอบถามเพื่อยืนยันแนวทางการพัฒนา ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการวิจัย ขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยและระเบียบวิธีวิจัย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยเป็นไปตามระเบียบวิธีวิจัย และบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดไว้ ผู้วิจัยได้วางแผนลำดับขั้นตอนการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การเตรียมโครงการวิจัย

การเตรียมโครงการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลทางสถิติ วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ตำราต่าง ๆ ทั้งภายในประเทศและต่างประเทศ เอกสารประกอบการสอน วิทยานิพนธ์ บทความ อินเทอร์เน็ต โดยนำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำโครงร่างงานวิจัยแก้ไขเสนออนุมัติโครงร่างงานวิจัยจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนที่ 2 การดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การดำเนินการวิจัยสามารถตอบคำถามการวิจัย ข้อ 1 “องค์ประกอบความผูกพันในองค์กรตามทัศนะของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากรมีองค์ประกอบอย่างไร” ข้อ 2 “แนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นอย่างไร” ข้อ 3 “ผลการยืนยันแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นอย่างไร” ผู้วิจัยจึงได้กำหนดขั้นตอนและวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 ศึกษา ค้นคว้า ตัวแปร ที่เกี่ยวกับ ความผูกพัน ในองค์กร ผู้วิจัย กำหนด วิธีการ ดำเนินการ วิจัย ดังนี้

1.1 ศึกษา วิเคราะห์ ตำรา เอกสาร บทความ วรรณกรรม และงานวิจัย ที่เกี่ยวข้องกับ ความผูกพัน ในองค์กร ทั้งภายใน และต่างประเทศ

1.2 นำข้อสรุป ที่ได้จาก 1.1 มาสังเคราะห์ เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อให้ได้ ตัวแปร ที่เกี่ยวข้องกับ ความผูกพัน ในองค์กร แล้วจึงนำไปพัฒนา เป็นแบบสอบถาม ความคิดเห็น หลังจากนั้น นำแบบสอบถาม ความคิดเห็น ที่ได้ ไปปรึกษา อาจารย์ผู้ควบคุม วิทยานิพนธ์ และปรับแก้ ตาม คำแนะนำ

ขั้นที่ 2 การสร้าง เครื่องมือ และเก็บรวบรวม ข้อมูล ได้กำหนด วิธีการ ดำเนินการ วิจัย ดังนี้

2.1 นำตัวแปร ความผูกพัน ในองค์กร มาพัฒนา เป็นเครื่องมือ ในการวิจัย ใน ลักษณะแบบสอบถาม ความคิดเห็น (Opinionnaire)

2.2 ตรวจสอบคุณภาพ เครื่องมือ การวิจัย (แบบสอบถาม) โดยการตรวจสอบ ความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ด้วยดัชนีความสอดคล้อง ที่เรียกว่า IOC (Index of Item Objective Congruence) ซึ่งพิจารณาค่า IOC ที่มากกว่า 0.5 ขึ้นไป โดยผู้เชี่ยวชาญ 5 คน

2.3 ทดลองใช้ (Try - Out) กับประชากร ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง เดียวกับการวิจัย ครั้งนี้ จำนวน 30 คน รวบรวม ข้อมูล ทั้งหมด วิเคราะห์ หา ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - coefficient) ตามแบบวิธีของครอนบาค (Cronbach)¹⁶⁸ แล้วปรับปรุง แบบสอบถาม ฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้ในการ เก็บรวบรวม ข้อมูล

2.4 นำแบบสอบถาม ที่สมบูรณ์ ไปเก็บข้อมูล กับกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ ข้อมูล

นำข้อมูล ที่ได้มาวิเคราะห์ ข้อมูล โดยหา ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) นำมา วิเคราะห์ ปัจจัย เชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) ด้วยวิธีสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis : PCA) เพื่อทราบองค์ประกอบ ความผูกพัน ในองค์กร

ขั้นที่ 4 วิเคราะห์ แนวทางการพัฒนา ความผูกพัน ในองค์กร

1.4 สัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับ แนวทางการพัฒนา ความผูกพัน ในองค์กร ด้วยแบบสัมภาษณ์ แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview Form) ที่ได้รับ คำแนะนำ จากอาจารย์ ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์ แล้วไปสัมภาษณ์ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน

¹⁶⁸ Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Test*, 4th ed. (New York: Harper and Row, 1984), 126.

ใช้วิธีสัมภาษณ์แบบปฏิสัมพันธ์ (Interactive Interview) ผู้วิจัยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ดังต่อไปนี้

1.4.1 ผู้บริหารระดับนโยบายภายใต้สังกัดของมหาวิทยาลัยศิลปากร จำนวน 1 คน

1.4.2 ผู้บริหารระดับคณะ/ศูนย์/สำนัก/สถาบัน/กอง ที่มีฐานะเทียบเท่าคณะสังกัดมหาวิทยาลัยศิลปากร จำนวน 2 คน

1.4.3 พนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุน สังกัดมหาวิทยาลัยศิลปากร จำนวน 4 คน ประกอบด้วย

- ปฏิบัติการ (ระดับหัวหน้างานขึ้นไป/ระดับชำนาญการขึ้นไป) จำนวน 1 คน

- ปฏิบัติการ จำนวน 2 คน

- ปฏิบัติงาน จำนวน 1 คน

1.5 สรุปแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร จากการสรุปประเด็นที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นที่ 5 ยืนยันผลการวิจัย

นำสรุปผลจากการการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ในขั้นที่ 4 ไปสอบถามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ โดยใช้แบบสอบถามการยืนยันแนวทางการพัฒนา ซึ่งผู้วิจัยคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 7 คน ผู้วิจัยมีเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ดังต่อไปนี้

1.2.1 ผู้บริหารระดับนโยบายภายใต้สังกัดของมหาวิทยาลัยศิลปากร จำนวน 1 คน

1.2.2 ผู้บริหารระดับคณะ/ศูนย์/สำนัก/สถาบัน/กอง ที่มีฐานะเทียบเท่าคณะสังกัดมหาวิทยาลัยศิลปากร จำนวน 2 คน

1.2.3 พนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุน สังกัดมหาวิทยาลัยศิลปากร จำนวน 4 คน ประกอบด้วย

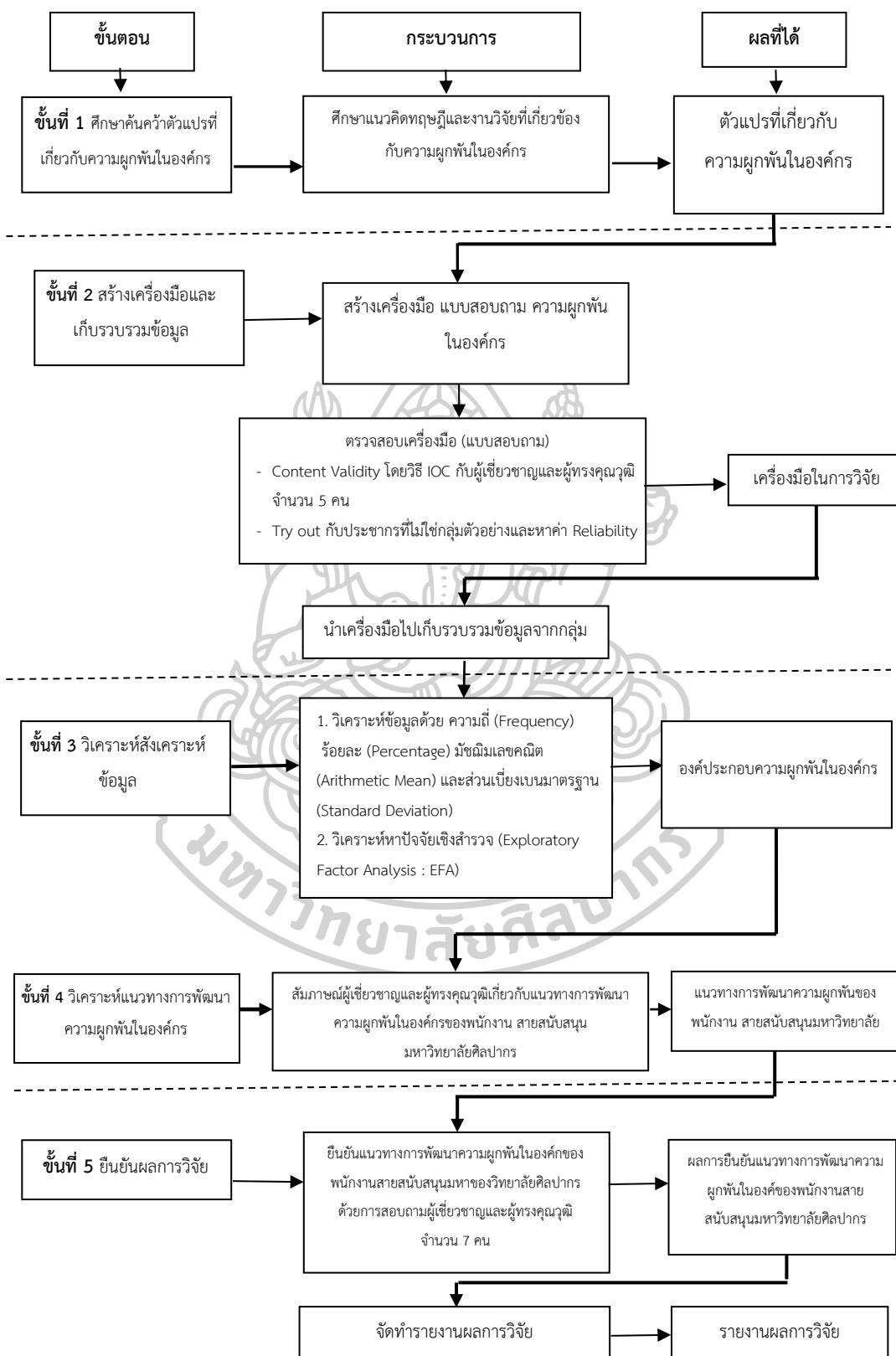
- ปฏิบัติการ (ระดับหัวหน้างานขึ้นไป/ระดับชำนาญการขึ้นไป) จำนวน 1 คน

- ปฏิบัติการ จำนวน 2 คน

- ปฏิบัติงาน จำนวน 1 คน

รายละเอียดดังแผนภาพที่ 7

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย



แผนภาพที่ 7 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 3 การรายงานผลการวิจัย

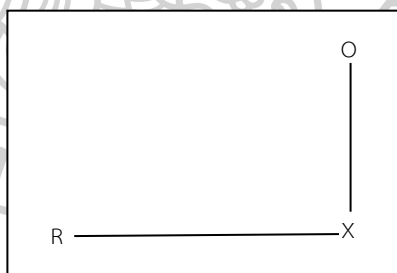
ผู้วิจัยรวบรวมผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล สรุปข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ หลังจากนั้นจัดทำร่างรายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์นำเสนอคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ตรวจสอบความถูกต้อง ปรับปรุงตามที่คณะกรรมการเสนอแนะ จัดพิมพ์รายงานผลการวิจัยฉบับสมบูรณ์เสนอ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อขออนุมัติให้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ระเบียบวิธีการวิจัย

เพื่อให้งานวิจัยนี้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงได้กำหนดรายละเอียดเกี่ยวกับระเบียบวิธีวิจัย ซึ่งประกอบด้วยแผนแบบของการวิจัย ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ตัวแปรที่ศึกษา เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ การเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ มีรายละเอียดดังนี้

แผนแบบการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ที่มีแผนแบบการวิจัยแบบกลุ่มตัวอย่างเดียว ศึกษาสภาพการณ์ไม่มีการทดลอง (The One-Shot, Non-Experimental Case Study Design) ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนผัง (Diagram) ดังนี้



- โดย R หมายถึง กลุ่มตัวอย่างที่มาจากการสุ่ม
 X หมายถึง ตัวแปรที่ศึกษา
 O หมายถึง ข้อมูลที่ได้จากการศึกษา

ประชากร

ประชากรที่ศึกษา คือ พนักงานสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยศิลปากร เฉพาะพนักงานประจำ จาก 38 หน่วยงาน จำนวน 932 คน

กลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยกำหนดกลุ่มตัวอย่างตามตารางประมาณขนาดตัวอย่างของเครซีและเมอร์แกน (Krejcie & Morgan) ได้กลุ่มตัวอย่าง 274 คน ผู้วิจัยใช้เทคนิคการเลือกกลุ่มตัวอย่างด้วยการสุ่มแบบแบ่งประเภท (Stratified Random Sampling) โดยเทียบสัดส่วนกลุ่มตัวอย่างจากประชากรในแต่ละหน่วยงานในมหาวิทยาลัยศิลปากรออกเป็น 38 หน่วยงาน รายละเอียดดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย

ลำดับ ที่	หน่วยงาน	จำนวนพนักงาน							
		ทั้งหมด		ระดับหัวหน้างาน ขึ้นไป		ประเภท ปฏิบัติการ		ประเภทปฏิบัติงาน	
		ประชากร (คน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (คน)	ประชากร (คน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (คน)	ประชากร (คน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (คน)	ประชากร (คน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (คน)
1	สำนักงานอธิการบดี	1	1	-	-	1	1	-	-
2	กองกฎหมาย	10	3	4	1	6	2	-	-
3	กองกลาง	22	7	4	1	17	5	1	1
4	กองกิจการนักศึกษา	30	8	3	1	18	5	9	2
5	กองคลัง	73	21	7	2	66	19	-	-
6	กองงานวิทยาเขต พระราชวังสนามจันทร์	49	14	6	2	35	10	8	2
7	กองงานวิทยาเขต เพชรบุรี	31	8	5	1	26	7	-	-
8	กองทรัพยากรมนุษย์	21	7	6	2	14	4	1	1
9	กองบริหารงานวิชาการ	38	11	4	1	34	10	-	-
10	กองประกันคุณภาพ การศึกษา	5	3	1	1	4	2	-	-
11	กองแผนงาน	21	6	3	1	18	5	-	-
12	คณะจิตรกรรม ประติมากรรมและภาพ	38	12	6	2	28	8	4	2

ลำดับ ที่	หน่วยงาน	จำนวนพนักงาน							
		ทั้งหมด		ระดับหัวหน้างาน ขึ้นไป		ประเภท ปฏิบัติการ		ประเภทปฏิบัติงาน	
		ประชากร (คน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (คน)	ประชากร (คน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (คน)	ประชากร (คน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (คน)	ประชากร (คน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (คน)
	พิมพ์								
13	คณะดุริยางคศาสตร์	25	7	3	1	21	5	1	1
14	คณะเทคโนโลยี สารสนเทศและการ สื่อสาร	16	4	-	-	16	4	-	-
15	คณะโบราณคดี	18	5	-	-	18	5	-	-
16	คณะเภสัชศาสตร์	62	19	1	1	60	17	1	1
17	คณะมัณฑนศิลป์	29	9	6	2	22	6	1	1
18	คณะวิทยาการจัดการ	46	13	2	1	42	11	2	1
19	คณะวิทยาศาสตร์	56	16	1	1	52	14	3	1
20	คณะวิศวกรรมศาสตร์ และเทคโนโลยี อุตสาหกรรม	53	15	1	1	52	14	-	-
21	คณะศึกษาศาสตร์	50	14	5	2	45	12	-	-
22	คณะสัตวศาสตร์และ เทคโนโลยีการเกษตร	16	4	-	-	16	4	-	-
23	คณะอักษรศาสตร์	29	8	4	1	25	7	-	-
24	งานจัดการทรัพยากร มหาวิทยาลัย	2	1	-	-	2	1	-	-

ตารางที่ 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย (ต่อ)

ลำดับ ที่	หน่วยงาน	จำนวนพนักงาน							
		ทั้งหมด		ระดับหัวหน้างาน ขึ้นไป		ประเภท ปฏิบัติการ		ประเภทปฏิบัติงาน	
		ประชากร (คน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (คน)	ประชากร (คน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (คน)	ประชากร (คน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (คน)	ประชากร (คน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (คน)
25	งานวิเทศสัมพันธ์	2	1	-	-	2	1	-	-
26	งานสภาคณาจารย์และ พนักงาน	3	1	-	-	3	1	-	-
27	งานสื่อสารองค์กร	6	3	1	1	5	2	-	-
28	วิทยาลัยนานาชาติ	13	4	2	1	11	3	-	-
29	ศูนย์นวัตกรรม การศึกษาแห่ง มหาวิทยาลัยศิลปากร	1	1	-	-	1	1	-	-
30	ศูนย์บริหารจัดการวิชา ศึกษาทั่วไปและ พัฒนาการเรียนรู้ ภาษาอังกฤษ	8	3	1	1	7	2	-	-
31	สถาบันศิลปสถาปัตย กรรมไทยเฉลิมพระเกียรติ	2	1	-	-	2	1	-	-
32	สำนักงานตรวจสอบ ภายใน	11	3	3	1	8	2	-	-
33	สำนักงานบริการ วิชาการ	16	3	1	1	15	3	-	-
34	สำนักงานบริหารการ วิจัยนวัตกรรมและการ สร้างสรรค์	11	3	1	1	10	2	-	-

ตารางที่ 2 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างของการวิจัย (ต่อ)

ลำดับ ที่	หน่วยงาน	จำนวนพนักงาน							
		ทั้งหมด		ระดับหัวหน้างาน ขึ้นไป		ประเภท ปฏิบัติการ		ประเภทปฏิบัติงาน	
		ประชากร (คน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (คน)	ประชากร (คน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (คน)	ประชากร (คน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (คน)	ประชากร (คน)	กลุ่ม ตัวอย่าง (คน)
35	สำนักงานสภามหาวิทยาลัย	6	12	1	1	5	2	-	-
36	สำนักดิจิทัลเทคโนโลยี	47	14	3	1	44	11	-	-
37	สำนักหอสมุดกลาง	48	5	9	3	34	9	5	2
38	หอศิลป์	17	1	4	2	13	3	-	s
รวม		932	274	98	38	798	221	36	15

ที่มา : กองทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยศิลปากร 24 กุมภาพันธ์ 2566

ตัวแปรที่ศึกษา

ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ประกอบด้วยตัวแปรพื้นฐานและตัวแปรที่เกี่ยวกับความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากรซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ตัวแปรพื้นฐาน คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับสถานภาพส่วนตัวของผู้ให้ข้อมูล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง และหน่วยงานที่สังกัด
2. ตัวแปรที่ศึกษา คือ ตัวแปรที่เกี่ยวกับความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือการวิจัยเพื่อใช้ในการดำเนินการวิจัยตามขั้นต่าง ๆ ดังนี้

1. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) โดยแบ่งออกเป็น 2 ตอน คือ
 - ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง และหน่วยงานที่สังกัด โดยกำหนดการตอบเป็นแบบเลือกตอบ (Check List)
 - ตอนที่ 2 การสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) 5 ระดับ

ตามแบบลิเคิร์ต (Likert Scale) เป็นการวัดความคิดเห็นต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ดังนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นว่าเป็นตัวแปรความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ในระดับมากที่สุด ให้ค่าน้ำหนัก 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง เห็นว่าเป็นตัวแปรความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ในระดับมาก ให้ค่าน้ำหนัก 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง เห็นว่าเป็นตัวแปรความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ในระดับปานกลาง ให้ค่าน้ำหนัก 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง เห็นว่าเป็นตัวแปรความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ในระดับน้อย ให้ค่าน้ำหนัก 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง เห็นว่าเป็นตัวแปรความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ในระดับน้อยที่สุด ให้ค่าน้ำหนัก 1 คะแนน

2. แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview Form) ซึ่งได้จากการค้นคว้าศึกษาเอกสาร งานวิจัย วรรณกรรมต่าง ๆ เพื่อนำข้อมูลที่ได้มาเป็นแนวทางในการสัมภาษณ์ สำหรับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

3. แบบสอบถามเพื่อยืนยันแนวทางการพัฒนา (Questionnaire) เพื่อพิจารณาแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ว่ามีความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

การสร้างและพัฒนาเครื่องมือ

ผู้วิจัยกำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยไว้ 3 ประเภท แต่ละประเภทมีการสร้างและการพัฒนาเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยดังต่อไปนี้

1. แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) มีการสร้างและการพัฒนา ดังนี้

1.1 การศึกษาวิเคราะห์สังเคราะห์และกำหนดกรอบแนวคิดของการวิจัยเป็นการศึกษาเอกสารหลักการแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร ทั้งใน

ภายในประเทศและต่างประเทศ เพื่อให้ได้กรอบแนวคิดของการวิจัยและตัวแปรที่ต้องศึกษาแล้วนำไปสร้างแบบสอบถาม

1.2 การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือวิจัยขั้นตอนนี้เป็นการนำผลที่ได้จากขั้นที่ 1 มาสร้างแบบสอบถามและปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ปริญญาวิทยานิพนธ์ ได้ข้อคำถามจำนวน 123 ข้อ จากนั้นนำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) นำผลที่ได้มาวิเคราะห์หาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) เลือกข้อคำถามที่มีค่า IOC ที่มีค่ามากกว่า 0.5 ขึ้นไป ผลการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัยด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา พบว่า แบบสอบถามที่มีค่า IOC เป็นไปตามเกณฑ์ 120 ข้อ มีค่า IOC อยู่ 0.60 – 1.00 และผู้วิจัยได้นำไปปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาที่ใช้ และนำมาสร้างเครื่องมือวิจัยจำนวน 120 ข้อ

1.3 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับกลุ่มประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับที่ใช้ในการวิจัยและมีคุณสมบัติเช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน

1.4 วิเคราะห์หาค่าความเที่ยง (Reliability) โดยการใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ตามแบบวิธีของครอนบาค (Cronbach)¹⁶⁹ เพื่อนำมาปรับปรุงแบบสอบถามให้สมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างมีค่าความเชื่อมั่น 0.990

2. แบบสัมภาษณ์ไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview Form) มีการสร้างและการพัฒนาดังนี้

2.1 ผู้วิจัยกำหนดประเด็นคำถามเกี่ยวกับแนวทางความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร

2.2 นำร่างเครื่องมือให้กรรมการที่ปริญญาวิทยานิพนธ์พิจารณาเกี่ยวกับประเด็นที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ

2.3 ปรับปรุงแก้ไขตามที่กรรมการที่ปริญญาวิทยานิพนธ์แนะนำ หลังจากนั้นนำแบบสัมภาษณ์ไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 คน

3. แบบสอบถามเพื่อยืนยันแนวทางการพัฒนา มีการสร้างและการพัฒนาดังนี้

3.1 ผู้วิจัยได้ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 จัดทำร่างเครื่องมือ

3.2 นำร่างเครื่องมือเสนออาจารย์ที่ปริญญาวิทยานิพนธ์พิจารณาเกี่ยวกับประเด็นที่ใช้ในการยืนยันผลการวิจัยว่ามีความครอบคลุมหรือไม่ โดยผู้วิจัยกำหนดประเด็นคือ ความถูกต้องเหมาะสม เป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์

¹⁶⁹ Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Test*, 4th ed. (New York: Harper and Row, 1984), 126.

3.3 นำแบบสอบถามเพื่อยืนยันแนวทางการพัฒนา นำส่งให้ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เพื่อยืนยันแนวทาง

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ต่อไปนี้

1. ส่งหนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยถึงผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ทุกขั้นตอนของการวิจัย
2. การจัดส่งและเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามจากพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัย ทั้งกลุ่มทดลองเครื่องมือ และกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัยใช้วิธีการส่งและรับคืนด้วยตนเอง
3. การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์ความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิด้วยแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview Form) ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง
4. การเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถามเพื่อยืนยันแนวทางการพัฒนาจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเพื่อยืนยันแนวทางการพัฒนา ผู้วิจัยใช้วิธีการส่งและรับคืนด้วยตนเอง

การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติในการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบความผูกพันในองค์กรตามทัศนคติของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ประกอบด้วยขั้นตอน ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้ข้อมูล ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง และหน่วยงานที่สังกัด สถิติที่ใช้คือ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

2. การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กรตามทัศนคติของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร สถิติที่ใช้คือ มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ตามแนวคิดของ เบสท์ (Best)¹⁷⁰ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.50 – 5.00 หมายถึง เห็นว่าเป็นตัวแปรเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร
ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 – 4.49 หมายถึง เห็นว่าเป็นตัวแปรเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร

¹⁷⁰ John W. Best, and James V. Kahan, Research in Education, 8th ed (Needham Heights: Allyn & Bacon A Viacom Company, 1998), 190.

ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง เห็นว่าเป็นตัวแปรเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร

ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง เห็นว่าเป็นตัวแปรเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร

ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.49 หมายถึง เห็นว่าเป็นตัวแปรเกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร

ในระดับน้อยที่สุด

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบความผูกพันในองค์กรตามทัศนะของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (EFA) เพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญด้วยการสกัดปัจจัย (PCA) วิเคราะห์ด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) โดยใช้วิธีการหมุนแกนปัจจัยด้วยวิธีแวนิมแม็กซ์ (Varimax Rotation) และใช้เกณฑ์ในการเลือกปัจจัยดังนี้ 1) มีค่าน้ำหนักปัจจัยตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป ตามเกณฑ์ของแฮร์ และคณะ (Hair et.al., 2010) 2) มีค่า Eigenvalue เท่ากับหรือมากกว่า 1 ตามเกณฑ์ของไคเซอร์ (Kaiser's Criterion, 1990: 141) และ 3) มากกว่า 3 ตัวแปรขึ้นไป

4. การวิเคราะห์การตรวจสอบยืนยันแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร โดยสถิติที่ใช้คือ ความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

การนำเสนอข้อมูล

การนำเสนอข้อมูลจากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเสนอในรูปแบบของตารางและแผนภูมิและการพรรณนาตามลักษณะของข้อมูล

สรุป

การวิจัยในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบความผูกพันในองค์กรตามทัศนะของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร 3) เพื่อทราบผลการยืนยันแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน 5 ขั้นตอน คือ ขั้นที่ 1 ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาค้นคว้าตัวแปรที่เกี่ยวกับความผูกพันในองค์กร โดยนำผลที่ได้จากการศึกษามาจัดทำแบบสอบถามของการวิจัย ขั้นที่ 2 การสร้างเครื่องมือและเก็บรวบรวมข้อมูล ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลองค์ประกอบความผูกพันในองค์กร ขั้นที่ 4 วิเคราะห์แนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร ประชากร ได้แก่

พนักงานสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยศิลปากร เฉพาะพนักงานประจำ จาก 38 หน่วยงาน จำนวน 932 คน ใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 274 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview Form) และแบบสอบถามเพื่อยืนยันแนวทางการพัฒนา (Questionnaire) การเก็บรวบรวมแบบสอบถามโดยการส่งและรับคืนด้วยตนเอง และการสัมภาษณ์ผู้วิจัยผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์ด้วยตนเอง สถิติที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป



บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบความผูกพันในองค์กรตามทัศนะของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร 3) เพื่อทราบผลการยืนยันแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร เพื่อให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยได้รวบรวมผลการวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ทั้งหมด โดยได้เสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในรูปแบบของตาราง และแผนภูมิประกอบคำบรรยาย ทั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งการวิเคราะห์ข้อมูลเป็นไปตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเป็น 3 ตอน มีรายละเอียดดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบความผูกพันในองค์กรตามทัศนะของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร

1.1 การวิเคราะห์เอกสารแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1.2 การวิเคราะห์จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

1.3 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง และหน่วยงานที่สังกัด

1.4 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นความผูกพันในองค์กรตามทัศนะของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร

1.5 การวิเคราะห์องค์ประกอบความผูกพันในองค์กรตามทัศนะของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis : EFA) เพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่เป็นปัจจัยสำคัญด้วยการสกัดปัจจัย (Principal Component Analysis : PCA) เพื่อให้ได้ตัวแปรองค์ประกอบความผูกพันในองค์กรตามทัศนะของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร

การวิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์การยืนยันแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร มีดังนี้

การวิเคราะห์การยืนยันแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนนี้เป็นการนำผลที่ได้จากการวิเคราะห์ทางสถิติ คือ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งคัดเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อยืนยัน ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ ความสามารถในการนำไปใช้ประโยชน์ได้

โดยผู้วิจัยได้นำแบบแสดงความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ มาพิจารณาเกี่ยวกับ ความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ และข้อคิดเห็นอื่น ๆ

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบความผูกพันในองค์กรตามทัศนะของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร

1.1 ผลการวิเคราะห์เอกสารแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์อักษรภาษาอังกฤษแทนผู้สร้างผลงาน เอกสาร และใช้เครื่องหมาย ✓ แทนสาระสำคัญที่นำไปใช้จากการศึกษาวิเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีเอกสารที่เกี่ยวข้อง ประกอบการศึกษา ซึ่งสรุปได้ดังรายละเอียดในตารางที่ 3

- A : Dunham, Grube and Castaneda, 1994
- B : Gubman, 1998
- C : Sweeney and Mcfarlin, 2002
- D : Jerald Greenberg and Robert A. Baron, 2002
- E : Bowditch and Buono, 2008
- F : Jason, Jeffery and Michael, 2002
- G : Luthans Fred, 2010
- H : Tom Rath and Jim Harter, 2010
- J : Stairs and Galpin, 2010
- I : James L. Bowditch and Michael, 2019
- K : Armstrong M., 2010
- L : Dale Carnegie, 2021
- M : ญัฎฐพันธ์ เขจรนันท์, 2551
- N : เจษฎา นกน้อย, 2560

ตารางที่ 3 ผลการวิเคราะห์เอกสารแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร

ลำดับ	ประเด็น/ตัวแปร	เอกสารแนวคิด ทฤษฎี													
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	K	L	M	M	N
1	สร้างความผูกพันทางด้านจิตใจ	✓	✓	✓			✓				✓				✓
2	สร้างความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร	✓	✓	✓		✓				✓	✓				✓
3	สร้างความผูกพันด้านบรรทัดฐาน	✓	✓	✓								✓			
4	ต้องการที่จะรักษาการเป็นสมาชิก	✓		✓											✓
5	พูดถึงองค์กรในทางที่ดีให้ผู้อื่นฟังเสมอ	✓							✓						
6	ต้องการที่จะรักษาการเป็นสมาชิกขององค์กร	✓		✓	✓			✓			✓			✓	✓
7	ปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร	✓		✓			✓								
8	แสดงความรู้สึกที่ยึดติดกับการปฏิบัติงาน	✓													✓
9	ปฏิบัติงานสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร	✓	✓												
10	ปฏิบัติงานสอดคล้องกับ ค่านิยมขององค์กร	✓	✓												
11	แสดงความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร	✓		✓							✓				
12	ต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป	✓				✓	✓				✓				✓
13	ได้รับผลตอบแทนที่พอใจ สวัสดิการและ ผลตอบแทนเหมาะสม	✓	✓	✓					✓	✓	✓				✓
14	เลือกที่จะคงอยู่กับองค์กร	✓		✓	✓	✓					✓				✓
15	ได้รับประโยชน์มากกว่าอยู่องค์กรอื่น	✓		✓			✓				✓				
16	ต้องการปฏิบัติงานในองค์กรนี้ต่อไปจนกว่าจะ เกษียณ	✓	✓												
17	ไม่ต้องการย้ายงาน	✓	✓												
18	ความภักดี	✓		✓											
19	ชื่อเสียงต่อองค์กร	✓													
20	ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างสุด ความสามารถ	✓							✓						✓
21	สร้างความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน	✓													
22	พัฒนาระบบการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม	✓													
23	คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ดี			✓					✓						
24	ระบบคุณภาพชีวิตในการทำงานที่เหมาะสม			✓					✓						
25	คุณภาพชีวิตมีความสมดุลกับการปฏิบัติงาน			✓					✓		✓				

ลำดับ	ประเด็น/ตัวแปร	เอกสารแนบคิด ทฤษฎี													
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	K	L	M	M	N
26	สภาพแวดล้อมในสถานที่ทำงานเหมาะสม		✓						✓	✓		✓			
27	มีอุปกรณ์เครื่องใช้สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เพียงพอ		✓						✓	✓					
28	มีระบบความปลอดภัยในที่ทำงาน								✓	✓		✓			
29	ระบบความปลอดภัยเมื่อปฏิบัติงานนอกสถานที่									✓		✓			
30	เข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ที่องค์กรจัดให้		✓												
31	การปฏิบัติงานตรงตามตำแหน่งงาน		✓							✓			✓		
32	กำหนดภาระหน้าที่ตรงตามความสามารถ		✓							✓			✓		
33	ภาระงานตรงตามความต้องการ		✓							✓					
34	สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างหัวหน้างานเพื่อนร่วมงาน		✓												
35	โอกาสความก้าวหน้าในหน้าที่		✓							✓			✓		
36	ความก้าวหน้าตรงความต้องการ		✓							✓					
37	ภาวะผู้นำ		✓												
38	ความรู้สึกรู้สึกว่าทุกคนเป็นเจ้าขององค์กร			✓			✓	✓				✓			
39	สื่อสารถึงค่านิยมพื้นฐานขององค์กร			✓								✓	✓		
40	มีทัศนคติที่ตรงกับเป้าหมายองค์กร			✓								✓			
41	สื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนขององค์กร			✓								✓	✓		
42	ระบบการสื่อสารระหว่างหน่วยงาน			✓								✓	✓		
43	มีช่องทางสื่อสารจุดมุ่งหมายองค์กร			✓						✓		✓			
44	ทำงานเป็นทีมเชิงบูรณาการ			✓						✓	✓		✓		
45	บริหารงานอย่างเป็นธรรม			✓							✓				
46	การยอมรับนโยบายขององค์กร					✓	✓								✓
47	การยอมรับเป้าหมายขององค์กร					✓	✓								✓
48	บุคลากรใช้ความสามารถของตน					✓		✓							
49	ส่งเสริมให้บุคลากรทำงานให้เสร็จ					✓		✓							
50	ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน								✓	✓					
51	กิจกรรมส่งเสริมสังคมและทีมงาน								✓	✓					
52	บรรยากาศในการทำงานที่ดี								✓				✓		
53	ทำงานอย่างมีความสุข								✓				✓		
54	การจ่ายค่าตอบแทนเท่าเทียมกัน								✓	✓			✓		

ลำดับ	ประเด็น/ตัวแปร	เอกสารแนวคิด ทฤษฎี															
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	K	L	M	M	N		
84	ปรับปรุงแผนพัฒนาความผูกพัน													✓			✓

จากตารางที่ 3 พบว่า ผลการวิเคราะห์เอกสารแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรตามทัศนะของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ของนักวิชาการ ผู้เชี่ยวชาญทั้งในและต่างประเทศ สรุปผลการวิเคราะห์ได้ 84 ตัวแปร

1.2 การวิเคราะห์จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กรตาม ทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์อักษรภาษาอังกฤษแทนผู้สร้างผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และใช้เครื่องหมาย ✓ แทนสาระสำคัญที่นำไปใช้จากการศึกษาวิเคราะห์ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งสรุปได้ดังรายละเอียดในตารางที่ 4

- A : Afsar, 2014
- B : Danish Draz and Ali, 2015
- C : Winnie Marie Poliquit, Judy Ann Ong, 2018
- D : Endris Seid Kassaw and Dawit Negassa Golga, 2019
- E ชัชรวรรณ มีทรัพย์ทอง, 2558
- F มณฑิชา เป้าบุญปรุง และการุณันท์ รัตนแสนวงษ์, 2559
- G สุวรรณิ จริยะพร, 2559
- H ชินกร น้อยค้ำยาง และปภาดา น้อยค้ำยาง, 2559
- I สุมาลี แสงสว่าง และปิยนุช รัตนกุล, 2560
- J มณีนันท์ มัคคะธรรม สุรศักดิ์ แก้วคำแสน และสุวาริ เขียวคำ, 2563
- K เขาวลักษณ์ โพธิ์หล้า และคณะ, 2566

ลำดับ	ประเด็น/ตัวแปร	งานวิจัย										
		A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
27	สร้างระบบการหมุนเวียนงาน						✓					
28	สร้างความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน						✓		✓			✓
29	สร้างระบบประเมินผลการปฏิบัติงานที่เป็นธรรมเหมาะสมกับบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง						✓			✓		
30	กำหนดโครงสร้างองค์กร รูปแบบการบริหารจัดการที่ชัดเจน ยืดหยุ่น						✓			✓		
31	บริหารงานแบบมีส่วนร่วม						✓				✓	
32	บริหารงานตามหลักธรรมาภิบาล						✓			✓		
33	สร้างแรงจูงใจ						✓			✓		✓
34	พัฒนาระบบการสื่อสารภายในองค์กรให้รับรู้อย่างทั่วถึงเท่าเทียม และทันต่อเหตุการณ์						✓					
35	สร้างระบบร้องเรียนร้องทุกข์ที่ยุติธรรม						✓					
36	ส่งเสริมการลดความเครียดในที่ทำงาน						✓					
37	สร้างระบบสิทธิประโยชน์ สวัสดิการ การให้รางวัล และค่าตอบแทนพิเศษ ให้เพียงพอต่อความต้องการของบุคลากร						✓		✓	✓		
38	สร้างความสมดุลระหว่างงานและชีวิตการทำงาน								✓			✓
39	พัฒนาระบบการสร้างความก้าวหน้าและความมั่นคงในงาน								✓			✓
40	พัฒนาภาวะผู้นำให้แก่หัวหน้างานในระดับต่าง ๆ									✓		
41	วางแผนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่เหมาะสมกับบุคคลและตำแหน่งงานแต่ละประเภท											✓

จากตารางที่ 4 พบว่า ผลการวิเคราะห์จากผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร ทั้งในประเทศและต่างประเทศ สรุปผลการวิเคราะห์ได้ 41 ตัวแปร

ตัวแปรความผูกพันในองค์กรที่ได้จากเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องสามารถสรุป
ได้ดังรายละเอียดในตารางที่ 5

ตารางที่ 5 สรุปข้อความรวบรวมเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร

ข้อที่	ความผูกพันในองค์กร
1	มีนโยบายขององค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการในด้านต่าง ๆ ของทุกคนใน หน่วยงาน
2	บุคลากรมีความเข้าใจในเป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์และพันธกิจ ของหน่วยงาน
3	มีค่านิยมให้การทำงานที่มีความสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน
4	มีการกำหนดนโยบาย พันธกิจ และกลยุทธ์ของหน่วยงานสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง
5	มีการจัดการดำเนินงานจัดทำแผนงาน โครงการ และแผนปฏิบัติงาน โดยมีรายละเอียดของกิจกรรมแต่ละขั้นตอนที่เข้าใจได้ง่ายสามารถปฏิบัติได้จริง
6	มีการสั่งการไม่ซ้ำซ้อนกันและมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน
7	มีการจัดตำแหน่งงาน แบ่งสายการบังคับบัญชาในองค์กรเป็นไปอย่างชัดเจน
8	มีการควบคุมดูแลให้เป็นไปตามสายการบังคับบัญชาของหน่วยงาน
9	การสั่งการให้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน
10	มอบอำนาจในการตัดสินใจ/การสั่งการแก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ
11	ทุกคนมีความเข้าใจในนโยบายการบริหารบุคคล
12	จัดระบบการทำงานที่เหมาะสม
13	กำหนดนโยบายการบริหารบุคคลที่ชัดเจน
14	การบริหารงานบุคลากรที่มีกระบวนการ ขั้นตอนที่ชัดเจนยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้
15	การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรให้มีความสอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน
16	ให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนบุคลากรให้เพิ่มพูนความรู้ความสามารถเพื่อพัฒนาทักษะ การปฏิบัติงาน
17	บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน
18	การปฐมนิเทศพนักงานใหม่เพื่อสร้างความเข้าใจต่อข้อปฏิบัติต่าง ๆ กฎ ระเบียบ หน้าที่ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่จะได้รับ
19	มีการการเพิ่มคุณภาพชีวิตแก่กับบุคลากรอย่างทั่วถึง
20	จัดประชุมด้วยวิธีการที่หลากหลาย รวมถึงจัดกำหนดวันเวลาการประชุม

ข้อที่	ความผูกพันในองค์กร
	โดยคำนึงถึงความสะดวกของบุคลากร
21	ใช้ระยะเวลาในการประชุมที่เหมาะสมกับหัวข้อการประชุม
22	กระบวนการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง และสำรวจความคืบหน้าของการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของบุคลากรแต่ละคน
23	สนับสนุนให้บุคลากรเสนอผลงานเพื่อการขอเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น
24	จัดกิจกรรม เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
25	ระบบการยกย่องชมเชยและให้กำลังใจบุคลากรในโอกาสต่าง ๆ
26	เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการเสนอแนะและคัดเลือกบุคลากรที่ต้องการ
27	วางแผน จัดทำเกณฑ์และคู่มือการบำรุงรักษาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม
28	<i>ท่ามีความรู้สึกว่าการคงอยู่กับหน่วยงานเป็นความมั่นคงในการประกอบอาชีพของท่าน</i>
29	กำหนดแผนและดำเนินการจัดกิจกรรมศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้
30	เปิดโอกาสศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น
31	จัดสรรงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอกหน่วยงานที่เพียงพอต่อความต้องการและมีความเหมาะสมกับบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง
32	แจ้งหลักเกณฑ์ ระเบียบการศึกษาต่อและการขอรับทุนแก่บุคลากร
33	ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจต่อปัญหาต่างๆ และพร้อมให้ความช่วยเหลือในการปฏิบัติงานของบุคลากร
34	มีการสร้างสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงานของตนเองและกับหน่วยงานอื่น
35	สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทุกระดับเพื่อความสำเร็จของงาน
36	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าเผชิญกับปัญหาและรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น
37	ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีมาสู่หน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ
38	จัดบรรยากาศให้มีการยอมรับและให้ความเป็นกันเองจากหัวหน้างาน
39	จัดให้มีการฝึกอบรมการบริหารจัดการ ให้กับหัวหน้างานในแต่ละระดับ
40	มีความไว้วางใจและมีการมอบหมายงานสำคัญให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง
41	ระบบการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์
42	กำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากรในหน่วยงานเป็นลายลักษณ์อักษร
43	มีกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน

ข้อที่	ความผูกพันในองค์กร
44	ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้หลักการมีส่วนร่วม
45	มีการปรับปรุงองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของบุคคล/กลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร
46	จ้างบุคคลภายนอกเข้ามาดำเนินงานในหน่วยงานและให้บุคลากรภายในหน่วยงานเป็นผู้ควบคุม
47	ให้ความเป็นธรรมและกระจายปริมาณงานต่าง ๆ แก่บุคลากรและเพื่อนร่วมงานอย่างเท่าเทียม
48	บุคลากรในหน่วยงานได้ทำงานตามหลักการ นโยบาย ระเบียบขั้นตอนในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ
49	บุคลากรในหน่วยงานมีความตรงต่อเวลาในการทำงาน
50	บุคลากรในหน่วยงานทำงานด้วยความโปร่งใส มีความพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบ
51	บุคลากรมีความระมัดระวังในการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานของตนเองและหน่วยงานอื่น
52	บุคลากรในหน่วยงานสามารถทำงานได้สำเร็จและส่งมอบงานที่ได้รับมอบหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด
53	บุคลากรในหน่วยงาน มีการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพของงาน
54	บุคลากรให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในหน่วยงานตลอดเวลา
55	มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและนำผลมาปรับปรุงแก้ไข
56	มีระบบติดตาม ตรวจสอบ ความก้าวหน้าและคุณภาพของงานอยู่เสมอ
57	มีการพัฒนาปรับปรุง แผนงาน กระบวนการและขั้นตอนในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์
58	มีการวางแผนและขั้นตอนในการทำงานโดยมุ่งเน้นประสิทธิผลของงานเป็นสำคัญ
59	มีการรับฟังเหตุผลและข้อโต้แย้งของบุคลากรจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน
60	มีการกำหนดวิธีการปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด
61	บุคลากรรู้สึกว่าการประเมินผลงานมีความเหมาะสมกับงานของผู้ปฏิบัติงาน
62	จัดทำเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่สามารถวัดผลการทำงานของบุคลากรได้อย่างถูกต้องและชัดเจน
63	มีการแจ้งให้บุคลากรทราบล่วงหน้าถึงวันเวลาตลอดถึงหลักเกณฑ์ที่จะประเมินผลงาน
64	มีระบบการประเมินผลงานและนำผลจากการประเมินไปใช้ในการปรับปรุงการบริหาร

ข้อที่	ความผูกพันในองค์กร
	ในหน่วยงาน
65	มีระบบการต่อสัญญาจ้างที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงาน
66	จัดทำเกณฑ์การกำหนดตำแหน่ง ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษ ที่มีความเหมาะสม
67	บุคลากรมีความรู้สึกและความเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน
68	บุคลากรมีความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน
69	บุคลากรมีน้ำใจจริงช่วยเหลือต่อกัน
70	บุคลากรมีความพร้อมในการทำงานและพยายามทำงานที่ตนได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่
71	<u>มีระบบการกำหนดผลตอบแทนที่ทันและเพื่อนร่วมงานได้รับมีความเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานโดยปราศจากความขัดแย้ง</u>
72	จัดระบบความร่วมมือและความช่วยเหลือในการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน ในฝ่าย/ หน่วยงานเป็นอย่างดี
73	มีการแจ้งข่าวสารต่าง ๆ ให้กับบุคลากรรับทราบอย่างสม่ำเสมอ
74	มีวิธีแจ้งข่าวสารตามสายการบังคับบัญชา ทำให้บุคลากรรับทราบข้อมูลที่เป็นทางการมากขึ้น
75	มีช่องทางการเสนอข่าวสารและข้อมูลที่รวดเร็วหลากหลายแก่บุคลากร
76	มีการรายงานผลการดำเนินงานให้บุคลากรได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ
77	มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน
78	มีเทคโนโลยีสมัยใหม่ซึ่งมีส่วนช่วยในการพัฒนางานในหน่วยงานและพัฒนาความรู้ ความสามารถของบุคลากรได้
79	มีการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานอย่างเพียงพอและ เหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน
80	จัดระบบความปลอดภัยทั้งในพื้นที่ทำงานและเครื่องมืออุปกรณ์
81	ดูแลจัดการสถานที่ภายในที่ทำงานให้น่าอยู่ สะอาด สวยงามอยู่เสมอ
82	บุคลากรมีความรู้สึกที่มั่นคงกับงานที่ทำ
83	บุคลากรมีการทำงานอย่างเต็มความสามารถ
84	บุคลากรในหน่วยงานทำงานด้วยความมุ่งมั่นใส่ใจ
85	บุคลากรทุกคนทุ่มเท และแสดงความกระตือรือร้น ที่จะทำงานให้สำเร็จ และมีประสิทธิภาพ
86	บุคลากรทุกคนในหน่วยงานกระตือรือร้นและพร้อมที่จะยอมรับต่อความเปลี่ยนแปลง

ข้อที่	ความผูกพันในองค์กร
	ที่เกิดขึ้น
87	บุคลากรทุกคนเต็มใจและพยายามที่จะทำงานให้ดีที่สุด
88	เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนทำงานที่นอกเหนือความรับผิดชอบของตน
89	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะทำงานนอกเวลาหรือวันหยุดได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม
90	บุคลากรความตระหนักต่อปัญหาของหน่วยงานให้กับบุคลากรเหมือนเป็นปัญหาของตนเองที่สามารถแก้ไขได้
91	บุคลากรมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้เสร็จก่อนหรือภายในเวลาที่กำหนดทุกครั้งที่ปฏิบัติงาน
92	บุคลากรมีความพร้อมที่จะยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน
93	บุคลากรความเข้าใจและความจงรักภักดีต่อหน่วยงานที่ท่านทำงานอยู่
94	<u>บุคลากรมีความรู้สึกเสียสละสิทธิประโยชน์ที่ท่านจะได้รับรวมถึงเวลาและความพยายามที่ได้ทุ่มเทลงไป หากต้องออกจากหน่วยงานแห่งนี้เพื่อตั้งต้นใหม่</u>
95	ปลุกฝังความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน
96	บุคลากรมีความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร
97	จัดระบบสิ่งตอบแทนที่คุ้มค่าต่อการปฏิบัติงาน
98	จัดให้สวัสดิการรักษายาบาลสำหรับตัวท่านเองและครอบครัวมีความเหมาะสมและเพียงพอกับความจำเป็น
99	มีสวัสดิการที่มีความเหมาะสมเพียงพอกับความต้องการ
100	มีแผนสวัสดิการหลังเกษียณที่มีความเพียงพอและสามารถดำรงชีวิตได้อย่างเพียงพอต่อความต้องการ
101	มีระบบการธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับหน่วยงาน
102	ระบบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่มีรูปแบบที่หลากหลายและมีสิทธิประโยชน์ความเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร
103	ระบบสวัสดิการเงินอุดหนุนการศึกษาบุตรที่เพียงพอ
104	มีระบบการให้สวัสดิการพยาบาลสำหรับบิดา มารดา มีความเหมาะสมและเพียงพอกับความจำเป็น
105	ระบบบริการการตรวจสุขภาพให้แก่บุคลากรเป็นประจำทุกปี

ข้อที่	ความผูกพันในองค์กร
106	บุคลากรมีความรู้สึกภาคภูมิใจต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน
107	บุคลากรรักษาภาพพจน์และมาตรฐานของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ
108	กระตุ้นให้บุคลากรมีความต้องการที่จะให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในหน่วยงาน
109	บุคลากรมีความผูกพันกับหน่วยงานและให้เห็นว่าความผูกพันเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน
110	บุคลากรความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน
111	เปิดโอกาสบุคลากรคิดสร้างสรรค์วิธีการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จ
112	บุคลากรรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับหน่วยงานเหมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน
113	บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมที่หน่วยงานจัดขึ้นด้วยความเต็มใจอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง
114	ส่งเสริมให้มีความพอใจต่อบรรยากาศการทำงานขององค์กร
115	มีเกณฑ์ระบบการขึ้นเงินเดือนที่ยุติธรรม
116	จัดระบบผลตอบแทนที่ดีและเห็นว่าเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร
117	ส่งเสริมให้บุคลากรจัดสรรเวลาในการทำงาน สังคม ครอบครัวและชีวิตส่วนตัวได้เป็นอย่างดี
118	เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถนำงานไปทำที่บ้านได้แม้จะเป็นเวลาของครอบครัว
119	มีกฎระเบียบและข้อบังคับขององค์กรที่ช่วยให้การปฏิบัติงานมีความสะดวก
120	มีระบบการร้องทุกข์/ร้องเรียน ที่เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และปกป้องผู้ร้องทุกข์/ร้องเรียน
121	มีระบบการสอนงาน/ให้คำแนะนำ/โค้ชชิ่ง (Coaching) อย่างสร้างสรรค์ แก่บุคลากร
122	มีระบบป้องกัน/ลด/แนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากร
123	มีระบบเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในทุกระดับ

จากตารางที่ 5 ผู้วิจัยได้รวบรวมเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันในองค์กร และได้นำข้อมูลมาบูรณาการเข้าด้วยกันนำมาจัดสร้างเป็นข้อคำถามได้ 123 ข้อ และเมื่อนำมาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาและหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruence : IOC) ของเครื่องมือ พบว่าตัวแปรเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กร จำนวน 120 ข้อ มีค่า IOC อยู่ระหว่าง 0.60 – 1.00 ผู้วิจัยได้นำไปปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาที่ใช้ และนำมาสร้างเครื่องมือวิจัยจำนวน 120 ข้อ และนำไปทดลองใช้กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างเดียวกับที่ใช้ในการวิจัยและมีคุณสมบัติเช่นเดียวกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน และหาค่าความเชื่อมั่นของ แบบสอบถาม (reliability) โดยการใช้วิธีสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient)

ตามแบบวิธีของครอนบาค (Cronbach)¹⁷¹ ได้ค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.990 จึงนำแบบสอบถามความคิดเห็นไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างต่อไป

1.4 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่ง ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง และหน่วยงานที่สังกัด

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร จำนวน 220 คน ส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่าง ได้รับแบบสอบถามกลับคืนมา 220 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80.29 และเป็นแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ทั้งหมด ผู้วิจัยนำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ผล ดังนี้

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม เมื่อแยกพิจารณาตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประเภทพนักงานประจำสายสนับสนุน ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในตำแหน่ง และหน่วยงานที่สังกัด โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และการหาค่าร้อยละ (Percentage) ดังรายละเอียดใน ตารางที่ 6

ตารางที่ 6 ร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
1	เพศ		
	- ชาย	60	27.27
	- หญิง	160	72.73
	รวม	220	100.00
2	อายุ		
	- 20-30 ปี	32	14.55
	- 31-40 ปี	82	37.27
	- 41-50 ปี	72	32.73
	- 51 ปีขึ้นไป	34	15.45
	รวม	220	100.00

¹⁷¹ Lee J. Cronbach, *Essentials of Psychological Test*, 4th ed. (New York: Harper and Row, 1984), 126.

ตารางที่ 6 ร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
3	ระดับการศึกษา		
	- ต่ำกว่าปริญญาตรี	13	5.90
	- ปริญญาตรี	120	54.55
	- ปริญญาโท	87	39.55
รวม		220	100.00
4	ประเภทของพนักงาน		
	- ระดับหัวหน้างาน (ปฏิบัติกร)	30	13.64
	- ปฏิบัติกร	176	80.00
	- ปฏิบัติงาน	14	6.36
รวม		220	100.00
5	ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยศิลปากร		
	- 1 – 5 ปี	33	15.00
	- 6 – 10 ปี	44	20.00
	- 11- 15 ปี	53	24.09
	- 16-20 ปี	44	20.00
	- 20 ปี ขึ้นไป	46	20.91
รวม		220	100.00
6	หน่วยงานที่สังกัด		
	- สำนักงานอธิการบดี	1	0.45
	- กองกฎหมาย	3	1.36
	- กองกลาง	6	2.73
	- กองกิจการนักศึกษา	10	4.55
	- กองคลัง	22	10.00
	- กองงานวิทยาเขตพระราชมังคลาภิเษก	16	7.27
	- กองงานวิทยาเขตเพชรบุรี	10	4.55
	- กองทรัพยากรมนุษย์	8	3.64
	- กองบริหารงานวิชาการ	11	5.00

ตารางที่ 6 ร้อยละสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	สถานภาพ	จำนวน	ร้อยละ
	- กองแผนงาน	6	2.73
	- คณะจิตรกรรม ประติมากรรมและภาพพิมพ์	12	5.45
	- คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร	4	1.82
	- คณะโบราณคดี	6	2.73
	- คณะเภสัชศาสตร์	21	9.55
	- คณะมัณฑนศิลป์	4	1.82
	- คณะวิทยาการจัดการ	16	7.27
	- คณะวิทยาศาสตร์	7	3.18
	- คณะศึกษาศาสตร์	10	4.55
	- คณะสัตวศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร	2	0.91
	- คณะอักษรศาสตร์	6	2.73
	- งานจัดการทรัพย์สินมหาวิทยาลัย	1	0.45
	- งานวิเทศสัมพันธ์	1	0.45
	- งานสภาคณาจารย์และพนักงาน	1	0.45
	- ศูนย์นวัตกรรมการศึกษาแห่งมหาวิทยาลัยศิลปากร	1	0.45
	- สถาบันศิลปสถาปัตยกรรมไทยเฉลิมพระเกียรติ	1	0.45
	- สำนักงานตรวจสอบภายใน	3	1.36
	- สำนักงานบริการวิชาการ	4	1.82
	- สำนักงานสภามหาวิทยาลัย	1	0.45
	- สำนักดิจิทัลเทคโนโลยี	10	4.55
	- สำนักหอสมุดกลาง	11	5.00
	- หอศิลป์	5	2.27
	รวม	220	100.00

จากตารางที่ 6 พบว่า มีผู้ตอบแบบสอบถามรวมทั้งสิ้น 220 คน เป็นเพศชาย 60 คน คิดเป็นร้อยละ 27.27 เป็นเพศหญิง 160 คน คิดเป็นร้อยละ 72.73 ด้านอายุพบว่า ส่วนใหญ่มีอายุ 31-40 ปี มีมากที่สุด จำนวน 82 คน คิดเป็นร้อยละ 37.27 น้อยที่สุด มีอายุ 20-30 ปี จำนวน 32 คน คิดเป็นร้อยละ 14.55 ด้านระดับการศึกษา พบว่าระดับปริญญาตรีมีมากที่สุด จำนวน 120 คน คิดเป็นร้อยละ 54.55 น้อยที่สุด คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 5.90 ประเภท

ของพนักงาน พบว่าส่วนใหญ่อยู่ในระดับปฏิบัติการ จำนวน 176 คน คิดเป็นร้อยละ 80.00 น้อยที่สุดคือ ปฏิบัติงาน จำนวน 14 คน คิดเป็นร้อยละ 6.36 ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ 11- 15 ปี จำนวน 53 คน คิดเป็นร้อยละ 24.09 น้อยที่สุดคือ 1 – 5 ปี จำนวน 33 คน คิดเป็นร้อยละ 15.00 หน่วยงานที่สังกัด พบว่า ส่วนใหญ่สังกัดกองคลัง จำนวน 22 คน คิดเป็นร้อยละ 10.00

1.5 การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับตัวแปรที่เป็นความผูกพันในองค์กรตามทัศนคติของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร

วิเคราะห์จากค่ามัธยฐานเลขคณิต (\bar{X}) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และนำไปเทียบกับเกณฑ์ตามแนวคิดของเบสท์ (Best) รายละเอียดดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 มัธยฐานเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นความผูกพันในองค์กรตามทัศนคติของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร

(n = 220)

ข้อ	ตัวแปรความผูกพันในองค์กรตามทัศนคติของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
1	มีการจัดทำนโยบายขององค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการในด้านต่าง ๆ ของทุกคนในหน่วยงาน	4.05	.707	มาก
2	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจในเป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์และพันธกิจ ของหน่วยงาน	4.15	.648	มาก
3	ส่งเสริมค่านิยมให้การทำงานที่มีความสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน	4.08	.668	มาก
4	มีการกำหนดนโยบาย พันธกิจ และกลยุทธ์ของหน่วยงานสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	4.08	.621	มาก
5	มีการส่งเสริมให้มีการจัดการดำเนินงานจัดทำแผนงาน โครงการ และแผนปฏิบัติงานโดยมีรายละเอียดของกิจกรรมแต่ละขั้นตอนที่เข้าใจได้ง่ายสามารถปฏิบัติได้จริง	4.05	.646	มาก
6	มีการสั่งการไม่ซ้ำซ้อนกันและมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	3.90	.742	มาก
7	มีการจัดตำแหน่งงาน แบ่งสายการบังคับบัญชาในองค์กรเป็นไปอย่างชัดเจน	4.05	.754	มาก
8	จัดให้มีการควบคุมดูแลให้เป็นไปตามสายการบังคับบัญชาของหน่วยงาน	4.12	.679	มาก

ตารางที่ 7 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นความผูกพันใน
องค์กรตามทัศนคติของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร (ต่อ)

(n = 220)

ข้อ	ตัวแปรความผูกพันในองค์กรตามทัศนคติของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร	\bar{x}	S.D.	ระดับ
9	มีการสั่งการให้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน	4.14	.634	มาก
10	มอบอำนาจในการตัดสินใจ/การสั่งการแก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ ตามอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม	4.07	.641	มาก
11	ส่งเสริมให้ทุกคนมีความเข้าใจในนโยบายการบริหารบุคคล	3.98	.685	มาก
12	มีการจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม	3.98	.718	มาก
13	มีการกำหนดนโยบายการบริหารบุคคลที่ชัดเจน	4.01	.682	มาก
14	มีการบริหารงานบุคลากรที่มีกระบวนการ ขั้นตอนที่ชัดเจน ยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้	4.08	.733	มาก
15	การพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมกับความเปลี่ยนแปลง ในยุคปัจจุบัน	4.19	.660	มาก
16	มีการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนบุคลากรให้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถเพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน	4.21	.723	มาก
17	มีการกระตุ้นและผลักดันให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน	3.99	.776	มาก
18	จัดให้มีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่เพื่อสร้างความเข้าใจต่อข้อปฏิบัติ ต่าง ๆ กฎ ระเบียบ หน้าที่ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่จะได้รับ	4.20	.708	มาก
19	ให้ความสำคัญกับการเพิ่มคุณภาพชีวิตแก่บุคลากรอย่างทั่วถึง	3.99	.761	มาก
20	จัดประชุมด้วยวิธีการที่หลากหลาย รวมถึงจัดกำหนดวันเวลาการประชุม ประชุมโดยคำนึงถึงความสะดวกของบุคลากร	4.05	.748	มาก
21	มีการใช้ระยะเวลาในการประชุมที่เหมาะสมกับหัวข้อการประชุม	4.02	.731	มาก
22	มีกระบวนการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง และสำรวจความคืบหน้า ของการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของบุคลากรแต่ละคน	3.89	.726	มาก
23	มีการสนับสนุนให้บุคลากรเสนอผลงานเพื่อการขอเลื่อนตำแหน่ง ให้สูงขึ้น	4.22	.667	มาก
24	มีการจัดกิจกรรม เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	4.02	.746	มาก

ตารางที่ 7 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นความผูกพันใน
องค์กรตามทัศนคติของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร (ต่อ)

(n = 220)

ข้อ	ตัวแปรความผูกพันในองค์กรตามทัศนคติของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
25	จัดระบบการยกย่องชมเชยและให้กำลังใจบุคลากรในโอกาสต่าง ๆ	3.94	.797	มาก
26	เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการเสนอแนะและ คัดเลือกบุคลากรที่ต้องการ	3.89	.775	มาก
27	มีการวางแผน จัดทำเกณฑ์และคู่มือการบำรุงรักษาบุคลากรอย่างเป็น เป็นรูปธรรม	3.90	.816	มาก
28	มีแผนและดำเนินการจัดกิจกรรมศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้	3.92	.799	มาก
29	สนับสนุนให้มีโอกาสศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น	3.93	.790	มาก
30	มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอก หน่วยงานที่เพียงพอต่อความต้องการและมีความเหมาะสมกับ บุคลากรในแต่ละตำแหน่ง	4.03	.773	มาก
31	มีการแจ้งหลักเกณฑ์ ระเบียบการศึกษาต่อและการขอรับทุนแก่ บุคลากร	3.92	.745	มาก
32	ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจต่อปัญหาต่างๆ และพร้อมให้ความ ช่วยเหลือในการปฏิบัติงานของบุคลากร	4.08	.650	มาก
33	ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน ของตนเองและกับหน่วยงานอื่น	4.06	.706	มาก
34	ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทุกระดับ เพื่อความสำเร็จของงาน	4.00	.679	มาก
35	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าเผชิญกับปัญหา และรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น	4.07	.679	มาก
36	ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นําการ เปลี่ยนแปลงที่ดีมาสู่หน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ	4.04	.733	มาก
37	จัดบรรยากาศให้มีการยอมรับและให้ความเป็นกันเองจาก หัวหน้างาน	4.06	.725	มาก

ตารางที่ 7 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นความผูกพันใน
องค์กรตามทัศนคติของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร (ต่อ)

(n = 220)

ข้อ	ตัวแปรความผูกพันในองค์กรตามทัศนคติของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
38	จัดให้มีการฝึกอบรมการบริหารจัดการ ให้กับหัวหน้างานในแต่ละ ระดับ	4.08	.717	มาก
39	ส่งเสริมให้มีความไว้วางใจและมีการมอบหมายงานสำคัญให้แก่ บุคลากรอย่างต่อเนื่อง	4.09	.700	มาก
40	จัดระบบการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์	4.02	.743	มาก
41	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร ในหน่วยงานเป็นลายลักษณ์อักษร	4.06	.753	มาก
42	ส่งเสริมกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน	4.07	.746	มาก
43	ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้หลักการมีส่วนร่วม	4.03	.743	มาก
44	มีการปรับปรุงองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานของ บุคคล/กลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร	4.00	.737	มาก
45	มีการจ้างบุคคลภายนอกเข้ามาดำเนินงานในหน่วยงานและ ให้บุคลากรภายในหน่วยงานเป็นผู้ควบคุม	3.76	.940	มาก
46	ให้ความเป็นธรรมและกระจายปริมาณงานต่าง ๆ แก่บุคลากรและ เพื่อนร่วมงานอย่างเท่าเทียม	3.84	.839	มาก
47	ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานได้ทำงานตามหลักการ นโยบาย ระเบียบขั้นตอนในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	4.09	.696	มาก
48	ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีความตรงต่อเวลาในการทำงาน	4.07	.728	มาก
49	ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานทำงานด้วยความโปร่งใส มีความพร้อมที่ จะได้รับการตรวจสอบ	4.27	.652	มาก
50	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความระมัดระวังในการปฏิบัติงานเพื่อป้องกัน ผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานของตนเองและหน่วยงานอื่น	4.25	.673	มาก

ตารางที่ 7 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นความผูกพันใน
องค์กรตามทัศนคติของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร (ต่อ)

(n = 220)

ข้อ	ตัวแปรความผูกพันในองค์กรตามทัศนคติของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร	\bar{x}	S.D.	ระดับ
51	ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถทำงานได้สำเร็จและ ส่งมอบงานที่ได้รับมอบหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด	4.20	.624	มาก
52	ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงาน มีการนำความรู้และประสบการณ์มา ใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพของงาน	4.19	.667	มาก
53	ส่งเสริมให้บุคลากรให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นใน หน่วยงานตลอดเวลา	4.11	.690	มาก
54	มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและนำ ผลมาปรับปรุงแก้ไข	4.12	.701	มาก
55	มีระบบติดตาม ตรวจสอบ ความก้าวหน้าและคุณภาพของงาน อยู่เสมอ	4.10	.718	มาก
56	มีการพัฒนาปรับปรุง แผนงาน กระบวนการและขั้นตอนใน การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์	4.12	.695	มาก
57	มีการวางแผนและขั้นตอนในการทำงานโดยมุ่งเน้นประสิทธิผลของ งานเป็นสำคัญ	4.10	.712	มาก
58	มีการรับฟังเหตุผลและข้อโต้แย้งของบุคลากรจากการประเมินผลการ ปฏิบัติงาน	4.00	.767	มาก
59	มีการกำหนดวิธีการปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตาม เกณฑ์ที่กำหนด	4.02	.689	มาก
60	สร้างความรู้สึว่าเกณฑ์การประเมินผลงานมีความเหมาะสมกับงาน ของผู้ปฏิบัติงาน	3.99	.725	มาก
61	จัดทำเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่สามารถวัดผลการ ทำงานของบุคลากรได้อย่างถูกต้องและชัดเจน	3.92	.717	มาก

ตารางที่ 7 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นความผูกพันใน
องค์กรตามทัศนคติของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร (ต่อ)

(n = 220)

ข้อ	ตัวแปรความผูกพันในองค์กรตามทัศนคติของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
62	มีการแจ้งให้บุคลากรทราบล่วงหน้าถึงวันเวลาตลอดถึงหลักเกณฑ์ที่จะ ประเมินผลงาน	4.09	.660	มาก
63	มีระบบการประเมินผลงานและนำผลจากการประเมินไปใช้ในการ ปรับปรุงการบริหารในหน่วยงาน	3.99	.709	มาก
64	มีระบบการต่อสัญญาจ้างที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงาน	4.12	.644	มาก
65	จัดทำเกณฑ์การกำหนดตำแหน่ง ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษ ที่มีความเหมาะสม	4.13	.756	มาก
66	ส่งเสริมความรู้สึกรู้สึกและความเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน	4.05	.691	มาก
67	ส่งเสริมความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน	4.14	.704	มาก
68	ส่งเสริมความมีน้ำใสใจจริงช่วยเหลือต่อกัน	4.17	.694	มาก
69	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงานและพยายามทำงาน ที่ตนได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	4.15	.651	มาก
70	จัดระบบความร่วมมือและความช่วยเหลือในการทำงานจากเพื่อน ร่วมงาน ในฝ่าย/หน่วยงานเป็นอย่างดี	4.09	.680	มาก
71	มีการแจ้งข่าวสารต่าง ๆ ให้กับบุคลากรรับทราบอย่างสม่ำเสมอ	4.15	.660	มาก
72	มีวิธีแจ้งข่าวสารตามสายการบังคับบัญชา ทำให้บุคลากรรับทราบ ข้อมูลที่เป็นทางการมากขึ้น	4.09	.722	มาก
73	มีช่องทางการเสนอข่าวสารและข้อมูลที่รวดเร็วหลากหลายแก่ บุคลากร	4.15	.709	มาก
74	มีการรายงานผลการดำเนินงานให้บุคลากรได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ	4.05	.760	มาก
75	มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาทำให้บุคลากรมีความ กระตือรือร้นในการทำงาน	4.09	.722	มาก

ตารางที่ 7 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นความผูกพันใน
องค์กรตามทัศนคติของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร (ต่อ)

(n = 220)

ข้อ	ตัวแปรความผูกพันในองค์กรตามทัศนคติของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
76	มีเทคโนโลยีสมัยใหม่ซึ่งมีส่วนช่วยในการพัฒนางานในหน่วยงาน และพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรได้	4.10	.723	มาก
77	มีการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับเครื่องมือและอุปกรณ์ใน การทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน	4.08	.766	มาก
78	จัดระบบความปลอดภัยทั้งในพื้นที่ทำงานและเครื่องมืออุปกรณ์	4.03	.695	มาก
79	ดูแลจัดการสถานที่ภายในที่ทำงานให้น่าอยู่ สะอาด สวยงามอยู่เสมอ	4.04	.760	มาก
80	ส่งเสริมความรู้สึกที่มั่นคงกับงานที่ทำ	4.07	.752	มาก
81	ส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำงานอย่างเต็มความสามารถ	4.10	.692	มาก
82	ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานทำงานด้วยความมุ่งมั่นใส่ใจ	4.10	.672	มาก
83	ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนทุ่มเท และแสดงความกระตือรือร้น ที่จะทำงานให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพ	4.08	.695	มาก
84	ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานกระตือรือร้นและพร้อม ที่จะยอมรับต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	4.09	.687	มาก
85	ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนเต็มใจและพยายามที่จะทำงานให้ดีที่สุด	4.12	.708	มาก
86	เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนทำงานที่นอกเหนือความรับผิดชอบ ของตน	4.12	.708	มาก
87	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะทำงานนอกเวลาหรือ วันหยุดได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม	4.09	.722	มาก
88	สร้างความตระหนักต่อปัญหาของหน่วยงานให้กับบุคลากรเหมือน เป็นปัญหาของตนเองที่สามารถแก้ได้	3.98	.755	มาก
89	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้เสร็จก่อนหรือ ภายในเวลาที่กำหนดทุกครั้งทีปฏิบัติงาน	4.08	.691	มาก

ตารางที่ 7 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นความผูกพันใน
องค์กรตามทัศนคติของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร (ต่อ)

(n = 220)

ข้อ	ตัวแปรความผูกพันในองค์กรตามทัศนคติของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร	\bar{x}	S.D.	ระดับ
90	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะยึดถือและปฏิบัติตาม กฎระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน	4.15	.687	มาก
91	ส่งเสริมความเข้าใจและความจงรักภักดีต่อหน่วยงานที่ท่าน ทำงานอยู่	4.00	.743	มาก
92	ปลูกฝังความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน	4.00	.762	มาก
93	ส่งเสริมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร	4.03	.779	มาก
94	จัดระบบสิ่งตอบแทนที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน	3.87	.791	มาก
95	จัดให้สวัสดิการรักษาพยาบาลสำหรับตัวท่านเองและครอบครัว มีความเหมาะสมและเพียงพอกับความจำเป็น	4.04	.691	มาก
96	ส่งเสริมสวัสดิการที่มีความเหมาะสมเพียงพอต่อความต้องการ	4.03	.702	มาก
97	มีแผนสวัสดิการหลังเกษียณที่มีความเพียงพอและสามารถ ดำรงชีวิตได้อย่างเพียงพอต่อความต้องการ	3.80	.849	มาก
98	มีระบบการธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่กับหน่วยงาน	3.77	.778	มาก
99	จัดระบบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่มีรูปแบบที่หลากหลายและ มีสิทธิประโยชน์ความเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร	4.07	.682	มาก
100	จัดระบบสวัสดิการเงินอุดหนุนการศึกษาบุตรที่เพียงพอ	3.89	.765	มาก
101	จัดระบบการให้สวัสดิการพยาบาลสำหรับบิดา มารดา มีความ เหมาะสมและเพียงพอกับความจำเป็น	3.95	.821	มาก
102	จัดระบบบริการการตรวจสุขภาพให้แก่บุคลากรเป็นประจำทุกปี	4.12	.724	มาก
103	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้สึกภาคภูมิใจต่อการปฏิบัติงาน ในหน่วยงานของตน	4.09	.738	มาก
104	ส่งเสริมให้บุคลากรรักษาภาพพจน์และมาตรฐานของหน่วยงาน อย่างสม่ำเสมอ	4.05	.704	มาก

ตารางที่ 7 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นความผูกพันใน
องค์กรตามทัศนคติของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร (ต่อ)

(n = 220)

ข้อ	ตัวแปรความผูกพันในองค์กรตามทัศนคติของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
105	กระตุ้นให้บุคลากรมีความต้องการที่จะให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดี ในหน่วยงาน	4.09	.726	มาก
106	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันกับหน่วยงานและให้เห็นว่าความ ผูกพันเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน	4.05	.710	มาก
107	ส่งเสริมความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน	4.08	.691	มาก
108	ส่งเสริมให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์วิธีการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จ	4.14	.678	มาก
109	ส่งเสริมให้บุคลากรรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับหน่วยงานเหมือน เป็นครอบครัวเดียวกัน	4.07	.743	มาก
110	ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมที่หน่วยงานจัดขึ้นด้วยความเต็มใจ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	4.05	.719	มาก
111	ส่งเสริมให้มีความพอใจต่อบรรยากาศการทำงานขององค์กร	4.06	.737	มาก
112	มีเกณฑ์ระบบการขึ้นเงินเดือนที่ยุติธรรม	3.96	.787	มาก
113	จัดระบบผลตอบแทนที่ดีและเห็นว่าเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน ของบุคลากร	3.96	.739	มาก
114	ส่งเสริมให้บุคลากรจัดสรรเวลาในการทำงาน สังคม ครอบครัวและ ชีวิตส่วนตัวได้เป็นอย่างดี	3.90	.772	มาก
115	เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถนำงานไปทำที่บ้านได้แม้จะเป็นเวลา ของครอบครัว	4.00	.833	มาก
116	มีกฎระเบียบและข้อบังคับขององค์กรที่ช่วยให้การปฏิบัติงาน มีความสะดวก	3.90	.686	มาก
117	มีระบบการร้องทุกข์/ร้องเรียน ที่เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และปกป้องผู้ร้องทุกข์/ร้องเรียน	3.96	.708	มาก

ตารางที่ 7 มัชฌิมเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และระดับของตัวแปรที่เป็นความผูกพันใน
องค์กรตามทัศนคติของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร (ต่อ)

(n = 220)

ข้อ	ตัวแปรความผูกพันในองค์กรตามทัศนคติของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร	\bar{X}	S.D.	ระดับ
118	จัดระบบการสอนงาน/ให้คำแนะนำ/การโค้ช (Coaching) อย่างสร้างสรรค์แก่บุคลากร	3.85	.788	มาก
119	จัดระบบป้องกัน/ลด/แนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้งระหว่าง บุคลากร	3.90	.807	มาก
120	จัดระบบเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมใน ทุกระดับ	3.98	.708	มาก

จากตารางที่ 7 พบว่า โดยภาพรวมข้อคำถามทั้ง 120 ข้อ มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) อยู่ระหว่าง 3.76 – 4.27 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) อยู่ระหว่าง 0.62 – 0.94 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นเกี่ยวกับค่าระดับของตัวแปรโดยเฉลี่ยระดับมากในทุกความคิดเห็น โดยมีตัวแปรที่มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) มากที่สุด 3 อันดับแรก คือ ตัวแปรที่ 49 ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานทำงานด้วยความโปร่งใส มีความพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบ มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) 4.27 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 0.652 ตัวแปรที่ 50 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความระมัดระวังในการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานของตนเองและหน่วยงานอื่น มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) 4.25 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 0.673 และ ตัวแปรที่ 23 มีการสนับสนุนให้บุคลากรเสนอผลงานเพื่อการขอเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีค่ามัชฌิมเลขคณิต (\bar{X}) 4.22 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) 0.667

1.6. การวิเคราะห์องค์ประกอบความผูกพันในองค์กรตามทัศนคติของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร

ผู้วิจัยผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลที่ได้นำมาวิเคราะห์เพื่อหาปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปตรวจสอบโดยสถิติตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์กันโดยพิจารณาจากค่า KMO and Bartlett's Test โดยค่า Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) อยู่ระหว่าง 0 ถึง 1 และสถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity ใช้ทดสอบตัวแปรต่าง ๆ ว่ามีความสัมพันธ์กันหรือไม่ จากการวิเคราะห์ปัจจัย ได้ผลดังตารางที่ 8

ตารางที่ 8 แสดงค่า KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	.934
Bartlett's Test of Sphericity Approx. Chi-Square	28700.899
df	7140
Sig.	0.000

จากตารางที่ 8 ผลการทดสอบ KMO (Kaiser – Meyer – Olkin Measure of Sampling Adequacy) ของข้อมูลที่เก็บได้จากงานวิจัย ได้เท่ากับ .934 และถ้าค่า KMO > 0.5 แสดงว่าข้อมูลชุดนั้น สามารถใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้ ดังนั้นข้อมูลชุดนี้จึงเหมาะสมที่จะใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้ การทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรโดยค่าสถิติทดสอบ Bartlett's Test of Sphericity มีนัยสำคัญทางสถิติ (sig 0.00 > 0.05) แสดงว่า เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ มีความสัมพันธ์กัน ดังนั้นข้อมูลที่ได้จึงมีความเหมาะสมที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบต่อไป การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบความผูกพันของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร หลังจากที่ผู้วิจัยได้รับแบบสอบถามกลับเกี่ยวกับ ความคิดเห็นด้านความผูกพันในองค์กรตามทัศนะของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร จำนวน 220 ฉบับ จากทั้งสิ้น 274 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80.29 ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการใช้การสกัดปัจจัย (Factor Extraction) ด้วยวิธีวิเคราะห์ส่วนประกอบหลัก (Principal Component Analysis : PCA) ด้วยการหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal rotation) และการหมุนแกนด้วยวิธีวาริแมกซ์ (Varimax extraction) โดยข้อตกลงเบื้องต้นในการศึกษาครั้งนี้ใช้เกณฑ์ในการเลือกปัจจัย ดังนี้ 1) มีค่าน้ำหนักปัจจัยตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป ตามที่แฮร์ และคณะ (Hair et.al., 2010)¹⁷² กล่าวว่า น้ำหนักปัจจัยที่ 0.60 ขึ้นไปเป็นค่าน้ำหนักที่มีนัยสำคัญในทางปฏิบัติ (Practically Significant) 2) มีค่าไอเก็น (Eigenvalues) มากกว่า 1 ตามเกณฑ์ของไคเซอร์ (Kaiser's Criterion, 1990: 141)¹⁷³ และ 3) มากกว่า 3 ตัวขึ้นไป เมื่อพิจารณาตามเกณฑ์ดังกล่าวได้จำนวนองค์ประกอบและค่าความแปรปรวนของตัวแปร สามารถจัดกลุ่มองค์ประกอบได้ จำนวน 7 ด้าน ดังรายละเอียดในตารางที่ 9 และ 10

¹⁷² Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E., **Multivariate Data Analysis**, 7th ed. (Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, 2010), 120.

¹⁷³ Kaiser, H.F., **The application of electronic computers to factor analysis**. (Educational and Psychological Measurement, 1960), 141–151.

ตารางที่ 9 แสดงปัจจัย ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน ขององค์ประกอบความผูกพันของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร

องค์ประกอบ (Component)	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวน (eigen values)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of variance)	ค่าความแปรปรวน (eigen values)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of variance)
1	54.797	45.664	45.664	10.669	8.891	8.891
2	5.143	4.286	49.950	9.108	7.590	16.481
3	4.007	3.339	53.289	7.794	6.495	22.976
4	2.979	2.482	55.771	6.127	5.106	28.082
5	2.607	2.172	57.944	6.064	5.053	33.135
6	2.305	1.921	59.865	5.636	4.696	37.832
7	2.175	1.813	61.677	5.595	4.662	42.494
8	1.891	1.576	63.253			
9	1.825	1.521	64.774			
10	1.701	1.417	66.191			
11	1.636	1.363	67.555			
12	1.483	1.236	68.791			
13	1.444	1.203	69.994			

ตารางที่ 9 แสดงปัจจัย ค่าไอเกน ค่าร้อยละของความแปรปรวน ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน ขององค์ประกอบความผูกพันของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร (ต่อ)

องค์ประกอบ (Component)	Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	ค่าความแปรปรวน (eigen values)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of variance)	ค่าความแปรปรวน (eigen values)	ค่าร้อยละของความแปรปรวน (% of Variance)	ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (Cumulative % of variance)
14	1.358	1.131	71.125			
15	1.309	1.091	72.216			
16	1.172	.977	73.193			
17	1.134	.945	74.137			
18	1.079	.900	75.037			
19	1.045	.871	75.908			

จากตารางที่ 9 แสดงจำนวนด้าน และค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบความผูกพันของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่า ที่มีค่าความแปรปรวน (eigenvalues) มากกว่า 1 และมีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบมากกว่า 3 ตัวขึ้นไป พบว่ามีเพียง 7 ด้าน ที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด คือ ปัจจัยที่ 1 - 7 เมื่อหมุนแกนแล้ว มีความแปรปรวนทั้งหมด 42.494 และพิจารณารายด้าน ด้านที่ 1 มีค่าความแปรปรวน สูงสุดเท่ากับ 10.669 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 8.891 ด้านที่ 2 มีค่าความแปรปรวน 9.108 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 7.590 ด้านที่ 3 มีค่าความแปรปรวน 7.794 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 6.495 ด้านที่ 4 มีค่าความแปรปรวน 6.127 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 5.106 ด้านที่ 5 มีค่าความแปรปรวน 6.064 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 5.053 ด้านที่ 6 มีค่าความแปรปรวน 5.636 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 4.696 และด้านที่ 7 มีค่าความแปรปรวน 5.595 สามารถอธิบายความแปรปรวนทั้งหมดได้ร้อยละ 4.662 ซึ่งสามารถจำแนกเป็นแนวทางและตัวแปร ได้ดังรายละเอียดในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 ค่าน้ำหนักด้าน และจำนวนกลุ่มของด้าน

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ						
	กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3	กลุ่ม 4	กลุ่ม 5	กลุ่ม 6	กลุ่ม 7
ตัวแปรที่ 89	.700						
ตัวแปรที่ 84	.696						
ตัวแปรที่ 85	.638						
ตัวแปรที่ 90	.637						
ตัวแปรที่ 82	.632						
ตัวแปรที่ 83	.622						
ตัวแปรที่ 96		.791					
ตัวแปรที่ 95		.778					
ตัวแปรที่ 99		.702					
ตัวแปรที่ 97		.682					
ตัวแปรที่ 101		.655					
ตัวแปรที่ 100		.648					
ตัวแปรที่ 39			.695				
ตัวแปรที่ 37			.661				
ตัวแปรที่ 36			.658				
ตัวแปรที่ 40			.651				
ตัวแปรที่ 50				.821			
ตัวแปรที่ 51				.720			
ตัวแปรที่ 49				.677			
ตัวแปรที่ 52				.668			
ตัวแปรที่ 3					.748		
ตัวแปรที่ 4					.743		

ตารางที่ 10 ค่าน้ำหนักด้าน และจำนวนกลุ่มของด้าน (ต่อ)

ตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ						
	กลุ่ม 1	กลุ่ม 2	กลุ่ม 3	กลุ่ม 4	กลุ่ม 5	กลุ่ม 6	กลุ่ม 7
ตัวแปรที่ 2					.696		
ตัวแปรที่ 1					.666		
ตัวแปรที่ 5					.615		
ตัวแปรที่ 105						.622	
ตัวแปรที่ 106						.615	
ตัวแปรที่ 107						.603	
ตัวแปรที่ 78							.701
ตัวแปรที่ 77							.682
ตัวแปรที่ 79							.655

จากตารางที่ 10 พบว่า องค์ประกอบความผูกพันของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ตามเกณฑ์การคัดเลือกประกอบด้วย 7 ด้าน คือ ด้านที่ 1 จำนวน 6 ตัวแปร ด้านที่ 2 จำนวน 6 ตัวแปร ด้านที่ 3 จำนวน 4 ตัวแปร ด้านที่ 4 จำนวน 4 ตัวแปร ด้านที่ 5 จำนวน 5 ตัวแปร ด้านที่ 6 จำนวน 3 ตัวแปร และด้านที่ 7 จำนวน 3 ตัวแปร โดยผู้วิจัยได้สรุปปัจจัย ดังตารางที่ 11

ตารางที่ 11 แสดงด้านขององค์ประกอบความผูกพันของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร

ลำดับที่	ด้าน	จำนวนตัวแปร	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading)
1	ด้านที่ 1	6	.622 - .700
2	ด้านที่ 2	6	.648 - .791
3	ด้านที่ 3	4	.651 - .695
4	ด้านที่ 4	4	.668 - .821
5	ด้านที่ 5	5	.615 - .748
6	ด้านที่ 6	3	.603 - .622
7	ด้านที่ 7	3	.655 - .701
รวม		31	.603 - .821

จากตารางที่ 11 พบว่า ด้านที่มีคุณสมบัติตามเกณฑ์ที่กำหนดมีจำนวน 7 ด้าน โดยด้านที่ 1 มีตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ จำนวน 6 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง .622 - .700

ด้านที่ 2 มีตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ จำนวน 6 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง .648 - .791 ด้านที่ 3 มีตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ จำนวน 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง .651 - .695 ด้านที่ 4 มีตัว 4 ตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ จำนวน 4 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง .668 - .821 ด้านที่ 5 มีตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ จำนวน 5 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง .615 - .748 ด้านที่ 6 มีตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ จำนวน 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง .603 - .622 และด้านที่ 7 มีตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบ จำนวน 3 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง .655 - .701 รวมตัวแปรที่อธิบายองค์ประกอบความผูกพันในองค์กร ทั้งสิ้น จำนวน 31 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง .603 - .821

ตารางที่ 12 ด้านที่ 1

ตัวแปร	องค์ประกอบความผูกพันของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร	น้ำหนัก องค์ประกอบ
ตัวแปรที่ 89	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้เสร็จก่อนหรือภายในเวลาที่กำหนดทุกครั้งที่ปฏิบัติงาน	.700
ตัวแปรที่ 84	ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานกระตือรือร้นและพร้อมที่จะยอมรับต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น	.696
ตัวแปรที่ 85	ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนเต็มใจและพยายามที่จะทำงานให้ดีที่สุด	.638
ตัวแปรที่ 90	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน	.637
ตัวแปรที่ 82	ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานทำงานด้วยความมุ่งมั่นใส่ใจ	.632
ตัวแปรที่ 83	ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนทุ่มเท และแสดงความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพ	.622
ค่าความแปรปรวนหรือค่าไอเก็น (eigenvalue)		10.669
ค่าร้อยละความแปรปรวน (percent of variance)		8.891
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative percent of variance)		8.891

จากตารางที่ 12 พบว่า ด้านที่ 1 อธิบายตัวแปรสำคัญ จำนวน 6 ตัวแปร หลังหมุนแกน มีค่าน้ำหนักตัวแปร (factor loading) อยู่ระหว่าง .622 - .700 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 10.669 ค่าร้อยละความแปรปรวนเท่ากับ 8.891 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนเท่ากับ 8.891 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายด้านนี้ได้ดีที่สุด และด้านที่ 1 นี้ก็สามารถอธิบายความแปรปรวนของด้านขององค์ประกอบความผูกพันของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้ร้อยละ 8.891 รวมค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน เท่ากับ 8.891 เมื่อ

พิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) ด้านนี้มีความสำคัญอันดับที่ 1 เมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดของด้านที่ 1 ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อด้านนี้ว่า “ด้านความจงรักภักดีและการทุ่มเทในงาน”

ตารางที่ 13 ด้านที่ 2

ตัวแปร	แนวทางการพัฒนาความผูกพันของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร	น้ำหนักองค์ประกอบ
ตัวแปรที่ 96	ส่งเสริมสวัสดิการที่มีความเหมาะสมเพียงพอกับความต้องการ	.791
ตัวแปรที่ 95	ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนเต็มใจและพยายามที่จะทำงานให้ดีที่สุด	.778
ตัวแปรที่ 99	จัดระบบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่มีรูปแบบที่หลากหลายและมีสิทธิประโยชน์ความเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร	.702
ตัวแปรที่ 97	มีแผนสวัสดิการหลังเกษียณที่มีความเพียงพอและสามารถดำรงชีวิตได้อย่างเพียงพอต่อความต้องการ	.682
ตัวแปรที่ 101	จัดระบบการให้สวัสดิการพยาบาลสำหรับบิดา มารดา มีความเหมาะสมและเพียงพอกับความจำเป็น	.655
ตัวแปรที่ 100	จัดระบบสวัสดิการเงินอุดหนุนการศึกษาบุตรที่เพียงพอ	.648
ค่าความแปรปรวนหรือค่าไอเก็น (eigenvalue)		9.108
ค่าร้อยละความแปรปรวน (percent of variance)		7.590
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative percent of variance)		16.481

จากตารางที่ 13 พบว่า ด้านที่ 2 อธิบายตัวแปรสำคัญ จำนวน 8 ตัวแปร หลังหมุนแกนมีค่าน้ำหนักตัวแปร (factor loading) อยู่ระหว่าง .648 - .791 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 9.108 ค่าร้อยละความแปรปรวนเท่ากับ 7.590 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนเท่ากับ 16.481 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายด้านนี้ได้ดีที่สุด และด้านนี้ก็สามารถอธิบายความแปรปรวนของด้านขององค์ประกอบความผูกพันของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ได้ร้อยละ 7.590 รวมค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน เท่ากับ 16.481 เมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) ด้านนี้มีความสำคัญอันดับที่ 2 เมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดของด้านที่ 2 นี้ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อด้านนี้ว่า “ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม”

ตารางที่ 14 ด้านที่ 3

ตัวแปร	แนวทางการพัฒนาความผูกพันของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร	น้ำหนัก องค์ประกอบ
ตัวแปรที่ 39	ส่งเสริมให้มีความไว้วางใจและมีการมอบหมายงานสำคัญให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง	.695
ตัวแปรที่ 37	จัดบรรยากาศให้มีการยอมรับและให้ความเป็นกันเองจากหัวหน้างาน	.661
ตัวแปรที่ 36	ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีมาสู่หน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ	.658
ตัวแปรที่ 40	จัดระบบการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์	.651
ค่าความแปรปรวนหรือค่าไอเก็น (eigenvalue)		7.794
ค่าร้อยละความแปรปรวน (percent of variance)		6.495
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative percent of variance)		22.976

จากตารางที่ 14 พบว่า ด้านที่ 3 อธิบายตัวแปรสำคัญ จำนวน 4 ตัวแปร หลังหมุนแกน มีค่าน้ำหนักตัวแปร (factor loading) อยู่ระหว่าง .651 - .695 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 7.794 ค่าร้อยละความแปรปรวนเท่ากับ 6.495 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนเท่ากับ 22.976 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายด้านนี้ได้ดีที่สุด และด้านที่ 3 นี้ก็สามารถอธิบายความแปรปรวนของด้านขององค์ประกอบความผูกพันของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้ร้อยละ 6.495 รวมค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน เท่ากับ 22.976 เมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) ด้านนี้มีความสำคัญอันดับที่ 3 เมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดของด้านที่ 3 นี้ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อด้านนี้ว่า “ด้านความไว้วางใจและการมอบหมายงาน”

ตารางที่ 15 ด้านที่ 4

ตัวแปร	แนวทางการพัฒนาความผูกพันของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร	น้ำหนัก องค์ประกอบ
ตัวแปรที่ 50	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความระมัดระวังในการปฏิบัติงานเพื่อ ป้องกันผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานของตนเองและหน่วยงานอื่น	.821
ตัวแปรที่ 51	ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถทำงานได้สำเร็จและ ส่งมอบงานที่ได้รับมอบหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด	.720
ตัวแปรที่ 49	ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานทำงานด้วยความโปร่งใส มีความพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบ	.677
ตัวแปรที่ 52	ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงาน มีการนำความรู้และ ประสบการณ์มาใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพของงาน	.668
ค่าความแปรปรวนหรือค่าไอเก็น (eigenvalue)		6.127
ค่าร้อยละความแปรปรวน (percent of variance)		5.106
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative percent of variance)		28.082

จากตารางที่ 15 พบว่า ด้านที่ 4 อธิบายตัวแปรสำคัญ จำนวน 4 ตัวแปร หลังหมุนแกน มีค่าน้ำหนักตัวแปร (factor loading) อยู่ระหว่าง .668 - .821 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร เท่ากับ 6.127 ค่าร้อยละความแปรปรวนเท่ากับ 5.106 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน เท่ากับ 28.082 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายด้านนี้ได้ดีที่สุดและด้านนี้ ก็สามารถอธิบายความแปรปรวนด้านขององค์ประกอบความผูกพันของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้ร้อยละ 5.106 รวมค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน เท่ากับ 28.082 เมื่อ พิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) ด้านนี้มีความสำคัญอันดับที่ 4 เมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดของด้านที่ 4 นี้ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อด้านนี้ว่า “ด้านคุณภาพการปฏิบัติงานและ ความโปร่งใส”

ตารางที่ 16 ด้านที่ 5

ตัวแปร	แนวทางการพัฒนาความผูกพันของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร	น้ำหนักองค์ประกอบ
ตัวแปรที่ 3	ส่งเสริมค่านิยมให้การทำงานที่มีความสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน	.748
ตัวแปรที่ 4	มีการกำหนดนโยบาย พันธกิจ และกลยุทธ์ของหน่วยงานสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	.743
ตัวแปรที่ 2	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจในเป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์และพันธกิจ ของหน่วยงาน	.696
ตัวแปรที่ 1	มีการจัดทำนโยบายขององค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการในด้านต่าง ๆ ของทุกคนในหน่วยงาน	.666
ตัวแปรที่ 5	มีการส่งเสริมให้มีการจัดการดำเนินงานจัดทำแผนงาน โครงการ และแผนปฏิบัติงานโดยมีรายละเอียดของกิจกรรมแต่ละขั้นตอนที่เข้าใจได้ง่ายสามารถปฏิบัติได้จริง	.615
ค่าความแปรปรวนหรือค่าไอเก็น (eigenvalue)		6.064
ค่าร้อยละความแปรปรวน (percent of variance)		5.053
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative percent of variance)		33.135

จากตารางที่ 16 พบว่า ด้านที่ 5 อธิบายตัวแปรสำคัญ จำนวน 5 ตัวแปร หลังหมุนแกน มีค่าน้ำหนักตัวแปร (factor loading) อยู่ระหว่าง .615 - .748 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร เท่ากับ 6.064 ค่าร้อยละความแปรปรวนเท่ากับ 5.053 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน เท่ากับ 33.135 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายด้านนี้ได้ดีที่สุด และด้านนี้ก็สามารถอธิบายความแปรปรวนด้านขององค์ประกอบความผูกพันของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ได้ร้อยละ 5.053 รวมค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน เท่ากับ 33.135 เมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) ด้านนี้มีความสำคัญอันดับที่ 5 เมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดของด้านที่ 5 นี้ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อด้านนี้ว่า “**ด้านค่านิยมและการบริหารงานขององค์กร**”

ตารางที่ 17 ด้านที่ 6

ตัวแปร	แนวทางการพัฒนาความผูกพันของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร	น้ำหนัก องค์ประกอบ
ตัวแปรที่ 105	กระตุ้นให้บุคลากรมีความต้องการที่จะให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีใน หน่วยงาน	.622
ตัวแปรที่ 106	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันกับหน่วยงานและให้เห็นว่า ความผูกพันเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน	.615
ตัวแปรที่ 107	ส่งเสริมความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน	.603
ค่าความแปรปรวนหรือค่าไอเก็น (eigenvalue)		5.636
ค่าร้อยละความแปรปรวน (percent of variance)		4.696
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative percent of variance)		37.832

จากตารางที่ 17 พบว่า ด้านที่ 6 อธิบายตัวแปรสำคัญ จำนวน 3 ตัวแปร หลังหมุนแกน มีค่าน้ำหนักตัวแปร (factor loading) อยู่ระหว่าง .603 - .622 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร เท่ากับ 5.636 ค่าร้อยละความแปรปรวนเท่ากับ 4.696 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน เท่ากับ 37.832 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายด้านนี้ได้ดีที่สุด และด้านนี้ ก็สามารถอธิบายความแปรปรวนด้านขององค์ประกอบความผูกพันของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้ร้อยละ 4.696 รวมค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน เท่ากับ 37.832 เมื่อ พิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) ด้านนี้มีความสำคัญอันดับที่ 6 เมื่อพิจารณา ตัวแปรทั้งหมดของด้านที่ 7 นี้ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อด้านนี้ว่า “ด้านภาพลักษณ์และความภาคภูมิใจใน องค์การ”

ตารางที่ 18 ด้านที่ 7

ตัวแปร	แนวทางการพัฒนาความผูกพันของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร	น้ำหนัก องค์ประกอบ
ตัวแปรที่ 78	จัดระบบความปลอดภัยทั้งในพื้นที่ทำงานและเครื่องมืออุปกรณ์	.701
ตัวแปรที่ 77	มีการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน	.682
ตัวแปรที่ 79	ดูแลจัดการสถานที่ภายในที่ทำงานให้น่าอยู่ สะอาด สวยงามอยู่เสมอ	.655
ค่าความแปรปรวนหรือค่าไอเก็น (eigenvalue)		5.595
ค่าร้อยละความแปรปรวน (percent of variance)		4.662
ค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน (cumulative percent of variance)		42.494

จากตารางที่ 18 พบว่า ด้านที่ 7 อธิบายตัวแปรสำคัญ จำนวน 3 ตัวแปร หลังหมุนแกน มีค่าน้ำหนักตัวแปร (factor loading) อยู่ระหว่าง .655 - .701 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปร เท่ากับ 5.595 ค่าร้อยละความแปรปรวนเท่ากับ 4.662 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน เท่ากับ 42.494 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายด้านนี้ได้ดีที่สุด และด้านนี้ ก็สามารถอธิบายความแปรปรวนด้านขององค์ประกอบความผูกพันของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้ร้อยละ 4.662 รวมค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน เท่ากับ 42.494 เมื่อพิจารณาค่าความแปรปรวนของตัวแปร (eigen value) ด้านนี้มีความสำคัญอันดับที่ 7 เมื่อพิจารณาตัวแปรทั้งหมดของด้านที่ 7 นี้ ผู้วิจัยจึงตั้งชื่อด้านนี้ว่า “**ด้านการอำนวยความสะดวกและความปลอดภัย**”

จากการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) เพื่อสกัดตัวแปรให้เหลือตัวแปรที่สำคัญ โดยการวิเคราะห์ด้วยวิธีวิเคราะห์ภาวะน่าจะเป็นสูงสุด (Maximum Likelihood) เพื่อให้ได้ตัวแปรที่สำคัญ ซึ่งปรากฏว่าได้ด้านขององค์ประกอบความผูกพันของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร ทั้งหมดจำนวน 7 ด้าน ผู้วิจัยจึงได้สรุปได้ดังนี้

- | | |
|-----------|---|
| ด้านที่ 1 | ด้านความจงรักภักดีและการทุ่มเทในงาน |
| ด้านที่ 2 | ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม |
| ด้านที่ 3 | ด้านความไว้วางใจและการมอบหมายงาน |
| ด้านที่ 4 | ด้านคุณภาพการปฏิบัติงานและความโปร่งใส |
| ด้านที่ 5 | ด้านค่านิยมและการบริหารงานขององค์กร |
| ด้านที่ 6 | ด้านภาพลักษณ์และความภาคภูมิใจในองค์กร |
| ด้านที่ 7 | ด้านการอำนวยความสะดวกและความปลอดภัย |

ผู้วิจัยสามารถสรุปด้านขององค์ประกอบความผูกพันของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ดังแผนภาพที่ 8



แผนภาพที่ 8 สรุปด้านขององค์ประกอบความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร

แผนภาพที่ 8 สรุปด้านขององค์ประกอบความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร จากกลุ่มตัวอย่าง พบว่า มีจำนวน 7 ด้าน ดังนี้

1. ด้านที่ 1 “ด้านความจงรักภักดีและการทุ่มเทในงาน” จำประกอบด้วย 6 ตัวแปร คือ 1) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้เสร็จก่อนหรือภายในเวลาที่กำหนดทุกครั้ง ที่ปฏิบัติงาน 2) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานกระตือรือร้นและพร้อมที่จะยอมรับต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนเต็มใจและพยายามที่จะทำงานให้ดีที่สุด 4) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน 5) ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานทำงานด้วยความมุ่งมั่นใส่ใจ และ 6) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนทุ่มเท และแสดงความกระตือรือร้น ที่จะทำงานให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพ

2. ด้านที่ 2 “ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม” ประกอบด้วย 6 ตัวแปร คือ 1) ส่งเสริมสวัสดิการที่มีความเหมาะสมเพียงพอกับความต้องการ 2) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนเต็มใจและพยายามที่จะทำงานให้ดีที่สุด 3) จัดระบบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่มีรูปแบบที่หลากหลายและมีสิทธิประโยชน์ความเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร 4) มีแผนสวัสดิการหลังเกษียณที่มีความเพียงพอและสามารถดำรงชีวิตได้อย่างเพียงพอต่อความต้องการ 5) จัดระบบการให้สวัสดิการพยาบาลสำหรับบิดา มารดา มีความเหมาะสมและเพียงพอกับความจำเป็น และ 6) จัดระบบสวัสดิการเงินอุดหนุนการศึกษาบุตรที่เพียงพอ

3. ด้านที่ 3 “ด้านความไว้วางใจและการมอบหมายงาน” จำนวน 4 ตัวแปร คือ 1) ส่งเสริมให้มีความไว้วางใจและมีการมอบหมายงานสำคัญให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง 2) จัดบรรยากาศให้มีการยอมรับและให้ความเป็นกันเองจากหัวหน้างาน 3) ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีมาสู่หน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ และ 4) จัดระบบการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์

4. ด้านที่ 4 “ด้านคุณภาพการปฏิบัติงานและความโปร่งใส” ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ 1) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความระมัดระวังในการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานของตนเองและหน่วยงานอื่น 2) ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถทำงานได้สำเร็จและส่งมอบงานที่ได้รับมอบหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด 3) ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานทำงานด้วยความโปร่งใส มีความพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบ และ 4) ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงาน มีการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพของงาน

5. ด้านที่ 5 “ด้านค่านิยมและการบริหารงานขององค์กร” ประกอบด้วย 5 ตัวแปร คือ 1) ส่งเสริมค่านิยมให้การทำงานที่มีความสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน 2) มีการกำหนดนโยบายพันธกิจ และกลยุทธ์ของหน่วยงานสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง 3) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจในเป้าหมาย วิสัยทัศน์และพันธกิจ ของหน่วยงาน 4) มีการจัดทำนโยบายขององค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการในด้านต่าง ๆ ของทุกคนในหน่วยงาน และ 5) มีการส่งเสริมให้มีการจัดการดำเนินงานจัดทำแผนงาน โครงการ และแผนปฏิบัติงานโดยมีรายละเอียดของกิจกรรมแต่ละขั้นตอนที่เข้าใจได้ง่ายสามารถปฏิบัติได้จริง

6. ด้านที่ 6 “ด้านภาพลักษณ์และความภาคภูมิใจในองค์กร” ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ 1) กระตุ้นให้บุคลากรมีความต้องการที่จะให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในหน่วยงาน 2) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันกับหน่วยงานและให้เห็นว่าความผูกพันเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน และ 3) ส่งเสริมความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน

7. ด้านที่ 1 “ด้านการอำนวยความสะดวกและความปลอดภัย” ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ 1) จัดระบบความปลอดภัยทั้งในพื้นที่ทำงานและเครื่องมืออุปกรณ์ 2) มีการอำนวยความสะดวก

เกี่ยวกับเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน และ
3) ดูแลจัดการสถานที่ภายในที่ทำงานให้น่าอยู่ สะอาด สวยงามอยู่เสมอ

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร

การวิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่าแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากรมี 7 แนวทางหลัก 56 วิธี ดังนี้

1. แนวทางที่ 1 “ด้านความจงรักภักดีและการทุ่มเทในงาน” ประกอบด้วย 12 วิธี คือ
1) เปิดโอกาสให้ท่านสามารถออกแบบ/กำหนดภาระงานด้วยตนเองตามความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติงานอยู่ 2) จัดทำแผนงาน/โครงการที่สร้างความภาคภูมิใจในองค์กร 3) จัดทำระบบการให้รางวัลเชิดชูเกียรติให้แก่บุคลากร 4) ส่งเสริมให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน 5) มีการสร้างระบบ Work-Life Balance ปรับสมดุลชีวิตทำงาน 6) จัดระบบให้ค่าปรึกษาสอนงาน 7) ส่งเสริมพัฒนาทักษะ/สมรรถนะตามสายงาน 8) พัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มีศักยภาพ สามารถปฏิบัติงานได้ตามระบบงานที่วางไว้และทันต่อความเปลี่ยนแปลง 9) ส่งเสริมให้บุคลากรมีการร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน 10) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 11) ปรับปรุงระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือนสอดคล้องกับความสามารถ/ผลการปฏิบัติงาน และ 12) กำหนดภาระงานในแต่ละหน้าที่อย่างชัดเจนตรงตามตำแหน่งงาน

2. แนวทางที่ 2 “ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม” ประกอบด้วย 9 วิธี คือ
1) จัดทำระบบเงินเดือนที่ชัดเจน/เป็นธรรม 2) จัดทำระบบสวัสดิการและค่าตอบแทนเหมาะสม 3) สวัสดิการบำนาญหลังเกษียณอายุที่เพียงพอต่อการดำรงชีพ 4) จัดตั้งกองทุนสวัสดิการให้บุคลากรกู้ยืมเงินยามฉุกเฉิน 5) ได้รับเงินเดือนสอดคล้องกับศักยภาพ/ผลการปฏิบัติงาน 6) จัดระบบการกำหนดอัตราเงินเดือนในแต่ละตำแหน่งงานเพียงพอต่อการดำรงชีพ 7) จัดทำกองทุนสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร เช่น กองทุนศึกษาต่อต่างประเทศ กองทุนเพื่องานวิจัย 8) เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถลาศึกษาต่อได้เต็มเวลา และ 9) จัดสถานที่และส่งเสริมให้บุคลากรได้ทำกิจกรรมสันทนาการ เช่น กีฬา ออกกำลังกาย สถานที่พักผ่อน

3. แนวทางที่ 3 “ด้านความไว้วางใจและการมอบหมายงาน” ประกอบด้วย 11 วิธี คือ
1) จัดโครงสร้างการบริหารงานจากล่างขึ้นบน (Bottom-up) 2) จัดการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ 3) ผู้บริหารสร้างการสื่อสารกับบุคลากรที่ดี 4) พัฒนาระบบงานให้เป็นระบบ 5) สร้างความเข้าใจใน

งานให้แก่หัวหน้างานและสามารถให้คำแนะนำ (Coaching) ได้อย่างชัดเจน 6) จัดทำ Career Path ที่ชัดเจน (เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ตำแหน่งหน้าที่ 7) ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นไปในแนวทางที่ดี 8) จัดการแบ่งงานให้เท่าเทียมกัน 9) ส่งเสริมความร่วมมือและช่วยเหลือในการทำงานของเพื่อนร่วมงาน 10) ส่งเสริมเพื่อนร่วมงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และ 11) เห็นความสำคัญของบุคลากร

4. แนวทางที่ 4 “ด้านคุณภาพการปฏิบัติงานและความโปร่งใส” ประกอบด้วย 7 วิธี คือ

1) เปิดโอกาสให้สามารถเลือก/กำหนดเกณฑ์/ขอบเขตภาระงานสำหรับการประเมินด้วยตนเอง 2) สร้างระบบ/เกณฑ์ประเมินการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมชัดเจนกับตำแหน่งงาน 3) จัดทำระบบการดำรงรักษาบุคลากร 4) รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอของบุคลากร 5) เปิดโอกาส ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนทำเรื่องขอกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้น 6) จัดทำระบบพิจารณาความดีความชอบที่เป็นธรรม และ 7) ประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรม

5. แนวทางที่ 5 “ด้านค่านิยมและการบริหารงานขององค์กร” ประกอบด้วย 9 วิธี คือ 1) จัดช่องทางการสื่อสารข้อมูลข่าวสารที่หลากหลาย 2) ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างองค์กร 3) จัดทำนโยบายและแผนพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร 4) บริหารงานแบบมีส่วนร่วม 5) สร้างความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน 6) ปลูกฝังจิตสำนึกในการรักองค์กรเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร 7) สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบริษัท ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร 8) จัดทำการสำรวจ/วิจัย ความคิดเห็น ความคาดหวังของบุคลากร เพื่อนำข้อมูลมาพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร ประจำปี และ 9) พัฒนางานและนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

6. แนวทางที่ 6 “ด้านภาพลักษณ์และความภาคภูมิใจในองค์กร” ประกอบด้วย 4 วิธี คือ

1) สร้างระบบประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน 2) สร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับ 3) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงในทุกระดับ และ 4) ส่งเสริมความตระหนักว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

7. แนวทางที่ 7 “ด้านการอำนวยความสะดวกและความปลอดภัย” ประกอบด้วย 4 วิธี คือ

1) ปรับปรุง/พัฒนาสภาพแวดล้อม/อุปกรณ์เหมาะสมเพียงพอกับการทำงาน 2) จัดระบบการจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมกับการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร 3) สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดีมีความสุข และ 4) จัดทำระบบการรักษาความปลอดภัยในที่ทำงาน

ตอนที่ 3 การยืนยันแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร

ขั้นตอนนี้เป็นกรนำผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ให้ผู้เชี่ยวชาญและ

ผู้ทรงคุณวุฒิดำรงตำแหน่ง รองอธิการบดีฝ่ายบริหาร 1 คน ผู้บริหารระดับคณะ/ศูนย์/สำนัก/สถาบัน/กอง สังกัดมหาวิทยาลัยศิลปากร 2 คน และพนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุน สังกัดมหาวิทยาลัยศิลปากร 4 คน รวมทั้งหมด 7 คน เพื่อตรวจสอบยืนยันในด้านความถูกต้อง (Accuracy Standards) ความเหมาะสม (Propriety Standards) ความเป็นไปได้ (Feasibility Standards) และความเป็น ประโยชน์ (Utility Standards) ของแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร

2.1 ผลสรุปการตรวจสอบยืนยันแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาย สนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร มีดังนี้

ผลสรุปการตรวจสอบยืนยันแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสาย สนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร แสดงค่าความถี่ และร้อยละของข้อมูลของความคิดเห็น จากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็น ประโยชน์ของปัจจัยเอื้อต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัย ศิลปากร มีรายละเอียดดังตารางที่ 19



ตารางที่ 19 แสดงความถี่ และร้อยละของข้อมูลของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความ
ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของแนวทางการพัฒนา
ความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาความ ผูกพันในองค์กรของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัย ศิลปากร	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ							
	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์	
	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย
แนวทางที่ 2 ด้านสวัสดิการและสิทธิ ประโยชน์ที่เหมาะสม - จัดทำระบบเงินเดือนที่ชัดเจน/ เป็นธรรม - จัดทำระบบสวัสดิการและ ค่าตอบแทนเหมาะสม - สวัสดิการบำนาญหลังเกษียณ อายุที่เพียงพอต่อการดำรงชีพ - จัดตั้งกองทุนสวัสดิการให้ บุคลากรกู้ยืมเงินยามฉุกเฉิน - ได้รับเงินเดือนสอดคล้องกับ ศักยภาพ/ผลการปฏิบัติงาน - จัดระบบการกำหนดอัตรา เงินเดือนในแต่ละตำแหน่งงาน เพียงพอต่อการดำรงชีพ - จัดทำกองทุนสนับสนุน ความก้าวหน้าของบุคลากร เช่น กองทุนศึกษาต่อต่างประเทศ กองทุนเพื่องานวิจัย - เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถ ลาศึกษาต่อได้เต็มเวลา - จัดสถานที่และส่งเสริมให้ บุคลากรได้ทำกิจกรรมสันทนาการ เช่น กีฬา ออกกำลังกาย สถานที่ พักผ่อน	7	-	7	-	7	-	7	-
	100		100		100		100	

ตารางที่ 19 แสดงความถี่ และร้อยละของข้อมูลของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาความ ผูกพันในองค์กรของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัย ศิลปากร	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ							
	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์	
	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย
แนวทางที่ 4 ด้านคุณภาพการปฏิบัติงานและ ความโปร่งใส - เปิดโอกาสให้สามารถเลือก/ กำหนดเกณฑ์/ขอบเขตภาระงาน สำหรับการประเมินด้วยตนเอง - สร้างระบบ/เกณฑ์ประเมินการ ปฏิบัติงานมีความเหมาะสมชัดเจนกับ ตำแหน่งงาน - จัดทำระบบการธำรงรักษา บุคลากร - รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอ ของบุคลากร - เปิดโอกาส ส่งเสริมและสนับสนุน ให้ทุกคนทำเรื่องขอกำหนดตำแหน่งที่ สูงขึ้น - จัดทำระบบพิจารณาความดี ความชอบที่เป็นธรรม - ประเมินผลการปฏิบัติงานมีความ ยุติธรรม	7 / 100	-	7 / 100	-	7 / 100	-	7 / 100	-

ตารางที่ 19 แสดงความถี่ และร้อยละของข้อมูลของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร (ต่อ)

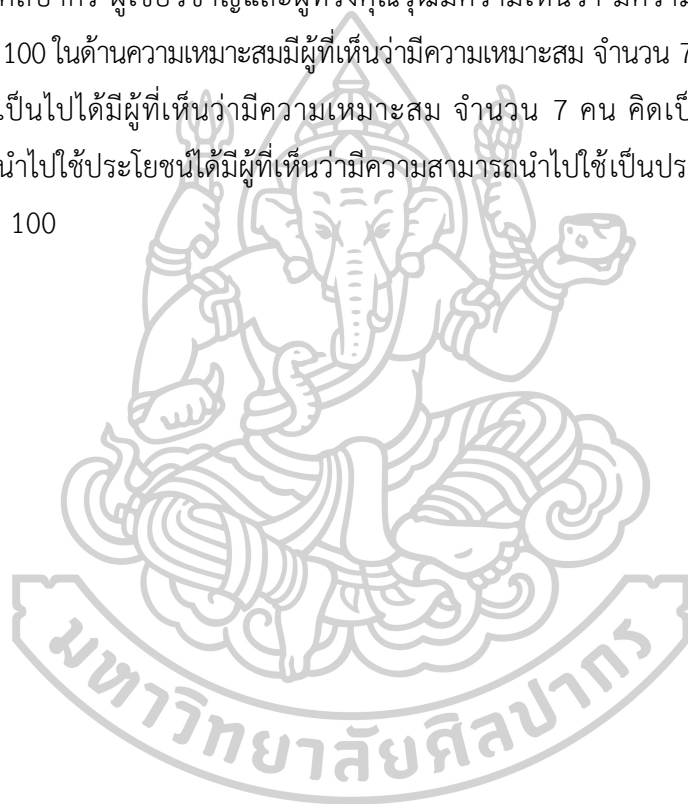
แนวทางการพัฒนาความ ผูกพันในองค์กรของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัย ศิลปากร	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ							
	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์	
	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย
แนวทางที่ 5 ด้านค่านิยมและการ บริหารงานขององค์กร - จัดช่องทางการสื่อสารข้อมูล ข่าวสารที่หลากหลาย - ส่งเสริมความร่วมมือระหว่าง องค์กร - จัดทำนโยบายและแผนพัฒนา ความผูกพันต่อองค์กร - บริหารงานแบบมีส่วนร่วม - สร้างความภาคภูมิใจในการ ปฏิบัติงาน - ปลุกฝังจิตสำนึกในการรักองค์กร เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร - สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบริบท ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร - จัดทำการสำรวจ/วิจัย ความ คิดเห็น ความคาดหวังของบุคลากร เพื่อนำข้อมูลมาพัฒนาความผูกพันต่อ องค์กร ประจำปี - พัฒนางานและนำนวัตกรรมมาใช้ เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ	7	-	7	-	7	-	7	-
	100		100		100		100	

ตารางที่ 19 แสดงความถี่ และร้อยละของข้อมูลของความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิที่มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความเป็นประโยชน์ของแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาความ ผูกพันในองค์กรของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัย ศิลปากร	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ							
	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์	
	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย	เห็น ด้วย	ไม่เห็น ด้วย
แนวทางที่ 6 ด้านภาพลักษณ์และความ ภาคภูมิใจในองค์กร - สร้างระบบประเมินความ เหมาะสมกับตำแหน่งงาน - สร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ชัดเจน เป็นที่ยอมรับ - สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริม สร้างความผูกพันต่อองค์กรให้ เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงในทุก ระดับ - ส่งเสริมความตระหนักว่าเป็นส่วน หนึ่งขององค์กร	7 / 100	-	7 / 100	-	7 / 100	-	7 / 100	-
แนวทางที่ 7 ด้านการอำนวยความสะดวก และความปลอดภัย - ปรับปรุง/พัฒนาสภาพแวดล้อม/ อุปกรณ์เหมาะสมเพียงพอกับการ ทำงาน - จัดระบบการจัดสรรงบประมาณ ให้เหมาะสมกับการพัฒนาความ ผูกพันต่อองค์กร - สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีความสุข - จัดทำระบบการรักษาความ ปลอดภัยในที่ทำงาน	7 / 100	-	7 / 100	-	7 / 100	-	7 / 100	-

จากตารางที่ 19 พบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 7 ท่าน มีความเห็นสอดคล้องกันว่า แนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ทั้ง 7 ด้าน มีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และเป็นประโยชน์ เนื่องจากเมื่อพิจารณาแนวทางการพัฒนา

ความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่าแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน ประกอบด้วย 7 แนวทาง ที่เป็นแนวทางการพัฒนาให้พนักงานสายสนับสนุนมีความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้นดังนี้ 1) ด้านความจงรักภักดีและการทุ่มเทในงาน 2) ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม 3) ด้านความไว้วางใจและการมอบหมายงาน 4) ด้านคุณภาพการปฏิบัติงานและความโปร่งใส 5) ด้านค่านิยมและการบริหารงานขององค์กร 6) ด้านภาพลักษณ์และความภาคภูมิใจในองค์กร และ 7) ด้านการอำนวยความสะดวกและความปลอดภัย ในด้านความถูกต้องของการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นว่า มีความถูกต้อง จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ในด้านความเหมาะสมมีผู้ที่เห็นว่ามีเหมาะสม จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ในด้านความเป็นไปได้มีผู้ที่เห็นว่ามีเหมาะสม จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 100 ในด้านความสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้มีผู้ที่เห็นว่ามีสามารถนำไปใช้เป็นประโยชน์ได้ จำนวน 7 คน คิดเป็นร้อยละ 100



บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร” โดยมีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบความผูกพันในองค์กรตามที่เสนอของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร 3) เพื่อทราบผลการยืนยันแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงพรรณนา (Descriptive Research) ประชากร ได้แก่ พนักงานสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยศิลปากร เฉพาะพนักงานประจำ จาก 38 หน่วยงาน จำนวน 932 คน ใช้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 274 คน ได้รับแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ กลับคืนมา 220 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 80.29 เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามความคิดเห็น (Opinionnaire) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) มัชฌิมเลขคณิต (Arithmetic Mean) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (exploratory factor analysis) ด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กร ด้วยแบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง (Unstructured Interview Form) ยืนยันผลการวิจัย ใช้แบบสอบถามเพื่อยืนยันแนวทางการพัฒนา (Opinionnaire) สอบถามผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เพื่อทราบผลการยืนยันแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร

สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร สามารถสรุปผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยเพื่อทราบ 1) องค์ประกอบความผูกพันในองค์กรตามที่เสนอของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร 2) แนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร 3) ผลการยืนยันแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร มีรายละเอียด ดังนี้

1. องค์ประกอบความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ประกอบด้วย 7 ด้าน มีตัวแปร จำนวน 31 ตัวแปร ได้แก่

1.1. ด้านที่ 1 “ด้านความจงรักภักดีและการทุ่มเทในงาน” ประกอบด้วย 6 ตัวแปร คือ 1) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้เสร็จก่อนหรือภายในเวลาที่กำหนดทุกครั้งที่ปฏิบัติงาน 2) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานกระตือรือร้นและพร้อมที่จะยอมรับต่อ

ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น 3) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนเต็มใจและพยายามที่จะทำงานให้ดีที่สุด 4) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน 5) ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานทำงานด้วยความมุ่งมั่นใส่ใจ และ 6) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนทุ่มเท และแสดงความกระตือรือร้น ที่จะทำงานให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพ

1.2. ด้านที่ 2 “ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม” ประกอบด้วย 6 ตัวแปร คือ 1) ส่งเสริมสวัสดิการที่มีความเหมาะสมเพียงพอกับความต้องการ 2) ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนเต็มใจและพยายามที่จะทำงานให้ดีที่สุด 3) จัดระบบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่มีรูปแบบที่หลากหลายและมีสิทธิประโยชน์ความเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร 4) มีแผนสวัสดิการหลังเกษียณที่มีความเพียงพอและสามารถดำรงชีวิตได้อย่างเพียงพอต่อความต้องการ 5) จัดระบบการให้สวัสดิการพยาบาลสำหรับบิดา มารดา มีความเหมาะสมและเพียงพอกับความจำเป็น และ 6) จัดระบบสวัสดิการเงินอุดหนุนการศึกษาบุตรที่เพียงพอ

1.3. ด้านที่ 3 “ด้านความไว้วางใจและการมอบหมายงาน” ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ 1) ส่งเสริมให้มีความไว้วางใจและมีการมอบหมายงานสำคัญให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง 2) จัดบรรยากาศให้มีการยอมรับและให้ความเป็นกันเองจากหัวหน้างาน 3) ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีมาสู่หน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ และ 4) จัดระบบการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์

1.4. ด้านที่ 4 “ด้านคุณภาพการปฏิบัติงานและความโปร่งใส” ประกอบด้วย 4 ตัวแปร คือ 1) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความระมัดระวังในการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานของตนเองและหน่วยงานอื่น 2) ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถทำงานได้สำเร็จ และส่งมอบงานที่ได้รับมอบหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด 3) ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานทำงานด้วยความโปร่งใส มีความพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบ และ 4) ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงาน มีการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพของงาน

1.5. ด้านที่ 5 “ด้านค่านิยมและการบริหารงานขององค์กร” ประกอบด้วย 5 ตัวแปร คือ 1) ส่งเสริมค่านิยมให้การทำงานที่มีความสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน 2) มีการกำหนดนโยบาย พันธกิจ และกลยุทธ์ของหน่วยงานสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง 3) ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจในเป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์และพันธกิจ ของหน่วยงาน 4) มีการจัดทำนโยบายขององค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการในด้านต่าง ๆ ของทุกคนในหน่วยงาน และ 5) มีการส่งเสริมให้มีการจัดการดำเนินงานจัดทำแผนงาน โครงการ และแผนปฏิบัติงานโดยมีรายละเอียดของกิจกรรม แต่ละขั้นตอนที่เข้าใจได้ง่ายสามารถปฏิบัติได้จริง

1.6. ด้านที่ 6 “ด้านภาพลักษณ์และความภาคภูมิใจในองค์กร” ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ 1) กระตุ้นให้บุคลากรมีความต้องการที่จะให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในหน่วยงาน 2) ส่งเสริมให้

บุคลากรมีความผูกพันกับหน่วยงานและให้เห็นว่าความผูกพันเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน และ 3) ส่งเสริมความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน

1.7. ด้านที่ 7 “ด้านการอำนวยความสะดวกและความปลอดภัย” ประกอบด้วย 3 ตัวแปร คือ 1) จัดระบบความปลอดภัยทั้งในพื้นที่ทำงานและเครื่องมืออุปกรณ์ 2) มีการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน และ 3) ดูแลจัดการสถานที่ภายในที่ทำงานให้น่าอยู่ สะอาด สวยงามอยู่เสมอ

2. การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร การวิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่า มี 7 แนวทางหลัก 56 วิธี มีความสอดคล้องกับสมมติฐานของการวิจัยที่กำหนดว่า แนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นพหุวิธี ทั้งนี้เนื่องจากมหาวิทยาลัยศิลปากรได้กำหนดแผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัย ระยะ 15 ปี พ.ศ. 2565–2579 ในด้านการบริหารจัดการองค์กรมุ่งให้ความสำคัญมุ่งกับความผูกพันในองค์กรของบุคลากร รวมถึงให้ความสำคัญกับการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างทั่วถึงและใส่ใจในการดูแลความเป็นอยู่ของบุคลากรให้มีสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ อาร์มสตรอง (2010: 61) กล่าวว่า แนวทางการเพิ่มความผูกพันในองค์กรประกอบด้วย การสร้างบรรยากาศของความเป็นกันเองระหว่างหัวหน้างานกับพนักงาน การทำงานเป็นทีม การตั้งเป้าหมายร่วมกันและการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารที่เกี่ยวข้องกับวัตถุประสงค์ พันธกิจ และค่านิยมขององค์กร และการสร้างสภาพแวดล้อมของการทำงานที่เหมาะสม โดยมีรายละเอียดดังนี้

2.1 แนวทางที่ 1 “ด้านความจงรักภักดีและการทุ่มเทในงาน” ประกอบด้วย 12 วิธี คือ 1) เปิดโอกาสให้ท่านสามารถออกแบบ/กำหนดภาระงานด้วยตนเองตามความเหมาะสมกับตำแหน่งงานที่ปฏิบัติงานอยู่ 2) จัดทำแผนงาน/โครงการที่สร้างความภาคภูมิใจในองค์กร 3) จัดทำระบบการให้รางวัลเชิดชูเกียรติให้แก่บุคลากร 4) ส่งเสริมให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน 5) มีการสร้างระบบ Work-Life Balance ปรับสมดุลชีวิตทำงาน 6) จัดระบบให้ค่าปรึกษาสอนงาน 7) ส่งเสริมพัฒนาทักษะ/สมรรถนะตามสายงาน 8) พัฒนาบุคลากรสายสนับสนุนให้มีศักยภาพ สามารถปฏิบัติงานได้ตามระบบงานที่วางไว้และทันต่อความเปลี่ยนแปลง 9) ส่งเสริมให้บุคลากรมีการร่วมแรงร่วมใจในการทำงาน 10) ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม 11) ปรับปรุงระบบการเลื่อนขั้นเงินเดือน สอดคล้องกับความสามารถ/ผลการปฏิบัติงาน และ 12) กำหนดภาระงานในแต่ละหน้าที่อย่างชัดเจน ตรงตามตำแหน่งงาน

2.2 แนวทางที่ 2 “ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม” ประกอบด้วย 9 วิธี คือ 1) จัดทำระบบเงินเดือนที่ชัดเจน/เป็นธรรม 2) จัดทำระบบสวัสดิการและค่าตอบแทน

เหมาะสม 3) สวัสดิการบำนาญหลังเกษียณอายุที่เพียงพอต่อการดำรงชีพ 4) จัดตั้งกองทุนสวัสดิการให้บุคลากรกู้ยืมเงินยามฉุกเฉิน 5) ได้รับเงินเดือนสอดคล้องกับศักยภาพ/ผลการปฏิบัติงาน 6) จัดระบบการกำหนดอัตราเงินเดือนในแต่ละตำแหน่งงานเพียงพอต่อการดำรงชีพ 7) จัดทำกองทุนสนับสนุนความก้าวหน้าของบุคลากร เช่น กองทุนศึกษาต่อต่างประเทศ กองทุนเพื่องานวิจัย 8) เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถลาศึกษาต่อได้เต็มเวลา และ 9) จัดสถานที่และส่งเสริมให้บุคลากรได้ทำกิจกรรมสันทนาการ เช่น กีฬา ออกกำลังกาย สถานที่พักผ่อน

2.3 แนวทางที่ 3 “ด้านความไว้วางใจและการมอบหมายงาน” ประกอบด้วย 11 วิธี คือ 1) จัดโครงสร้างการบริหารงานจากล่างขึ้นบน (Bottom-up) 2) จัดการปฐมนิเทศบุคลากรใหม่ 3) ผู้บริหารสร้างการสื่อสารกับบุคลากรที่ดี 4) พัฒนาระบบงานให้เป็นระบบ 5) สร้างความเข้าใจในงานให้แก่หัวหน้างานและสามารถให้คำแนะนำ (Coaching) ได้อย่างชัดเจน 6) จัดทำ Career Path ที่ชัดเจน (เส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ ตำแหน่งหน้าที่ 7) ส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นไปในแนวทางที่ดี 8) จัดการแบ่งงานให้เท่าเทียมกัน 9) ส่งเสริมความร่วมมือและช่วยเหลือในการทำงานของเพื่อนร่วมงาน 10) ส่งเสริมเพื่อนร่วมงานมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี และ 11) เห็นความสำคัญของบุคลากร

2.4 แนวทางที่ 4 “ด้านคุณภาพการปฏิบัติงานและความโปร่งใส” ประกอบด้วย 7 วิธี คือ 1) เปิดโอกาสให้สามารถเลือก/กำหนดเกณฑ์/ขอบเขตภาระงานสำหรับการประเมินด้วยตนเอง 2) สร้างระบบ/เกณฑ์ประเมินการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมชัดเจนกับตำแหน่งงาน 3) จัดทำระบบการชำระรักษาบุคลากร 4) รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอของบุคลากร 5) เปิดโอกาส ส่งเสริมและสนับสนุนให้ทุกคนทำเรื่องขอกำหนดตำแหน่งที่สูงขึ้น 6) จัดทำระบบพิจารณาความดีความชอบที่เป็นธรรม และ 7) ประเมินผลการปฏิบัติงานมีความยุติธรรม

2.5 แนวทางที่ 5 “ด้านค่านิยมและการบริหารงานขององค์กร” ประกอบด้วย 9 วิธี คือ 1) จัดช่องทางการสื่อสารข้อมูลข่าวสารที่หลากหลาย 2) ส่งเสริมความร่วมมือระหว่างองค์กร 3) จัดทำนโยบายและแผนพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร 4) บริหารงานแบบมีส่วนร่วม 5) สร้างความภาคภูมิใจในการปฏิบัติงาน 6) ปลุกฝังจิตสำนึกในการรักองค์กรเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร 7) สร้างความเข้าใจเกี่ยวกับบริบท ค่านิยม และวัฒนธรรมองค์กร 8) จัดทำการสำรวจ/วิจัย ความคิดเห็นความคาดหวังของบุคลากร เพื่อนำข้อมูลมาพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร ประจำปี และ 9) พัฒนางานและนำนวัตกรรมมาใช้เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

2.6 แนวทางที่ 6 “ด้านภาพลักษณ์และความภาคภูมิใจในองค์กร” ประกอบด้วย 4 วิธี คือ 1) สร้างระบบประเมินความเหมาะสมกับตำแหน่งงาน 2) สร้างภาพลักษณ์องค์กรที่ชัดเจนเป็นที่ยอมรับ 3) สร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เหมาะสมกับความเปลี่ยนแปลงในทุกกระดับ และ 4) ส่งเสริมความตระหนักว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2.7 แนวทางที่ 7 “ด้านการอำนวยความสะดวกและความปลอดภัย”

ประกอบด้วย 4 วิธี คือ 1) ปรับปรุง/พัฒนาสภาพแวดล้อม/อุปกรณ์เหมาะสมเพียงพอกับการทำงาน 2) จัดระบบการจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมกับการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร 3) สร้างบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีความสุข และ 4) จัดทำระบบการรักษาความปลอดภัยในที่ทำงาน

3. เพื่อทราบผลการยืนยันแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร โดยวิธีอ้างอิงผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 7 คน ผลการตรวจสอบยืนยันพบว่า ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิส่วนมากมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า แนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นพหุปัจจัย มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 7 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านความจงรักภักดีและการทุ่มเทในงาน 2) ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม 3) ด้านความไว้วางใจและการมอบหมายงาน 4) ด้านคุณภาพการปฏิบัติงานและความโปร่งใส 5) ด้านค่านิยมและการบริหารงานขององค์กร 6) ด้านภาพลักษณ์และความภาคภูมิใจในองค์กร และ 7) ด้านการอำนวยความสะดวกและความปลอดภัย ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิเห็นสอดคล้องกันว่า แนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากรมีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้จริง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อาฟซา ซึ่งได้ทำการวิจัย เรื่อง คุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร การศึกษาเชิงเปรียบเทียบของนักวิชาการที่ทำงานในมหาวิทยาลัยพื้นฐานของรัฐในประเทศตุรกี ผลการวิจัยพบว่า คุณภาพชีวิตในการทำงานส่งผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจและความผูกพันเชิงบรรทัดฐานของนักวิชาการที่ทำงานทั้งมหาวิทยาลัยของรัฐและมหาวิทยาลัยพื้นฐาน ในขณะที่ส่งผลเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กร การทดสอบตัวแปรทั้งหมดของความผูกพันในองค์กรแสดงให้เห็นว่า คุณภาพชีวิตในองค์กรส่งผลอย่างมากต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ความผูกพันด้านบรรทัดฐานและความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กร และ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เดนิช แดรช และ อาลี ซึ่งได้ทำการศึกษาเรื่อง เกี่ยวกับอิทธิพลของบรรยากาศองค์กรต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรในองค์กรการศึกษาของประเทศปากีสถาน ผลการวิจัยพบว่า ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศองค์กรและความพึงพอใจในงานมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นจากผลการศึกษาได้เสนอแนะว่าองค์กรควรให้ความสำคัญต่อบรรยากาศในการทำงานของพนักงานอันเนื่องจากเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้อย่างมีนัยสำคัญ

อภิปรายผล

การวิจัยครั้งนี้ สามารถนำมาอภิปรายผล โดยแยกออกเป็น 3 ประเด็น คือ 1) เพื่อทราบองค์ประกอบความผูกพันในองค์กรตามทัศนะของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร 2) เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร 3) เพื่อทราบผลการยืนยันแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร มีรายละเอียด ดังนี้

1. เพื่อทราบองค์ประกอบความผูกพันในองค์กรตามทัศนะของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร

ผลการวิเคราะห์ทำให้ได้ดำเนินการพัฒนาความผูกพันในองค์กรที่สำคัญ จำนวน 7 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านความจงรักภักดีและการทุ่มเทในงาน 2) ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม 3) ด้านความไว้วางใจและการมอบหมายงาน 4) ด้านคุณภาพการปฏิบัติงานและความโปร่งใส 5) ด้านค่านิยมและการบริหารงานขององค์กร 6) ด้านภาพลักษณ์และความภาคภูมิใจในองค์กร และ 7) ด้านการอำนวยความสะดวกและความปลอดภัย โดยด้านการพัฒนาความผูกพันในองค์กรที่สำคัญทั้งหมดนี้สอดคล้องกับสมมติฐานการวิจัยที่ว่า การพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ประกอบด้วยพหุปัจจัย ทั้งนี้เนื่องจากนโยบายการบริหารงานของมหาวิทยาลัย เป็นกระบวนการแรกในการส่งเสริมประสิทธิภาพการทำงานของบุคลากร เพื่อให้ประสบผลสำเร็จตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของมหาวิทยาลัย โดยการปฏิบัติงานจะประสบผลสำเร็จได้บุคลากรยังต้องมีทักษะความรู้ ความสามารถในการปฏิบัติงาน มีการปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบมีแบบแผนของการทำงานอย่างชัดเจน รวมถึงมหาวิทยาลัยต้องสร้างแรงจูงใจเพื่อให้บุคลากรมีแรงขับเคลื่อนการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยบุคลากรต้องมีการพัฒนาตนเองเพื่อเพิ่มศักยภาพความสามารถในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยของนักวิชาการหน่วยงานและองค์กร รวมทั้งสถาบันภายในประเทศและสถาบันต่างประเทศ สำหรับมหาวิทยาลัยศิลปากรได้ปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ ได้มีการปรับเปลี่ยนวิธีการทำงาน การบริหารจัดการที่รวดเร็ว คุณภาพสูง การกำหนดนโยบายและการบริหารงานสิ้นสุดที่สภามหาวิทยาลัย โดยจะเป็นองค์กรสูงสุดในการกำหนดบทบาทหน้าที่ให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ และเป้าหมายที่องค์กรตั้งไว้ การบริหารทรัพยากรบุคคลเป็นการที่องค์กรจะกระทำภารกิจหลักให้บรรลุวัตถุประสงค์และมีประสิทธิภาพ ดังนั้นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องประกอบด้วย นโยบายและการบริหารงานขององค์กร ทักษะความสามารถของบุคลากร การปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ แรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การพัฒนาบุคลากร และ คุณธรรมและจริยธรรมของบุคลากร ดังผลการวิจัย การ

พัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร โดยประกอบด้วย 7 ด้าน ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของ อิเซนเบอร์เกอร์ ฟาโซโล และเดวิท ลาแมสโต ได้กล่าวว่าความผูกพันในองค์กรเป็นเจตคติที่แสดงถึงความรู้สึกรวมเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร มีความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานที่บุคคลสามารถได้รับการสนับสนุนจากองค์กรกับความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร ผลที่ตามมาคือความอดุสาหะและความทุ่มเทให้กับองค์กร นอกจากนี้ จิระพงศ์ เรืองกุล ได้กล่าวว่า ประกอบด้วยคุณลักษณะ 3 ประการ ได้แก่ 1) ความผูกพันของพนักงานเป็นเรื่องของความรู้สึกเชิงบวกที่มีต่อองค์กรและการมีพลังหรือการตื่นตัวซึ่งทำให้พนักงานมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน 2) ความผูกพันพนักงานเป็นตัวทำนายพฤติกรรมที่นอกเหนือหน้าที่งาน ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ช่วยเพิ่มพูนผลการปฏิบัติงานที่สูงกว่าพนักงานทั่วไป และ 3) พนักงานที่มีความผูกพันจะตระหนักถึงบริบทต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับธุรกิจและร่วมสร้างผลงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ขององค์กรเป็นสำคัญ สำหรับแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ประกอบด้วย 7 ด้าน สามารถอภิปรายผลได้ดังนี้

ด้านที่ 1 ด้านความจงรักภักดีและการทุ่มเทในงาน เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร มีค่าน้ำหนักตัวแปร (factor loading) อยู่ระหว่าง .622 - .700 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 10.669 ค่าร้อยละความแปรปรวนเท่ากับ 8.891 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนเท่ากับ 8.891 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายด้านนี้ได้ดีที่สุด และด้านนี้ก็สามารถอธิบายความแปรปรวนด้านขององค์ประกอบความผูกพันของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ได้ร้อยละ 8.891 รวมค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน เท่ากับ 8.891 กล่าวคือ ตัวแปรทั้งหมด 6 ตัวแปร เป็นตัวแปรรวมที่อธิบายองค์ประกอบนี้ได้ กล่าวคือ ตัวแปรทั้งหมด 6 ตัวแปร เป็นตัวแปรรวมที่อธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดี และเมื่อแยกพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ ในด้านที่ 1 แล้วพบว่าเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับ การส่งเสริมให้บุคลากรมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้เสร็จก่อนหรือภายในเวลาที่กำหนดทุกครั้งทีปฏิบัติงาน การส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานกระตือรือร้นและพร้อมที่จะยอมรับต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนเต็มใจและพยายามที่จะทำงานให้ดีที่สุด การส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน การส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานทำงานด้วยความมุ่งมั่นใส่ใจ และการส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนทุ่มเท และแสดงความกระตือรือร้นที่จะทำงานให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของ เมอร์เดย์ พอร์ตเตอร์ และสเตียร์ ได้กล่าวว่าความผูกพันในองค์กรเป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีตามปกติ เพราะความผูกพันเป็นพฤติกรรมที่แสดงออกมามากกว่าความจงรักภักดีเพราะเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและผลักดันให้บุคลากรเต็มใจที่จะอุทิศตัวเองเพื่อการสร้างสรรค์ให้องค์กรอยู่ในสภาพที่ดี ความผูกพันในองค์กรเป็นความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่มีต่อองค์กรอย่างเหนียวแน่นให้องค์กรมีสภาพที่ดีขึ้น โดยความรู้สึกที่ดีที่จะทำให้บุคลากร

แสดงออกมาในรูปของการปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์และบุคคลที่มีความผูกพันจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กรเสมอ และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ เจอร์ลด์ กรีนเบิร์ก และโรเบิร์ต อี.บารอน ได้กล่าวว่าความผูกพันในองค์กรมีความสำคัญต่อความเป็นอยู่ขององค์กรนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร หากมีความผูกพันในองค์กรสูง อัตราการขาดงานและลาออกจะต่ำ หากมีความผูกพันในองค์กรสูง ระดับความตั้งใจที่จะเสียสละทำงานให้กับองค์กรสูง และหากมีความผูกพันในองค์กรสูง ความคิดเห็นส่วนตัวจะเป็นไปในทางบวกโดยบุคลากรในองค์กรจะเกิดความเกี่ยวพันกับองค์กรไม่มีความตั้งใจที่จะไม่จากองค์กรไปไหน และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ชาร์ลส์ ได้กล่าวว่าความผูกพันในองค์กรเป็นความมุ่งมั่นและการอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กรหรือเป็นระดับการความพยายามทุ่มเทในการทำงาน การอุทิศเวลา สติปัญญาในการทำงาน รวมไปถึงความรู้สึกของบุคลากรในองค์กรที่รู้สึกถึงเป้าหมายและความภูมิใจซึ่งทำให้เกิดความทุ่มเทความสามารถในการทำงาน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริญาณพร ปรีชา ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร กรณีศึกษาสำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ 4.33 นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิมลพรรณ แซ่เหลี่ยว และคณะ ได้ทำการวิจัยเรื่องคุณภาพชีวิตในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรอยู่ในระดับมากทั้งภาพรวมและรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย คือ ด้านความเต็มใจ และพยายามทุ่มเทจะทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กร ด้านความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า ความต้องการและยอมรับเป้าหมายค่านิยมขององค์กร และด้านความปรารถนาที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กร และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุมาลี แสงสว่าง และปิยนุช รัตนกุล ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาความคาดหวังและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล ผลการศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยมหิดล ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบคือ ความพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงาน ความภาคภูมิใจและจงรักภักดีต่อองค์กร การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร พบว่า บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรในระดับมาก โดยมีพยายามทุ่มเทในการปฏิบัติงานสูงสุด

ด้านที่ 2 ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร มีค่าน้ำหนักตัวแปร (factor loading) อยู่ระหว่าง .648 - .791 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 9.108 ค่าร้อยละความแปรปรวนเท่ากับ 7.590 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนเท่ากับ 16.481 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 6 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายด้านนี้ได้ดีที่สุด และด้านนี้ก็สามารถอธิบายความแปรปรวนด้านขององค์ประกอบความผูกพันของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ได้ร้อยละ 7.590 รวมค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน เท่ากับ 16.481 กล่าวคือ ตัวแปรทั้งหมด 6 ตัวแปร เป็นตัวแปรร่วมที่อธิบายองค์ประกอบ

นี้ได้ กล่าวคือ ตัวแปรทั้งหมด 6 ตัวแปร เป็นตัวแปรรวมที่อธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดี และเมื่อแยกพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ ในด้านที่ 2 แล้วพบว่าเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับ การส่งเสริมสวัสดิการที่มีความเหมาะสมเพียงพอกับความต้องการ การส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนเต็มใจและพยายามที่จะทำงานให้ดีที่สุด การจัดระบบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่มีรูปแบบที่หลากหลายและมีสิทธิประโยชน์ ความเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร มีแผนสวัสดิการหลังเกษียณที่มีความเพียงพอและสามารถดำรงชีวิตได้อย่างเพียงพอต่อความต้องการ การจัดระบบการให้สวัสดิการพยาบาลสำหรับ บิดา มารดา มีความเหมาะสมและเพียงพอกับความจำเป็น และการจัดระบบสวัสดิการเงินอุดหนุน การศึกษาบุตรที่เพียงพอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ ทอม แรธ และจิม ฮาร์เตอร์ ได้กล่าวว่า องค์ประกอบความผูกพันในองค์กร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ต้องสร้างความก้าวหน้าในตำแหน่งงาน ถ้าทำงานในองค์กรนี้จะมีเส้นทางการเติบโตต้องทำอย่างไรบ้างให้ชัดเจน ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการที่องค์กรนี้แล้วมีความมั่นคงมีโอกาเติบโตในงาน ซึ่งทำให้บุคลากรเกิดความทุ่มเทในการสร้างผลงาน 2) สังคมในที่ทำงานที่ดีส่งเสริมการทำงาน องค์กรต้องสร้างสังคมกิจกรรมส่งเสริมสังคมและทีมงานที่ดีการทำงาน ทำให้รู้สึกถึงความสุขในการทำงาน 3) ระบบบริหารค่าตอบแทน โดยต้องสร้างระบบการจ่ายค่าตอบแทนสวัสดิการที่เท่าเทียมกัน ชัดเจน และเป็นธรรม เพื่อเป็นการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร 4) สุขภาพกายและใจของบุคลากร คือจะต้องมีความสมดุลระหว่างเวลาในการทำงานกับเวลาส่วนตัวสำหรับครอบครัว โดยสนับสนุนให้บุคลากรใช้ชีวิตส่วนตัวและสนับสนุนให้บุคลากรสามารถใช้เวลาในการทำงานได้อย่างสมดุล เพื่อสร้างความผูกพันให้กับบุคลากร และ 5) ระบบสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านร่างกายและจิตใจ ด้านความปลอดภัยในการทำงาน ด้านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งส่งผลให้เสริมสร้างความผูกพันกับองค์กรให้กับบุคลากร นอกจากนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ สแตร์ และกัลพิน ได้กล่าวว่าแนวทางการพัฒนาความผูกพันของพนักงานต่อองค์การควรมีโครงสร้าง เงินเดือนและผลตอบแทนต่าง ๆ ที่ได้รับต้องมีความเหมาะสมและยุติธรรม โดยเฉพาะการประเมินผลการปฏิบัติงานประจำปี ซึ่งสิ่งนี้สำคัญมาก ๆ และอาจจะสำคัญที่สุดที่ส่งผลต่อความรู้สึกผูกพันของพนักงาน ซึ่งองค์การอาจศึกษาการจ่ายค่าจ้าง เงินเดือนขององค์การใกล้เคียง องค์กรที่อยู่ในกลุ่มธุรกิจเดียวกันกับเรา เพื่อพิจารณาฐานเงินเดือน และปรับค่าจ้างเงินเดือนให้เหมาะสม ก็เป็นอีกทางหนึ่งที่จะทำให้พนักงานรู้สึกพอใจมากยิ่งขึ้น และยังคงสอดคล้องกับแนวคิดของ ลูเทนส์ ได้กล่าวว่าการเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วยรูปแบบความผูกพัน 3 รูปแบบ คือ 1) ความผูกพันทางด้านจิตใจเป็นความผูกพันเกี่ยวกับความต้องการที่จะอยู่ในองค์กรต่อไป 2) ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร เป็นความผูกพันเกี่ยวกับการจะคงอยู่กับองค์กรเพราะตำแหน่ง ค่าตอบแทน หรือสิทธิประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กรที่สร้างพึงพอใจซึ่งส่งผลให้เกิดความผูกพันที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป และ 3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน เป็นความผูกพันที่ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าคงอยู่ในองค์กร

เป็นสิ่งที่คิดถูกต้อง สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริญาณพร ปรีชา ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร กรณีศึกษาสำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรพึงพอใจการพัฒนาความรู้ และทักษะด้านวิชาการและวิชาชีพ อยู่ในระดับมาก และลำดับ สุดท้ายคือบุคลากรพึงพอใจสวัสดิการและปัจจัยสนับสนุนต่าง ๆ ที่สำนักวิทยบริการและมหาวิทยาลัยจัดให้ อยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เยาวลักษณ์ โพธิ์หล้า และคณะ ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร : กรณีศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านเงินเดือนและสวัสดิการ พบว่าบุคลากรที่มีความสุขด้านเงินเดือน และสวัสดิการเพิ่มขึ้นจะมีความผูกพันด้านการพูดถึงองค์กรในแง่บวกเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญค่าสถิติที่ระดับ .01 และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ตรีกภพ ชินบุรณ์ พบว่าด้านผลตอบแทน (ในรูปของเงินและไม่ใช่งาน) ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านการพูดถึงองค์กรในแง่บวกอย่างมีนัยสำคัญค่าสถิติที่ระดับ .01

ด้านที่ 3 ด้านความไว้วางใจและการมอบหมายงาน เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร มีค่าน้ำหนักตัวแปร (factor loading) อยู่ระหว่าง .651 - .695 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 7.794 ค่าร้อยละความแปรปรวนเท่ากับ 6.495 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนเท่ากับ 22.976 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายด้านนี้ได้ดีที่สุด และด้านนี้ก็สามารถอธิบายความแปรปรวนด้านขององค์ประกอบความผูกพันของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ได้ร้อยละ 6.495 รวมค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนเท่ากับ 22.976 กล่าวคือ ตัวแปรทั้งหมด 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรรวมที่อธิบายองค์ประกอบนี้ได้ กล่าวคือ ตัวแปรทั้งหมด 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรรวมที่อธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดี และเมื่อแยกพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ ในด้านที่ 3 แล้วพบว่าเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับ การส่งเสริมให้มีความไว้วางใจและการมอบหมายงานสำคัญให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง การจัดบรรยากาศให้มีการยอมรับและให้ความเป็นกันเองจากหัวหน้างาน ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีมาสู่หน่วยงานอย่างสม่ำเสมอและการจัดระบบการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์ สอดคล้องกับแนวคิดของ เกลลือบ คอลเซาท์ติง ได้กล่าวว่าความผูกพันในองค์กรว่าความเป็นหุ้นส่วนกันระหว่างบุคลากรกับองค์กร โดยบุคลากรที่ทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและเพื่อบรรลุความต้องการส่วนตัวของตนเองด้วย โดยมีองค์กรมีหน้าที่ในการช่วยเหลือสนับสนุนเชิงสร้างสรรค์ในด้านต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สุพานี สถงษ์วานิช ได้กล่าวว่าความผูกพันในองค์กรว่าการที่องค์กรทำบุคลากรมีความรู้สึกรักองค์กร ภาคภูมิใจที่ได้เป็นสมาชิกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความรู้สึกร่วมกับองค์กรสูง และทำตนเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร เช่น ตั้งใจทำงาน ดูแลรักษาทรัพย์สินขององค์กร เหมือนกับเป็นของตนเอง แก้วตัวแทนองค์กรเมื่อถูกคนกล่าวหา ความผูกพันต่อองค์กรจะมีอยู่ 2

ลักษณะ คือ 1) การผูกพันในเชิงจิตใจ ซึ่งเป็นความตั้งใจของพนักงานที่จะคงอยู่กับองค์กร อันเนื่องมาจากความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์กร 2) ความผูกพันเนื่องจากต้องการอยู่กับองค์กร เพราะที่องค์กรนี้เหมาะสมที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกต่อไป และยังสอดคล้องกับแนวคิดของสแตร์และกาลปิน ได้กล่าวว่าแนวทางการพัฒนาความผูกพันของพนักงานต่อองค์การควรมีคุณธรรมในการบริหารงานภายในองค์การ สิ่งนี้รวมถึงการบริหารงานขององค์การ และการปฏิบัติตัวของผู้บริหารและพนักงานทุกคน ทุกระดับที่ต้องทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ ด้วยความซื่อสัตย์ มีกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้เหมาะสมและชัดเจน เพื่อป้องกันปัญหาการเกี่ยงกันทำงานหรือแย่งกันทำงาน โดยควรมอบหมายงานให้มีปริมาณที่เหมาะสม และยุติธรรมกับพนักงานแต่ละคน ไม่ควรมอบหมายงานที่สำคัญ ๆ หรืองานที่มีผลงานให้กับพนักงานกลุ่มเดิม ๆ ควรแบ่งให้พนักงานคนอื่นได้ทดสอบฝีมือบ้าง เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริญาณพร ปรีชา ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร กรณีศึกษาสำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความพึงพอใจต่อหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เยาวลักษณ์ โปธิ์หล้า และคณะ ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบผลว่าบุคลากรที่มีความสุขได้ลักษณะงาน/หน้าที่ความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นจะมีความผูกพันด้านความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญค่าสถิติที่ระดับ .01

ด้านที่ 4 ด้านคุณภาพการปฏิบัติงานและความโปร่งใส เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร มีค่าน้ำหนักตัวแปร (factor loading) อยู่ระหว่าง .668 - .821 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 6.127 ค่าร้อยละความแปรปรวนเท่ากับ 5.106 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนเท่ากับ 28.082 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายด้านนี้ได้ดีที่สุดในด้านนี้ก็สามารถอธิบายความแปรปรวนด้านขององค์ประกอบความผูกพันของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ได้ร้อยละ 5.106 รวมค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนเท่ากับ 28.082 กล่าวคือ ตัวแปรทั้งหมด 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรร่วมที่อธิบายองค์ประกอบนี้ได้ กล่าวคือ ตัวแปรทั้งหมด 4 ตัวแปร เป็นตัวแปรร่วมที่อธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดี และเมื่อแยกพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ ในด้านที่ 4 แล้วพบว่าเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับ การส่งเสริมให้บุคลากรมีความระมัดระวังในการปฏิบัติงานเพื่อป้องกันผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานของตนเองและหน่วยงานอื่น การส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถทำงานได้สำเร็จและส่งมอบงานที่ได้รับมอบหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด การส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานทำงานด้วยความโปร่งใส มีความพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบ และการส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงาน มีการนำความรู้และประสบการณ์มาใช้

เพื่อปรับปรุงคุณภาพของงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ เจอร์ล กรีนเบิร์ก และโรเบิร์ต เอ.บารอน ได้กล่าวว่า ความผูกพันในองค์กรมีผลกระทบต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคล ได้แก่ 1) ถ้าบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงระดับการขาดงานหรือเปลี่ยนงานจะมึน้อย กล่าวคือ บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงมักจะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรนานกว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ 2) ถ้าบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงบุคคลจะไม่พยายามหาโอกาสเปลี่ยนงานใหม่ 3) ถ้าบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงจะพยายามตั้งใจทำงานอุทิศกำลังกายและสติปัญญาแก่องค์กรอย่างเต็มที่ กล่าวคือ พนักงานที่มีความสัมพันธ์ในระดับสูง จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานและยินดีที่จะให้การช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ที่นอกเหนือจากงานประจำ ส่วนพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำมักจะให้ความช่วยเหลือเพียงเล็กน้อยหรือปฏิเสธที่จะให้การช่วยเหลือ และ 4) ความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงมักมีผลมาจากความพอใจในการทำงานในระดับสูง นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับแนวคิดของ บริเวอร์ และลือค ได้กล่าวว่าความผูกพันในองค์กรของบุคลากรจะมีลักษณะ 7 ประการ ดังนี้ 1) การมีความเห็นพ้องกับองค์กร เป็นลักษณะของบุคคลที่รู้สึกว่าคุณค่าขององค์กรเป็นสิ่งที่ดีและมีประโยชน์ต่อการทำงาน ดังนั้นเมื่อบุคลากรเข้าใจและยอมรับค่านิยมขององค์กรแล้ว จะก่อให้เกิดเจตคติในเชิงบวกและมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น 2) การมีความเชื่อมั่นในองค์กร เป็นลักษณะที่บุคลากรมีความรู้สึกเชื่อมั่นในการจัดการขององค์กรว่ามีความยุติธรรม มีส่วนในการตัดสินใจ เพื่อสร้างสรรค์งานให้กับองค์กรได้รับโอกาสในการพัฒนาและพัฒนาดตนเองให้ดียิ่งขึ้น 3) การแสดงความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงาน เป็นลักษณะของบุคลากรที่เต็มใจที่จะทุ่มเทพลังความสามารถในการทำงานและปกป้ององค์กรไม่ให้ถูกคุกคามจากแหล่งอื่น 4) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นลักษณะของบุคลากรที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานหรือแก้ปัญหาในงาน 5) การมีความรู้สึกในเชิงบวกต่องานเป็นการรับรู้ข้อมูลของบุคลากรที่ได้รับการสนับสนุนในงานและมีความสุขในการทำงาน 6) การแสดงความคิดเห็นที่ห่วงใยต่อองค์กรเป็นลักษณะของบุคลากรที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและได้รับการยอมรับในการแสดงความคิดเห็นนั้น ๆ จากองค์กร และ 7) การมีความรู้สึกว่าคุณค่าขององค์กรแห่งความยุติธรรม เป็นการรับรู้ของบุคลากรในองค์กรเกี่ยวกับการจัดการในการให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรมสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริญาณพร ปรีชา ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร กรณีศึกษาสำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความพร้อมในการพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน อยู่ในระดับมาก

ด้านที่ 5 ด้านค่านิยมและการบริหารงานขององค์กร เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร กล่าวคือ มีค่าน้ำหนักตัวแปร (factor loading) อยู่ระหว่าง .615 - .748 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 6.064 ค่าร้อยละความแปรปรวนเท่ากับ 5.053 และค่าร้อยละ

ละละสมของความแปรปรวนเท่ากับ 33.135 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 5 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายด้านนี้ได้ดีที่สุด และด้านนี้ก็สามารถอธิบายความแปรปรวนด้านขององค์ประกอบความผูกพันของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ได้ร้อยละ 5.053 รวมค่าร้อยละละละสมของความแปรปรวน เท่ากับ 33.135 กล่าวคือ ตัวแปรทั้งหมด 5 ตัวแปร เป็นตัวแปรร่วมที่อธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดี และเมื่อแยกพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ ในด้านที่ 5 แล้วพบว่าเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับการส่งเสริมค่านิยมให้การทำงานที่มีความสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน การกำหนดนโยบายพันธกิจ และกลยุทธ์ของหน่วยงานสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง การส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจในเป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์และพันธกิจของหน่วยงาน การจัดทำนโยบายขององค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการในด้านต่าง ๆ ของทุกคนในหน่วยงาน และการส่งเสริมให้มีการจัดการดำเนินงานจัดทำแผนงาน โครงการ และแผนปฏิบัติงานโดยมีรายละเอียดของกิจกรรมแต่ละขั้นตอนที่เข้าใจได้ง่ายสามารถปฏิบัติได้จริง ซึ่งสอดคล้องแนวคิดของ สเตียร์ส ได้กล่าวว่าความผูกพันในองค์กรเป็นความรู้สึกของบุคลากรที่แสดงตนว่าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกขององค์กรคนอื่น ๆ และเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกายและกำลังใจ เพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์กรให้สำเร็จ โดยเป็นขั้นตอนหนึ่งในขั้นของความสัมพันธ์กับองค์กรในกระบวนการเกี่ยวข้องกับองค์กร ได้แก่ 1) การเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรเป็นขั้นแรกที่บุคคลเลือกเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรใดองค์กรหนึ่ง 2) การมีความผูกพันต่อองค์กรเป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะมีความผูกพันลึกซึ้งกับองค์กร นอกจากนี้ พอดเตอร์และสเตียร์ส ได้กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารงานเพราะสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าและออกจากงานของสมาชิกในองค์กรได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงาน ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นของสมาชิกองค์กร เป็นพฤติกรรมที่สมาชิกในองค์กรมีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่น ๆ แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร มีจุดร่วมที่เหมือนกันของสมาชิกในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์กรเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจเพื่อปฏิบัติงานภารกิจขององค์กรความรู้สึกนี้จะแตกต่างจากความผูกพันต่อองค์กรโดยทั่วไปอันเนื่องมาจากการเป็นสมาชิกขององค์กร โดยปกติพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรอย่างแท้จริง จะมุ่งเน้นความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรด้วย และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ อัลเลน และมีเยอร์ ได้กล่าวว่าความผูกพันในองค์กรว่าเป็นความรู้สึกที่บุคลากรมีต่อองค์กรโดยเป็นสิ่งเหนี่ยวรั้งให้คนยังคงอยู่ในองค์กร รู้สึกว่าเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมองค์กร ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย 3 ส่วน คือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร เป็นการแสดงออกจากเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรของผู้ปฏิบัติงาน ความเกี่ยวข้องกับองค์กร โดยการปฏิบัติงานตามบทบาทตามหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่ และความจงรักภักดี ความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กร และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริญาณพร ปรีชา ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความผูกพัน

ของบุคลากรต่อองค์กร กรณีศึกษาสำนักวิทยบริการมหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีต่อผลความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มากที่สุดอันดับ 1 คือ ผู้บังคับบัญชา อันดับ 2 คือ ภาระงานที่ได้รับมอบหมายและการพัฒนาความรู้และทักษะด้านวิชาการ และวิชาชีพ อันดับ 3 คือ เพื่อนร่วมงาน อันดับ 4 คือ สวัสดิการและเงินเดือนค่าตอบแทน อันดับ 5 คือ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในสายงาน อันดับ 6 คือ ระบบการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล และสุดท้าย อันดับ 7 คือ ครอบครัวและภูมิลำเนา และผลการวิจัยยังพบอีกว่า บุคลากรมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ระดับมาก

ด้านที่ 6 ด้านภาพลักษณ์และความภาคภูมิใจในองค์กร เป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อผลความผูกพันต่อองค์กร โดยมี มีค่าน้ำหนักตัวแปร (factor loading) อยู่ระหว่าง .603 - .622 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 5.636 ค่าร้อยละความแปรปรวนเท่ากับ 4.696 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนเท่ากับ 37.832 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่รวมกันอธิบายด้านนี้ได้ดีที่สุด และด้านนี้ก็สามารถอธิบายความแปรปรวนด้านขององค์ประกอบความผูกพันของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ได้ร้อยละ 4.696 รวมค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน เท่ากับ 37.832 กล่าวคือ ตัวแปรทั้งหมด 3 ตัวแปร เป็นตัวแปรรวมที่อธิบายองค์ประกอบนี้ได้ กล่าวคือ ตัวแปรทั้งหมด 3 ตัวแปร เป็นตัวแปรรวมที่อธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดี และเมื่อแยกพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ ในด้านที่ 6 แล้วพบว่าเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับ การกระตุ้นให้บุคลากรมีความต้องการที่จะให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในหน่วยงาน การส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันกับหน่วยงานและให้เห็นว่าความผูกพันเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน และการส่งเสริมความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สเตียร์ส ได้กล่าวว่าการผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวชี้วัดที่ดีถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร การศึกษาถึงความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญคือความผูกพันต่อองค์กรทำให้จำนวนการย้ายออกจากองค์กรแตกต่างกัน ซึ่งเห็นว่าการที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรน้อยเขาอาจจะย้ายออกจากองค์กร หรือในกรณีที่เขาเลือกที่จะอยู่กับองค์กรต่อไปเขาจะปฏิบัติหน้าที่โดยไม่ตั้งใจยอมนำมาซึ่งผลเสียต่อองค์กรไม่ว่าจะเป็นด้านทรัพยากรที่องค์กรต้องสูญเสียในรูปแบบค่าจ้างเงินเดือน และสวัสดิการส่วนด้านบรรยากาศทำให้ขาดอธยาศัยไมตรีที่ดีต่อกันในการทำงาน รวมทั้งสูญเสียเป้าหมายขององค์กรที่ได้วางไว้เนื่องจากไม่สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายจะเห็นว่าการที่พนักงานไม่ย้ายไปทำงานที่อื่น เขาจะรับรู้ได้ว่าตัวเองได้ลงทุนในด้านต่าง ๆ กับองค์กรไว้มาก เช่น เวลา พลังงาน ฯลฯ ดังนั้น เขาจึงควรได้รับการตอบแทนจากการลงทุนดังกล่าว ซึ่งพบว่าความผูกพันกับองค์กรด้านการคงอยู่กับองค์กรของพนักงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับขนาดและจำนวนการลงทุนกับองค์กรที่พนักงานรับรู้ นอกจากพนักงานที่รับรู้ว่าคุณภาพตนเองมีทางเลือกน้อยก็จะมีผลผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กรสูง และสอดคล้องกับแนวคิดของ เดล คาร์เนกี ได้กล่าวว่าการผูกพันทำให้เกิดความผูกพันในองค์กร ประกอบด้วย 6 ปัจจัย ดังนี้ 1) การ

สื่อสารอย่างชัดเจนถึงความเชื่อมโยงระหว่างผลการปฏิบัติงานและผลตอบแทนของบุคลากร 2) ความมั่นใจในการประเมินผลการปฏิบัติงานที่สามารถแยกแยะผู้มีผลการปฏิบัติงานได้ดี 3) การจัดอุปสรรคในการทำงานที่สามารถส่งผลกระทบต่อการสนับสนุนบุคลากร เช่น งานที่ไม่จำเป็นหรือซ้ำซ้อน 4) การเลือกคนให้เหมาะสมกับงานโดยคำนึงถึงคุณสมบัติของตำแหน่งงานและความสามารถของผู้ที่จะดำรงตำแหน่งงานนั้น 5) ติดตามและพัฒนาบรรยากาศในการทำงานโดยผู้นำต้องมีความสามารถและมีรูปแบบการบริหารงานที่เหมาะสมเพื่อจูงใจบุคลากร และ 6) มุ่งเน้นถึงผลตอบแทนที่ไม่ได้อยู่แค่ในรูปของเงินเท่านั้น เช่น โอกาสการเติบโตในหน้าที่การงาน การพัฒนาในด้านต่าง ๆ และการยกย่องชมเชยบุคลากร และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ ดักแยม กรูบ และแคสทาเนตา ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ นั่นคือทัศนคติและเจตคติที่ดีต่อองค์กร โดยจะพูดถึงองค์กรในทางที่ดีให้ผู้อื่นฟังเสมอ มีความต้องการที่จะรักษาการเป็นสมาชิก เพื่อปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรและความรู้สึกที่ดีของบุคลากรที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น ๆ ซึ่งมีความรู้สึกที่ยึดติดกับการปฏิบัติงานที่มีความผูกพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร โดยมีเป้าหมายในการทำงานของบุคลากรที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร เป็นเหตุให้บุคลากรปรารถนาที่จะทำงานกับองค์กรต่อไป ความรู้สึกยึดมั่นกับองค์กรความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในองค์กร โดยเกิดจากการที่บุคคลได้รับประสบการณ์จากการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในการทำงานที่ตรงกับความคาดหวังของบุคลากร และทำให้บุคลากรต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริญาณพร ปรีชา ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร กรณีศึกษาสำนักวิทยบริการมหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร อยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับ ชัชรวรรณ มีทรัพย์ทอง ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร คณะวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย บุคลากรมีระดับคุณภาพชีวิตการทำงานอยู่ในระดับดี โดยมีความภูมิใจในองค์กรเป็นองค์ประกอบที่เด่นชัดที่สุด รองลงมาคือความสัมพันธ์ภายในหน่วยงานและโอกาสพัฒนาขีดความสามารถของผู้ปฏิบัติงาน 2) บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูงซึ่งมีค่าตามลำดับ คือ การใช้ความสามารถเพื่อองค์กรมีค่าสูงสุด การยอมรับองค์กร และความต้องการเป็นสมาชิกขององค์กร

ด้านที่ 7 ด้านการอำนวยความสะดวกและความปลอดภัย มีค่าน้ำหนักตัวแปร (factor loading) อยู่ระหว่าง .655 - .701 มีค่าความแปรปรวนของตัวแปรเท่ากับ 5.595 ค่าร้อยละความแปรปรวนเท่ากับ 4.662 และค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวนเท่ากับ 42.494 แสดงว่า ตัวแปรทั้ง 3 ตัวแปร เป็นตัวแปรที่ร่วมกันอธิบายด้านนี้ได้ดีที่สุด และด้านนี้ก็สามารถอธิบายความแปรปรวนของแนวทางการพัฒนาความผูกพันของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ได้ร้อยละ 4.662

รวมค่าร้อยละสะสมของความแปรปรวน เท่ากับ 42.494 กล่าวคือ ตัวแปรทั้งหมด 3 ตัวแปร เป็นตัวแปรร่วมที่อธิบายองค์ประกอบนี้ได้ กล่าวคือ ตัวแปรทั้งหมด 3 ตัวแปร เป็นตัวแปรร่วมที่อธิบายองค์ประกอบนี้ได้ดี และเมื่อแยกพิจารณาตัวแปรต่าง ๆ ในด้านที่ 7 แล้วพบว่าเป็นตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับ การจัดระบบความปลอดภัยทั้งในพื้นที่ทำงานและเครื่องมืออุปกรณ์ มีการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน และการดูแลจัดการสถานที่ภายในที่ทำงานให้น่าอยู่ สะอาด สวยงามอยู่เสมอ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ สอดคล้องกับแนวคิดของ ทอม แรธ และจิม ฮาร์เตอร์ ได้กล่าวว่า ระบบสภาพแวดล้อมในการทำงานให้เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ทั้งในด้านร่างกายและจิตใจ ด้านความปลอดภัยในการทำงาน ด้านวัฒนธรรมองค์กร ซึ่งส่งผลให้เสริมสร้างความผูกพันกับองค์กรให้กับบุคลากร นอกจากนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ กัลท์แมน ได้กล่าวว่า คุณภาพชีวิตในการทำงาน คือ ความพึงพอใจในสภาพแวดล้อมในสถานที่ปฏิบัติงาน ซึ่งรวมถึงอุปกรณ์เครื่องใช้สิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางองค์กรจัดให้ ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และยังสอดคล้องกับแนวคิดของ สแตร์และกัลพิน ได้กล่าวว่าแนวทางการพัฒนาความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรควรสร้างสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานให้เหมาะสมตามหลักอาชีวอนามัยและความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน และมีจุดพักผ่อนให้พนักงานได้ผ่อนคลายเครียดหรือความเมื่อยล้าจากการทำงานมีมุมอ่านหนังสือ เป็นต้น ก็จะทำให้พนักงานรู้สึกดีกับองค์กรมาก ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริญาณพร ปรีชา ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง การศึกษาความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร กรณีศึกษาสำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมโดยรวมของมหาวิทยาลัยขอนแก่นอยู่ในระดับมาก และบุคลากรพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในสถานที่ ที่ทำงานของบุคลากร อยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ เขียวลักษณ์ โพธิ์หล้า และคณะ ซึ่งได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร : กรณีศึกษามหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยด้านสถานที่ทำงาน (สภาพแวดล้อม) พบว่าบุคลากรที่มีความสุขด้านสถานที่ทำงาน (สภาพแวดล้อม) เพิ่มขึ้นจะทำให้ความผูกพันด้านการพูดถึงองค์กรในแง่บวกเพิ่มขึ้นอย่างมีนัยสำคัญค่าสถิติที่ระดับ .01

2. แนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร

การวิเคราะห์ผลจากการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร พบว่าแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร มี 7 แนวทางหลัก 56 วิธี แนวทางที่ 1 “ด้านความจงรักภักดีและการทุ่มเทในงาน” ประกอบด้วย 12 วิธี

แนวทางที่ 2 “ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม” ประกอบด้วย 9 วิธี แนวทางที่ 3 “ด้านความไว้วางใจและการมอบหมายงาน” ประกอบด้วย 11 วิธี แนวทางที่ 4 “ด้านคุณภาพการปฏิบัติงานและความโปร่งใส” ประกอบด้วย 7 วิธี แนวทางที่ 5 “ด้านค่านิยมและการบริหารงานขององค์กร” ประกอบด้วย 9 วิธี แนวทางที่ 6 “ด้านภาพลักษณ์และความภาคภูมิใจในองค์กร” ประกอบด้วย 4 วิธี แนวทางที่ 7 “ด้านการอำนวยความสะดวกและความปลอดภัย” ประกอบด้วย 4 วิธี

3. เพื่อทราบผลการยืนยันแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานว่า ผลการยืนยันการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร มีความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้ ผลการตรวจสอบยืนยันการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร โดยอ้างอิงผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 7 คน พบว่าผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ ทุกคนมีความคิดเห็นสอดคล้องกันว่า การพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร เป็นพหุปัจจัย มีความสอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จำนวน 7 ด้าน คือ 1) ด้านความจงรักภักดีและการทุ่มเทในงาน 2) ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม 3) ด้านความไว้วางใจและการมอบหมายงาน 4) ด้านคุณภาพการปฏิบัติงานและความโปร่งใส 5) ด้านค่านิยมและการบริหารงานขององค์กร 6) ด้านภาพลักษณ์และความภาคภูมิใจในองค์กร และ 7) ด้านการอำนวยความสะดวกและความปลอดภัย ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน ประกอบด้วย 7 ด้าน ประกอบด้วย 31 แนวทางในการพัฒนาความผูกพันในองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริญาพร ปรีชา ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษาความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร กรณีศึกษาสำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีต่อผลความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น มากที่สุดอันดับ 1 คือ ผู้บังคับบัญชา อันดับ 2 คือ ภาระงานที่ได้รับมอบหมายและการพัฒนาความรู้และทักษะด้านวิชาการและวิชาชีพ อันดับ 3 คือ เพื่อนร่วมงาน อันดับ 4 คือ สวัสดิการและเงินเดือนค่าตอบแทน อันดับ 5 คือ สภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงานและความก้าวหน้าในสายงาน อันดับ 6 คือ ระบบการยกย่องชมเชยและการให้รางวัล และสุดท้าย อันดับ 7 คือ ครอบครัวและภูมิลำเนา สำหรับระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักวิทยบริการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร รองลงมาคือ บุคลากรมีความภาคภูมิใจ ความสำเร็จของสำนักวิทยบริการในทุกเรื่อง บุคลากรมีความพร้อมในการพัฒนาและปรับปรุงผลการปฏิบัติงาน บุคลากรมีความพึงพอใจต่อหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมาย บุคลากรพึงพอใจ

ต่อสภาพแวดล้อมโดยรวมของมหาวิทยาลัยขอนแก่น และบุคลากรพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อม ในสถานที่ ที่ทำงานของบุคลากร บุคลากรพึงพอใจผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน บุคลากรพึงพอใจ การพัฒนาความรู้ และทักษะด้านวิชาการและวิชาชีพ และลำดับ สุดท้ายคือบุคลากรพึงพอใจสวัสดิการ และปัจจัยสนับสนุนต่าง ๆ ที่สำนักวิทยบริการและมหาวิทยาลัยจัดให้

ข้อเสนอแนะ

จากการวิจัยเรื่อง การพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัย ศิลปากร ได้ค้นพบที่เป็นประโยชน์ที่เป็นองค์ความรู้ด้านการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ซึ่งผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะดังนี้

ข้อเสนอแนะทั่วไป

ผู้บริหารและพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ควรนำแนวทางการพัฒนาความผูกพัน ในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากรที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ ไปใช้เป็นข้อมูล ในการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนเพิ่มความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สายสนับสนุนเพิ่มยิ่งขึ้นเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและคุณภาพในการปฏิบัติงาน เพราะถ้าพนักงาน มหาวิทยาลัยสายสนับสนุนสามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้ว ก็จะทำให้องค์กรหรือ หน่วยงานมีคุณภาพมากยิ่งขึ้น โดยพิจารณาข้อเสนอแนะจากค่าน้ำหนักปัจจัยตั้งแต่ .700 ขึ้นไป และ นำมาเป็นข้อเสนอแนะมีดังนี้

1. ควรมีการส่งเสริมให้พนักงานมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานโดยใช้ความพยายามที่จะทำให้ งานที่ปฏิบัติให้เสร็จภายในเวลาที่กำหนดเพื่อป้องกันความเสียหายอันเกิดจากความล่าช้าได้
2. ควรมีการส่งเสริมสวัสดิการที่เพียงพอและเหมาะสมตามความต้องการของพนักงานทุก คน โดยจากมอบหมายให้คณะวิชาเป็นผู้ดำเนินจัดสรรให้เหมาะสมกับพนักงานในหน่วยงาน
3. ควรมีการส่งเสริมสนับสนุนให้พนักงานได้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เต็มความรู้ เต็ม ความสามารถเพื่อให้งานมีคุณภาพมากที่สุด
4. ควรมีการส่งเสริมให้พนักงานได้เรียนรู้และทำความเข้าใจที่เกี่ยวกับระบบกองทุนสำรอง เลี้ยงชีพในรูปแบบต่าง ๆ ที่หลากหลายตรงตามสภาพของรายได้และความประสงค์ของพนักงานให้ มากที่สุด
5. ควรมีการส่งเสริมให้พนักงานมีความรอบคอบในการปฏิบัติงานให้มากที่สุด ทั้งนี้เพื่อ ป้องกันผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นได้จากการปฏิบัติงานของตนเองที่มีต่อหน่วยงานของตนและต่อหน่วยงาน อื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง

6. ควรมีการส่งเสริมให้พนักงานในแต่ละหน่วยงานที่สังกัดได้มีค่านิยมในการทำงานที่ดี และสอดคล้องกับบริบทความต้องการของหน่วยงาน

7. ควรมีการสนับสนุนให้แต่ละหน่วยงานได้จัดทำนโยบาย พันธกิจ แผนกลยุทธ์ที่สามารถนำไปปฏิบัติได้จริงภายในระยะเวลาที่เหมาะสม

8. ควรมีการส่งเสริมสนับสนุนให้แต่ละหน่วยงานได้คำนึงถึงความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน ทั้งภายในและภายนอกสำนักงาน ตลอดจนเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ทั้งนี้ เพื่อให้พนักงานได้รับความสะดวกและปลอดภัยในการปฏิบัติงานให้มากที่สุด

ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

1. ศึกษารูปแบบการสร้างความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร

2. ศึกษาอิทธิพลของการส่งเสริมความผูกพันในองค์กรต่อการปฏิบัติงานตลอดถึงความสุขในการทำงานของบุคลากรมหาวิทยาลัยศิลปากร

3. ศึกษาอิทธิพลของตัวแปรที่อาจส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรบุคลากรในมหาวิทยาลัยศิลปากร



รายการอ้างอิง

- Afsar, Selda Tasdemir. "Impact of the Quality of Work-life on Organizational Commitment: A Comparative Study on Academicians Working for State and Foundation Universities in Turkey." *Journal of Industrial Relations and Human Resources*, 17(2) (2014): 45-75.
- Al-Daibat, Bassam. "Quality of Work Life and its Impact on the Organizational Commitment A Case Study at Jordanian Phosphate Mines Company (JPMC)." *Journal of Industrial Relations and Human Resources* 6, 11 (December 2018): 66-74.
- Al Halboosi, Bilal Ali Abbas. "Organizational Commitment." *International Journal of Computer Science and Mobile Computing* 9, 7 (July 2020): 7-8.
- Ali, Inass Salamah, and Vilram Jeet. "A Comparative Study of Organizational Commitment and Job Satisfaction in The Private and Government professional Educational Institutions." *International Journal of Human Resource Management and Research* 9, 2 (Apr 2019): 35-46.
- Allen, Janis, and Michael McCarthy. *How to Engage, Involve, and Motivate Employees Building a Culture of Lean Leadership with Two-Way Commitment and Communication*. Boca Raton: CRC Press Taylor & Francis Group, 2017.
- Allen, Natalie J., and John P. Meyer. "Organizational Commitment: Evidence of Career Stage Effect." *Journal of Business Research*, 26 (January 1993): 49-61.
- Allen, Natalie J., and John P. Meyer. "The Measurement and Antecedents of Affective Continuance and Normative Commitment of the Organizations." *Journal of Occupational Psychology* 63, 1 (March 1990): 4-5.
- Angelino, Lorraine M., and Deborah Natvig. "A Conceptual Model for Engagement of the Online Learner." *The Journal of Educators Online* 6, 1 (January 2009): 16-19.
- Aon Hewitt. Aon Hewitt's Model of Employee Engagement. accessed March 12, 2021. Available from <https://www.asia.aonhumancapital.com/document-files/thought-leadership/people-and-performance/model-of-employee-engagement.pdf>.
- Aon Hewitt. How to Improve Employee Engagement. accessed March 12, 2021, available

from <https://www.asia.aonhumancapital.com/home/insights-at-work/improve-employee-engagement>.

Aon Hewitt. Unique Drivers for Engagement Outcomes. accessed March 12, 2021.

Available from <https://www.asia.aonhumancapital.com/home/insights-at-work/improve-employee-engagement>.

Armstrong, M. **Armstrong's essential human resource management practice: A guild to people management**. London: Kogan Page, 2010.

Aydogdu, Sinem. "An Empirical Study of the Relationship Among Job Satisfaction, Organizational Commitment and Turnover Intention." *International Review of Management and Marketing* 1, 3 (2011) : 43-53.

Barati, Bahrami, Ghoroghchian, Montazer-alfaraj, and Ezzatabadi. *Role of Organizational Climate in Organizational Commitment: The Case of Teaching Hospitals.* Shiraz Iran: University of Medical Sciences 10, 1 (2016): 47-58.

Berry, Mary Lynn, and Michael L. Morris. "The Impact of Employee Engagement Factors and Job Satisfaction On Turnover Intent." *Institute of Education Sciences*, (2008): 1-3.

Best, John W., and James V. Kahan. *Research in Education*. 8th ed. Needham Heights: Allyn & Bacon A Viacom Company. 1998.

Bowditch, James L., Anthony F Buono, and Marcus M. Stewart. *A primer on organizational behavior*. 7th ed. New York: John Wiley and sons, 2008.

Brewer, Ann M., and Peter Lok. "Managerial strategy and nursing commitment in Australian Hospitals." *Journal of Advance Nursing* 21, 4 (April 1995): 789-799.

Buchanan II, Bruce. "Building organizational commitment: The socialization of managers in work organization" *Administrative Science Quarterly* 19, 4 (December 1974): 533-534.

Cronbach, Lee J. *Essentials of Psychological Test*. 4th ed. New York: Harper and Row. 1984.

Dale, Carnegie. *The Importance of Employee Engagement*. accessed January 12, 2021, available from <http://www.dalecarnegie.com/employee-engagement>.

Danish, Rizwan Qaiser, Umar Draz, and Hafiz Yasir Ali. "Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction and Organizational Commitment in Education Sector of

- Pakistan.” American Institute of Science, 1 (July 2015): 102 – 109.
- Deaux, K., L. S. C. K Wrightsman, and E. Sundstrom. Social Psychology. 5th ed. California: Brooks/Cole, 1988.
- Deshwal S. “A study of job satisfaction in relation to employee engagement.” International Journal of Applied Research, 1(9) (2015): 303-304.
- Development Dimensions International, employee engagement the key to realizing competitive advantage, accessed February 10, 2021.
<http://theengagementeffect.com/wp-content/uploads/DDI-EmployeeEngagementMonograph.pdf>.
- Dunham, R. B., J. A. Grube, and M. B. Castañeda. “Organizational commitment: The utility of an integrative definition.” Journal of Applied Psychology 79, 3 (1994): 370–380.
- Eisenberger R., Fasolo P., and Davis-LaMastro. “Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation,” Journal of applied psychology 75, 3 (1990): 51-59.
- Fazzi, Robert A. Management Plus: Maximizing productivity through Motivations, Performance, and Commitment. New York: Irwin Professional, 1994.
- Gallup Consulting. Connecting Employee Engagement to the Employee Experience. accessed March 12, 2021. available from <https://www.gallup.com/workplace/285674/improve-employee-engagement-workplace.aspx#ite-285782>.
- Gallup Consulting. The Relationship Between Engagement at Work and Organizational Outcomes 2016. accessed March 12, 2021 available from http://www.workcompprofessionals.com/advisory/2016L5/august/MetaAnalysis_Q12_ResearchPaper_0416_v5_sz.pdf.
- George, J.M., and G.R. Jones. Organizational behavior. 2nd ed. Massachusetts: Addison, 1990.
- George, Jennifer M., Gareth R. Jones, and William C. Sharbrough. Understanding and Managing Organizational Behavior. Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, 2005.
- Glisson, Charles, and Mark Durick. “Predictors of job satisfaction and organizational commitment in human service organizations.” Administrative science quarterly,

(March 1988): 61-81.

Greenberg, Jarald, and Robert A. Baron. Behavior in organization: Understanding and managing the human side of work. 5th ed. New Jersey: A Simon and Schuster, 1995.

Greenberg, Jarald, and Robert A. Baron. Behavior in Organizations: Understanding and Managing the Human Side of Work (International Edition). 8th ed. Boston : Ally and Bacon., 2002.

Greenberg, Jerald, and Baron A. Baron. Behavior in organization: Understanding and managing the human side of work. 5th ed. New Jersey: A Simon and Schuster, 1995.

Gubman, Edward L. The Talent Solution: Aligning Strategy and People to Achieve Extraordinary Results. The United States of America: McGraw – Hill, 1998.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. Multivariate Data Analysis. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 2010.

Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. and Anderson, R. E. **Multivariate Data Analysis**. 7th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall. 2010.

Henry, Igoni Manuel. “Organizational Climate And Organizational Commitment Of Deposit Money Banks In Rivers State.” International Journal of Advanced Academic Research 3, 4 (2017): 18–37.

Herscovitch, Lynne, and John P. Meyer. “Commitment to organizational change: Extension of a three-component model.” Journal of Applied Psychology 87, 3 (2002): 474-487.

Hsu, Hsiu-Yen. “Organizational learning culture's influence on job satisfaction, organizational commitment, and turnover intention among R&D professionals in Taiwan during an economic downturn.” Ph.D., A Dissertation Submitted to the faculty of the graduate school of the university of Minnesota, University of Minnesota, 2009.

Jyoti, Jeevan. “Impact of Organizational Climate on Job Satisfaction, Job Commitment and Intention to Leave: An Empirical Model.” Journal of Business Theory and Practice, 1 (2013): 66–67.

Kahn, William A. “Psychological Conditions of Personal Engagement and Disengagement

- at Work.” *Academy of Management Journal* 33, 4 (November 2017): 35-40.
- Kaiser, H.F. **The application of electronic computers to factor analysis.** Educational and Psychological Measurement, 1960.
- Kanter, Rosabeth Moss. “Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian community.” *American journal of sociology review* 33, 4 (August 1968): 499-517.
- Khan Ahamar, Mohd., and Shah Mohd. Khan. “Influence Of Quality Of Work Life On Organizational Commitment Among Clerical – Staff.” *Research Scholar Department of Psychology, Aligarh Muslim University of India*, 2015.
- Khoury H. A. “The Moderating Influence of Culture on the Relationship Between Role Stressors, Job Satisfaction and Organization Commitment.” Ph.D., Thesis in Department of Psychology, Published United State-Florida, University of South Florida, 2015.
- Lalitamishra. “A Study of Employee Satisfaction and Organizational Commitment of the Teaching and Non Teaching Staff.” *International Journal of Engineering Research and Applications (IJERA)* 8, 1 (2017): 35–39.
- Lloyd, David. “Improving employee commitment.” A thesis for the degree of master of arts ,Concordia University, 2000.
- Luthans, Fred. *Organizational behavior*. 8th. Singapore: McGraw-hill international, 1998.
- Mathieu, J. E., and Zajac, D. M. “A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment.” *Psychological bulletin* 108, 2 (1990): 171-194.
- Mathis, Robert L., and John H. Jackson. *Human resource management*. 15th ed. Ohio: South Western, 2003.
- Mathis, Robert L., and John H. Jackson. *Human Resource Management: Essential Perspectives*. Ohio: South Western College Publishing, 2002.
- Meyer, J.P., and N.J. Allen. “A three-component conceptualization of organizational commitment.” *Human Resource Management Review* 1, 1 (November 1991): 61.
- Meyer, J.P., N.J. Allen, and C.A. Smith. “Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization.” *Journal of applied psychology* 78, 2 (1993): 538-551.

- Mobley, William H. *Employee Turnover: Causes, Consequences, and Control*. MA : Addison-Wesley. 1982.
- Mowday, Richard T., Lyman W. Porter, and Richard M. Steer. "The measurement of organizational commitment." *Journal of Vocational Behavior*, 14, (1979): 224-227.
- Mowday, Richard T., Lyman W. Porter, and Richard M. Steer. *Employee Organization Linkage: The Psychology of Commitment*. New York: Academic, 1982.
- Newstrom, John W., and Keith L. Davis. *Organizational behavior human behavior at work*. 12th ed. New York: McGraw-hill, 1993.
- O'Reilly, C.A., and J.A. Chatman. "People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit." *Academy of Management Journal* 34, 3 (September 1991): 487-516.
- Porter, Lyman W., and Edward E. Lawler. *Managerial Attitudes and Performance*. Homewood IL: Richard D. Irwin, 1968.
- Porter, Lyman W., and others, "Organizational Commitment, Job Satisfaction, and Turnover among Psychiatric Technicians." *Journal of Applied Psychology* 59, 5 (February 1974): 603.
- Porter, Lyman W., and Richard M. Steers. "Organizational Work and Personal Factors in Employee Turnover and Absenteeism." *Journal of Vocational Behavior*, 18 (2) (1979): 20-21.
- Porter, Lyman W., and Smith. *The Etiology of Organizational Commitment*. University of California, 2007, unpublished paper.
- Rath, Tom, and Jim Harter. *Well being: the five essential elements*. New York: Gallup Press. 2010.
- Risla, Mohammadhu Kaleel Fathima, and Atham Gany Imam Mohamed Ithrees. "The Impact of Quality of Work Life on Organizational Commitment with Special Reference to Department of Community based Corrections." *Human Resource Unit Ceylon Electricity Board Southern, Global Journal of Management and Business* 18, 1-G (2018).
- Robbins, Stephen P., and Mary A. Coulter. *Management*. New York: Pearson, 2020.
- Schultz D.P., and Schultz S.E. *Psychology and Work Today: An Introduction to Industrial*

- and Organizational Psychology. 7th ed. New Jersey: Prentice – Hall, 1998.
- Seyyedmoharrami, Dehaghi, Abbaspour, Zandi, Tatari, Teimori, and Torbati. “The Relationship Between Organizational Climate Organizational Commitment And Job Burnout Case Study Among Employees of The University of Medical Sciences.” Medical Sciences, Torbati Heydariyeh University of Iran, 2019.
- Sheldon, M.E. “An empirical analysis of organizational identification.” *Academy of Management Journal* 14, (1971): 149-226.
- Sheldon, M.E. “Antecedents and outcomes of organizational commitment.” *Administrative science quarterly* 22, (March): 20-56.
- Smith, C. A. “Organizational Citizenship Behavior: Its Nature and Antecedents.” *Journal of Applied Psychology* 56, (1983): 653-663.
- Spector, Paul E. *Industrial and Organizational Psychology: Research and practice*. 8th ed. New York: John Wiley and son, 2021.
- Staw M. Barry. “Two side of commitment.” Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management, Florida, Orlande, 1977.
- Steers, Richard M. “Antecedents and outcomes of organizational commitment.” *Administrative science quarterly*, 22 (March 1977): 48.
- Steers, Richard M. *Organizational Effectiveness: A Behavioral View*. California: Goodyear, 1977.
- Steers, Richard M., and Lyman W Porter. *Motivation and work behavior*. 3rd ed. New York: McGraw-Hill, 1983.
- Swarnalatha, C., and T.S. Prasana. “Employee Engagement : The Key to Organizational Success,” *International Journal of Management* 3, 3 (September- December 2012): 216-227.
- Swastadiguna, and Dewi. *The Effect of Organizational Climate on Organizational Commitment with Job Satisfaction as Mediating Variable*. Udayana University of United Kingdom, 2018.
- Sweeney, P. B., and Mcfarlin D. B. *Organization Behavior: Solution for Management*. Massachusetts: McGraw-Hill Irwin. 2002.
- Vokic, Nina Poloski, and Tomislav Hernaus. “The triad of job satisfaction, work engagement and employee loyalty – The interplay among the concepts.” *EFZG*

WORKING PAPER SERIES, 15-07 (September 2015): 5-8.

Winnie Marie Poliquit, Judy Ann Ong Ferrater-Gimena, and Jophelyn C. Gamaya.

“Grasping the Organizational Commitment of Employees in a Higher Educational Institution in the Philippines.” *International Journal of Business and Social Science* 9, 7 (July 2018): 42-54.

Woodruffe, Charles. “Employee Engagement: The Real Secret of Winning a Crucial Edge Over your Rival.” *Resource Magazine*, (November 2006): 19-22.

กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข. “แผนเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรกรมควบคุมโรค ปีงบประมาณ พ.ศ. 2559 – พ.ศ. 2562.” พฤษภาคม 2559.

เขมณัฏฐ์ มาศวิวัฒน์. “อิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคลและพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การต่อผล การปฏิบัติงานของบุคลากรคณะศิลปศาสตรมหาวิทาลัยสงขลานครินทร์.” (กองทุนวิจัยคณะ ศิลปศาสตร มหาวิทาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตหาดใหญ่, 2557.

จามรี ชีรตกุลพิศาล. เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ. เข้าถึงเมื่อ 20 เมษายน 2564. เข้าถึงได้จาก <http://inded.rmutsv.ac.th/main/sites/default/files/EdPEx%20MAY2018.pdf>.

จิรภา อินจันทร์ และทองหล่อ วงษ์อินทร์. “รูปแบบการพัฒนาคความผูกพันต่อองค์การครูในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7.” *วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขา การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยปทุมธานี*, 2560.

จุฑารัตน์ เกิดเจริญ. “การพัฒนางค์ประกอบความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลในโรงพยาบาลศูนย์ เขตสุขภาพที่ 6 กระทรวงสาธารณสุข.” *วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ เพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์*, 2561.

เจริญจิตร เสวตวณิชกุล. “รูปแบบการสร้างควมผูกพันของพนักงานที่มีต่อโรงงานประกอบรถยนต์ใน ประเทศไทย.” *วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต*, 2560.

เฉลิมขวัญ เมฆสุข และประสพชัย พสุนนท์. “ปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อ องค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัท สยามพิตติ้งส์ จำกัด.” *วารสารธุรกิจปริทัศน์* 9, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2560): 33 –50.

เฉลิมชัย มนุเสวต, “การแสวงหาความเป็นเลิศและการแข่งขัน.” ใน *ความเป็นผู้นำทางการศึกษา*, 430-444. ไพฑูรย์ สีนลารัตน์ และนักรบ หมี่แสน, บรรณาธิการ กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, 2561.

ชัชรวรรณ มีทรัพย์ทอง. “การศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร คณะ

- วิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.” วารสารธุรกิจปริทัศน์ 7, 1 (มกราคม-มิถุนายน 2558): 145-166.
- ชาคริต ศรีสุกน. “ตัวแบบสมการโครงสร้างปัจจัยด้านบรรยากาศในองค์กร ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมในเครือดุสิต อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนลในเขตกรุงเทพมหานคร.” วารสารการจัดการ มหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์, 7 (มิถุนายน 2561): 156-166.
- ชินนกร น้อยคำยาง และปภาดา น้อยคำยาง. “รายการวิจัยเรื่องคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.” กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, 2559.
- ณัฐนันท์ สอดมาลัย และทศพร มะหะหมัด. “คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมแอมบาสซาเดอร์กรุงเทพฯ.” วารสารมหาวิทยาลัยพายัพ 28, 1 (มกราคม - มิถุนายน 2561): 85-96.
- ตรีภพ ชินบุรณ์. “คุณภาพชีวิตในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยนครพนม.” วารสารมหาวิทยาลัยนครพนม 7, 3 (กันยายน - ธันวาคม 2560): 1-9.
- ถิรรัตน์ พิมพากรณ์. “อิทธิพลของคุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีต่อความตั้งใจอยู่ในงานผ่านความผูกพันในอาชีพของอาจารย์สถาบันอุดมศึกษาในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง.” วิทยานิพนธ์ปริญญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2559.
- ทัศนธร ธนกุลปริญญา. “ความผูกพันของสมาชิกกับองค์กร.” เข้าถึงเมื่อ 28 กรกฎาคม 2564. เข้าถึงได้จาก <https://www.stou.ac.th/study/sumrit/3-60/page1-3-60.html>.
- ธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). Employee Engagement เพิ่ม Productivity ได้อย่างไร. เข้าถึงเมื่อ 1 มิถุนายน 2564. เข้าถึงได้จาก <https://careers.scb.co.th/th/life-at-scb/detail/career-tips-employee-engagement/>.
- ชญเดช ธานี. 10 เทคนิคในการสร้างความผูกพันในองค์กรนอกตำรา : Employee Engagement ตอนที่ 2. เข้าถึงเมื่อ 7 กรกฎาคม 2564. เข้าถึงได้จาก <https://www.peopledevelopment.net/15247863/10-เทคนิคในการสร้างความผูกพันในองค์กรนอกตำรา-employee-engagement-ตอนที่-2->
- ธัญพิชชา สามารถ และทิพวรรณ หล่อสุวรรณรัตน์. “ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรเทศบาลนครในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.” วารสารเมืองการบริหารและกฎหมาย 7, 2 (พฤษภาคม-สิงหาคม 2558): 399-400.
- ธิดารัตน์ สวนเศรษฐ์. “ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนวิชาการในมหาวิทยาลัยบูรพา.” e-Journal of Education Studies, Burapha University 1, 6

(ธันวาคม 2562): 55-67.

นงนภัส วงษ์จันทร์. “โมเดลความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างของภาวะผู้นำกลยุทธ์ ความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิผลของงานการพยาบาลผู้คลอดในโรงพยาบาลระดับทุติยภูมิ.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยคริสเตียน, 2561.

นพดล ฤทธิโสม. “กลยุทธ์การเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครูสังกัดกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2558.

นุชนรา รัตนศิริระประภา และนพดล เจนอักษร. “รูปแบบคุณภาพชีวิตการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร.” วารสารศิลปการศึกษาศาสตร์วิจัย 11, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม 2562): 45-64.

บริษัท จ๊อบส์ดีบี ประเทศไทย. 10 ขั้นตอนสร้างความผูกพันองค์กร. เข้าถึงเมื่อ 20 มิถุนายน 2564. เข้าถึงได้จาก <https://th.jobsdb.com/th-th/articles/สร้างความผูกพันองค์กร-2>.

บริษัท ปตท. น้ำมันและการค้าปลีก จำกัด (มหาชน). การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล. เข้าถึงเมื่อ 26 มิถุนายน 2564. เข้าถึงได้จาก https://www.ptor.com/th/sustainability/sustainability_page.

บริษัท โปรซอฟท์ เอชซีเอ็ม จำกัด. ไขกลยุทธ์เจาะใจคน สร้างความสุข ผูกพันอย่างยั่งยืน. เข้าถึงเมื่อ 20 พฤษภาคม 2564. เข้าถึงได้จาก <https://www.prosofthcm.com/Article/Detail/16286>.

บริษัท ศูนย์พัฒนากลยุทธ์ทางธุรกิจ จำกัด. 5 แนวทาง สร้างความผูกพันองค์กร. เข้าถึงเมื่อ 1 มิถุนายน 2564. เข้าถึงได้จาก <https://www.sbdc.co.th/knowledge/article/107/5-แนวทาง-สร้างความผูกพันองค์กร/>.

บริษัท เอชอาร์โน้ตเอเชีย จำกัด. 5 เคล็ดลับในการสร้าง Employee Engagement ที่ดีให้กับบุคลากรในองค์กร.” เข้าถึงเมื่อ 2 พฤษภาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <https://th.hrnote.asia/personnel-management/190722-employee-engagement/>.

บริษัท เอชอาร์โน้ตเอเชีย จำกัด. การมีส่วนร่วมและผูกพันของบุคลากร (Employee Engagement) มีความสำคัญอย่างไรกับองค์กร. เข้าถึงเมื่อ 2 พฤษภาคม 2564. เข้าถึงได้จาก <https://th.hrnote.asia/personnel-management/190722-employee-engagement/>.

ปฐมชนก ศิริพัชระ. “ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัย.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโทศึกษาศาสตร์ สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2558.

ประคัลภ์ ป้อมทพลังกูร. การสร้างความผูกพันของพนักงาน. เข้าถึงเมื่อ 1 กรกฎาคม 2564. เข้าถึงได้จาก <https://prakal.com/2009/11/12/>.

ประพันธ์ ชัยกิจอุราใจ. คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานในกลุ่มอุตสาหกรรมไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ และโทรคมนาคม.

รายงานการวิจัยมหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2561.

ปาริชาติ ขำเรือง. “ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ.”

วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม, 2555.

พรรณนิดา คำนา. “ปัจจัยเอื้อต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัย

ศิลปากร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2562.

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2559.” ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 133, ตอนที่ 49 ก (2

มิถุนายน 2559): 1-4.

พัชรินทร์ ไชยมหา และฉัฐวัฒน์ ลิ้มปัสร์พงษ์. “คุณภาพชีวิตในการทำงานและผลการปฏิบัติงานที่มีต่อ

ความผูกพันต่อองค์กร ของเจ้าหน้าที่ธุรกิจสัมพันธ์รายปลีกและรายกลางต่างจังหวัด ธนาคาร กรุงเทพฯ จำกัด (มหาชน).” วารสารการจัดการมหาวิทยาลัยวลัยลักษณ์ 4, 3 (กันยายน-ธันวาคม 2558): 44-45.

พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ และคณะ. ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร. พิมพ์ครั้งที่ 2.

กรุงเทพฯ: เสมาธรรม, 2552.

พิมลพรรณ แซ่เหลี้ยว, จิตติรัตน์แสงเลิศอุทัย และนภาเดช บุญเชิดชู. “คุณภาพชีวิตในการทำงานที่

ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม.” วารสารสังคมศาสตร์วิจัย 7, 2 (กรกฎาคม -ธันวาคม 2559): 44-65.

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์. การเรียนรู้สู่อนาคต: ความท้าทายในศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: สมาคมวิจัยสถาบัน

และพัฒนาอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, 2557.

ไพฑูรย์ สีนลารัตน์และนักรบ หมี่แสน. ความเป็นผู้นำทางการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ:

สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561.

ภัทร์ศยา จันทราวุฒิกร. “คุณภาพชีวิตการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันของครู ในโรงเรียนมัธยมศึกษา

จังหวัดสระบุรีสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 4.” วารสารวิจัยทางการศึกษา

คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ 9, 1 (สิงหาคม 2557 -มกราคม 2558): 90 - 91.

ภารดี อนันต์นาวิ. หลักการ แนวคิด ทฤษฎีทางการบริหารการศึกษา. พิมพ์ครั้งที่ 5. ชลบุรี: มนตรี,

2557.

มณฑิชา เป้าบุญปรุง และการุณนันทน์ รัตนแสนวงษ์. “ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของ

พนักงานมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.” วารสารวิจัยราชภัฏพระนคร สาขามนุษยศาสตร์และ

สังคมศาสตร์ 11, 2 (กรกฎาคม - ธันวาคม 2559): 99 -112.

มณีนันท์ มัคกระม สุรศักดิ์ แก้วคำแสน และสุวารี เขียวคำ. “การศึกษาปัจจัยในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษาสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.” สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 2562.

มหาวิทยาลัยศิลปากร. “แผนกลยุทธ์การพัฒนารัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2563 - 2569.” 2565.

มหาวิทยาลัยศิลปากร. “แผนอัตรากำลังมหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 4 ปี พ.ศ. 2563 - 2566.” 2562.

มหาวิทยาลัยศิลปากร. “รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ 2564.” 2564.

มหาวิทยาลัยศิลปากร. กองแผนงาน. “รายงานประจำปีที่เป็นรายงานการประเมินคุณภาพภายใน มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีการศึกษา 2562.” 2563.

มหาวิทยาลัยศิลปากร. โครงสร้างการแบ่งส่วนงานการบริหารของคณะ. เข้าถึงเมื่อ 31 ตุลาคม 2565. เข้าถึงได้จาก https://www.su.ac.th/th/organization-manage_02.php.

มหาวิทยาลัยศิลปากร. โครงสร้างการแบ่งส่วนงานของมหาวิทยาลัยศิลปากร. เข้าถึงเมื่อ 31 ตุลาคม 2565. เข้าถึงได้จาก <https://www.su.ac.th/th/organization-manage.php>.

มหาวิทยาลัยศิลปากร. โครงสร้างการแบ่งส่วนงานบริหารของส่วนงานที่เทียบเท่าคณะ. เข้าถึงเมื่อ 31 ตุลาคม 2565. เข้าถึงได้จาก https://www.su.ac.th/th/organization-manage_01.php.

มหาวิทยาลัยศิลปากร. จำนวนบุคลากรมหาวิทยาลัยศิลปากร:แยกตามสายงาน เข้าถึงเมื่อ 24 กุมภาพันธ์ 2566. เข้าถึงได้จาก <http://www.president.su.ac.th/personnel/>.

มหาวิทยาลัยศิลปากร. ปรัชญา ปณิธาน วิสัยทัศน์ ค่านิยมหลัก เข้าถึงเมื่อ 24 กุมภาพันธ์ 2566. เข้าถึงได้จาก <https://www.su.ac.th/th/about-mission-vision.php>.

มหาวิทยาลัยศิลปากร. “กำหนดจำนวนเงินสดเพื่อจ่ายเป็นเงินสวัสดิการ และหลักเกณฑ์เงื่อนไข หลักฐานประกอบการเบิกจ่ายค่ารักษาพยาบาลสำหรับบุคลากรประจำ พ.ศ. 2560.” 27 มิถุนายน 2560.

มหาวิทยาลัยศิลปากร. “ข้อบังคับมหาวิทยาลัยศิลปากร ว่าด้วยการบริหารงานบุคคลพนักงาน มหาวิทยาลัยศิลปากร พ.ศ. 2559.” 1 สิงหาคม 2559.

มหาวิทยาลัยศิลปากร. “แผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ 2564.” 2564, 35-36.

มหาวิทยาลัยศิลปากร. “รายงานผลการดำเนินงานตามแผนบริหารและพัฒนาทรัพยากรบุคคล มหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ 2563,” 2563), 61-62.

มหาวิทยาลัยศิลปากร. กองแผนงาน. “แผนกลยุทธ์มหาวิทยาลัยศิลปากร ระยะ 15 ปี พ.ศ. 2565 -

2579 และแผนปฏิบัติการมหาวิทยาลัยศิลปากร ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2565 – 2567.”
2564.

มหาวิทยาลัยศิลปากร. คู่มือมาตรฐานการใช้งานอัตลักษณ์มหาวิทยาลัยศิลปากร. เข้าถึงเมื่อ เข้าถึงเมื่อ
31 ตุลาคม 2565. เข้าถึงได้จาก https://www.su.ac.th/th/images/identity_su/01Silpakorn%20CI_Final_Jul4.pdf.

มหาวิทยาลัยศิลปากร. จำนวนบุคลากรมหาวิทยาลัยศิลปากร:แยกตามสายงาน เข้าถึงเมื่อ 12
กรกฎาคม 2564, เข้าถึงได้จาก <http://www.president.su.ac.th/personnel/>.

มหาวิทยาลัยศิลปากร. ประวัติมหาวิทยาลัยศิลปากร. เข้าถึงเมื่อ 20 มีนาคม 2564. เข้าถึงได้จาก
<https://www.su.ac.th/th/about-about.php>.

“มาตรฐานภาระงานทางวิชาการของผู้ดำรงตำแหน่งอาจารย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ รองศาสตราจารย์
และศาสตราจารย์ พ.ศ. 2558.” ราชกิจจานุเบกษา เล่ม 132, ตอนที่ 82 ง.: 65, เข้าถึงเมื่อ 1
กุมภาพันธ์ 2564. เข้าถึงได้จาก <http://www.moe.go.th/websm/2015/aug/274.html>.

มาเรียม นิลพันธ์. วิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์. พิมพ์ครั้งที่ 7. นครปฐม:
โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยศิลปากร, 2555.

เยาวลักษณ์ โพธิ์หล้า และคณะ. “ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร : กรณีศึกษา
มหาวิทยาลัยขอนแก่น.” วารสารมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์ 40, 2 (พฤษภาคม – สิงหาคม
2566): 1-27.

โย อาษา และคณะ. “คุณภาพชีวิตการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเทศบาล
ตำบลในเขตอำเภอเมือง จังหวัดกาฬสินธุ์.” วารสารการเมืองการปกครอง 9, 2 (พฤษภาคม –
สิงหาคม 2562): 168 – 183.

ระวีวรรณ ศรีคิด, “ปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการดำเนินงานตามมาตรฐาน
การศึกษาศูนย์การศึกษาพิเศษ.” วารสารมหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา 10, 2 (กรกฎาคม-ธันวาคม
2558): 75-91.

รัชพล สันติวารการ. การพัฒนาองค์กรสู่ความเป็นเลิศด้วยเกณฑ์ TQA. เข้าถึงเมื่อ 6 กรกฎาคม 2564.
เข้าถึงได้จาก
<http://plan.ssru.ac.th/attachment/171/2018080600b310e012b64dceead0edb4435a0a55b812c1b2731>.

รุ่งทิภา กริวาส และนัชฎภรณ์ อ่อนแก้ว. “การศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของบุคลากร
หอสมุดแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.” ประชุมวิชาการระดับชาติ PULINET ครั้งที่ 10
สำนักหอสมุดแห่งมหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 8-9 มกราคม 2563. ม.ป.ท.

รุ่งโรจน์ อรรถานิติ. การสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร. กรุงเทพฯ: เอช อาร์ เซ็นเตอร์, 2554.

ลดภาพ เอกพานิช. “พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรและความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของพนักงานสายบริการมหาวิทยาลัยนเรศวร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการจัดการประยุกต์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม, 2562.

วชิรวัชร งามละม่อม. แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวกับความผูกพัน. เข้าถึงเมื่อ 7 กุมภาพันธ์ 2564. เข้าถึงได้จาก http://learningofpublic.blogspot.com/2015/09/blog-post_44.html.

วัชรพงษ์ หิรัณยะสวัสดิ์. “ความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ กลุ่มบริการและสนับสนุนการบริหาร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.” วารสารรัฐศาสตร์ปริทรรศน์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ 7, 2 (กรกฎาคม – ธันวาคม 2563): 120 – 135.

วิเชียร ตีรสฎภาพกุล. “เทคนิคสร้างความผูกพันกับพนักงาน.” วารสารทีพีเอ็นวิส 260, 22 (สิงหาคม 2561): 1 - 2.

วิเชียร ตีรสฎภาพกุล. “เทคนิคสร้างความผูกพันกับพนักงาน.” วารสารทีพีเอ็นวิส 261, 22 (กันยายน 2561): 1 - 2.

วิภาณันท์ ภาวนันท์. “การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน).” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาอาชีวศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, 2557.

วีรชดา แสงชาติ และคณะ. “คุณภาพชีวิตในการทำงานที่มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กร : กรณีศึกษา บริษัท บางกอกกล๊าส จำกัด (มหาชน).” วารสารบัณฑิตศึกษา 13, 63 (ตุลาคม – ธันวาคม 2559): 227 – 237.

วีระ ทวีสุข. “รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบทางการบริหารกับความผูกพันต่อโรงเรียนของครูสังกัดสำนักเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา.” วิทยานิพนธ์ปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, 2562.

ศรารุช โภชนะสมบัติ. “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรของบุคลากร สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 8 จังหวัดนครสวรรค์.” สำนักงานป้องกันควบคุมโรคที่ 8 จังหวัดนครสวรรค์ กรมควบคุมโรค กระทรวงสาธารณสุข, 2559.

ศักดิ์ชัย จันทะแสง. “โมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของความพึงพอใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรที่ส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลกรุงเทพ.” วารสารสังคมศาสตร์วิจัย 12, 1 (มกราคม–มิถุนายน 2564): 95 – 109.

ศิริญาพร ปรีชา, “การศึกษาความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร กรณีศึกษาสำนัก

วิทยบริการ มหาวิทยาลัยขอนแก่น,” อินฟอร์เมชัน 21, 1 (มกราคม–มิถุนายน 2557): 1–11.

ศิริณา จิตต์จรัส และอรอุษา ปุณยบุรณะ. “แนวปฏิบัติเพื่อส่งเสริมการปฏิบัติงานและความพึงพอใจของพนักงานมหาวิทยาลัยศิลปากร วิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์.” พิษณุเวชสาร, 10 (มกราคม–

มิถุนายน 2557): 5-12.

ศิริวรรณ วิสุทธิรัตนกุล. “ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยไทย : ศึกษาเปรียบเทียบระหว่างมหาวิทยาลัยของรัฐ มหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ และมหาวิทยาลัยเอกชนในเขตกรุงเทพมหานคร.” วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2561.

สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์กรมหาชน). มาตรฐานโรงพยาบาลและบริการสุขภาพ ฉบับที่ 4 นทพฐร: สถาบันรับรองคุณภาพสถานพยาบาล (องค์กรมหาชน), 2561.

สมจัย นามวงษา. “อิทธิพลของภาวะผู้นำ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และความผูกพันของพนักงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจทำงานของพนักงานกลุ่มอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์.” มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยธนบุรี 14, 2 (พฤษภาคม - สิงหาคม 2563): 132-135.

สัมพันธ์ วิจิตนันทการ, วันทนา อมตาริยกุล และประพรทิพย์ คุณากรพิทักษ์. “ปัจจัยคุณภาพชีวิตการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 4.” วารสารบัณฑิตวิจัย JOURNAL OF GRADUATE RESEARCH 10, 1 (มกราคม – มิถุนายน 2562): 170 –188.

สาธิต รื่นเรใจ อ่างถึงใน จิรภา อินจันทร์ และทองหล่อ วงษ์อินทร์. “รูปแบบการพัฒนาคความผูกพันต่อองค์กรครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 7.” วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยปทุมธานี, 2560.

สำนักงานคณะกรรมการนโยบายรัฐวิสาหกิจ. “นโยบายการบริหารทรัพยากรบุคคล สำนักงานคณะกรรมการ นโยบายรัฐวิสาหกิจ.” 26 มกราคม 2564.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. “แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12.” 2561. เข้าถึงเมื่อ 6 กุมภาพันธ์ 2564. เข้าถึงได้จาก

<http://www.nesdb.go.th/>.

สำนักงานคณะกรรมการอุดมศึกษา. (ร่าง) เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการเป็นเลิศ ฉบับปี 2563-2566. เข้าถึงเมื่อ 23 กุมภาพันธ์ 2564. เข้าถึงได้จาก <http://www.edpex.org/2020/11/edpex-2563-2566.html>.

สำนักงานประเมินและประกันคุณภาพ มหาวิทยาลัยขอนแก่น. เกณฑ์คุณภาพการศึกษาเพื่อการดำเนินการที่เป็นเลิศ 2552-2553. เข้าถึงเมื่อ 6 เมษายน 2564. เข้าถึงได้จาก

<https://qm.kku.ac.th/files/01-255456155851-phanch-4.pdf>.

สำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี. “แผนปฏิบัติการพัฒนาคุณภาพชีวิต ความผาสุก และความผูกพันของบุคลากรสำนักงานปลัดกระทรวงวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี

ปีงบประมาณ พ.ศ. 2562.” กุมภาพันธ์ 2560.

สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี กองการเจ้าหน้าที่. “แผนสร้างความผูกพันและความผูกพันของ

บุคลากรสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี ประจำปีงบประมาณ 2563.” กุมภาพันธ์ 2563.

สำนักงานรางวัลคุณภาพแห่งชาติ. เตรียมองค์กรเพื่อรับการตรวจประเมินตามแนวทาง TQA กรุงเทพฯ:

พงษ์วารินการพิมพ์, 2551.

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา. ประสิทธิภาพและการบริหารของมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ .พิมพ์

ครั้งที่ 1. กรุงเทพฯ : พริกหวานกราฟฟิค, 2560.

สำนักโรคไม่ติดต่อ กรมควบคุมโรค. “แผนเสริมสร้างความผูกพันของบุคลากรสำนักโรคไม่ติดต่อ

ปีงบประมาณ 2560 – 2562.” พฤษภาคม 2560.

สินธวา ความดิษฐ์. “ความเป็นผู้นำในสังคมไทย.” ใน ความเป็นผู้นำทางการศึกษา, 136. ไพฑูรย์

สินลาร์ตัน และนักรบ หมี่แสน, บรรณาธิการ กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2561.

สุพานี สฤกษ์วานิช. พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่:แนวคิดและทฤษฎี. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ:

โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2552.

สุนนต์ สกลไชย, “ประสบการณ์บริหารงานบุคคลในการเป็นมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐ,” เข้าถึงเมื่อ

25 กรกฎาคม 2564, เข้าถึงได้จาก

<http://www4.su.ac.th/autonomy/images/Document/pdf-sumom.pdf>.

สุมาลี แสงสว่าง และปิยนุช รัตนกุล. “การศึกษาความคาดหวังและความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร

มหาวิทยาลัยมหิดล.” การพัฒนางานประจำสู่งานวิจัย 4, 4 (สิงหาคม 2560): 57-66.

สุวรรณณี จริยะพร. “พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรวิทยาลัยทองสุข.” วารสาร

สมาคมนักวิจัย 21, 1 (มกราคม-เมษายน 2559): 227-238.

โสภาค เจริญสุข. “การสร้างความผูกพันของพนักงานในองค์กร.” เอกสารประกอบการสอน การสร้าง

ความผูกพันของพนักงานในองค์กร คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยนเรศวร, 2560.

องค์การบริหารส่วนตำบลบางขันหมาก อำเภอเมืองลพบุรี จังหวัดลพบุรี. “แผนเสริมสร้างความผูกพัน

ความผูกพัน ความพึงพอใจและแรงจูงใจ ในการทำงานของบุคลากรที่มีต่อองค์กรประจำปี

งบประมาณ พ.ศ. 2564 – 2566.” ตุลาคม 2563.

อนรรักษ์ วัฒนธรรวรงค์. ความผูกพันองค์กร (Organizational Commitment). เข้าถึงเมื่อ 6

กุมภาพันธ์ 2564. เข้าถึงได้จาก

<https://anuruckwatanathawornwong.blogspot.com/2018/01/organizationalcommitment.html>.

อารยา ผลสุวรรณ. “หัวใจของความผูกพันในองค์กร.” veterinary practice news. 195 (ธันวาคม

2561): 56-57.

แอปเพย์ลี. 3 สิ่งที่ช่วยพัฒนาความผูกพันของพนักงาน. เข้าถึงเมื่อ 15 มิถุนายน 2564. เข้าถึงได้จาก <https://happily.ai/th/what-is-engagement>.

เฮ็ชอาร์ แอ็คควอร์เตอร์. HR in Disruptive World Engagement Redefined. เข้าถึงเมื่อ 19 มิถุนายน 2564. เข้าถึงได้จาก <https://www.hrheadquarter.com/>.





ภาคผนวก





บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร โทรศัพท 206101

ที่ อว 8612.2/ 105

วันที่ ๗ กุมภาพันธ์ 2566

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิสัมภาษณ์งานวิจัย

เรียน ดร.จิณณพงศ์ ศิริโชตินิศากร

เนื่องด้วย นางสาวปณิธา สักดิ์สิริชัย รหัสนักศึกษา 61252801 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง "การพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร" ในกรณีนี้ ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ โค้รขอความอนุเคราะห์ท่านในฐานะ ผู้ทรงคุณวุฒิให้นักศึกษาสัมภาษณ์เกี่ยวกับงานวิจัยดังกล่าว เพื่อนำไปประกอบการพัฒนางานวิจัยต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อินทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติกรแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ สำหรับการสัมภาษณ์
เรื่อง การพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง/สังกัด
1.	อาจารย์ ดร.ชัชฌพงษ์ ศิริโชตินิศากร	ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายสื่อสารองค์กร มหาวิทยาลัยศิลปากร
2.	อาจารย์ ดร.รัชฎาพร ฤทธิจันทร์	ประธานสมาคมอาจารย์และพนักงาน มหาวิทยาลัยศิลปากร
3.	นางสุกัญญา ต่อทรัพย์สิน	ผู้อำนวยการกองทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
4.	นางสาวศวิศศนันท์ ชีพชูเชาวน์	เลขานุการคณะสถาปัตยกรรมศาสตร์
5.	นางสาวธันยาภรณ์ ทองทับทิม	ผู้ช่วยผู้อำนวยการกองทรัพยากรมนุษย์
6.	ดร.ดวงพร วิษเณศ	นักเทคโนโลยีสารสนเทศปฏิบัติการ สำนักดิจิทัลเทคโนโลยี
7.	นายกิตติพงษ์ รุขชาติ	พนักงานช่าง กองกลาง





แบบสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ

เรื่อง การพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร

คำชี้แจง

แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ ในการเก็บรวบรวมข้อมูลหรือตัวแปรเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรสำหรับวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร” ข้อมูลหรือตัวแปรที่ได้รับจากการสัมภาษณ์นี้ มีค่าต่อการดำเนินการวิจัยในครั้งนี้ และยังเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร โดยผู้วิจัยจะนำข้อมูลหรือตัวแปรที่ได้รับจากการสัมภาษณ์ไปสังเคราะห์และกำหนดเป็นกรอบการวิจัยต่อไป

แบบสัมภาษณ์มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ

ตอนที่ 2 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์สำหรับสังเคราะห์เป็นตัวแปรและกำหนดเป็นกรอบการวิจัย ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์เป็นอย่างดี

จึงขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงมา ณ ที่นี้

นางสาวปัสลา ศักดิ์สิริชัย

นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้เชี่ยวชาญ/ผู้ทรงคุณวุฒิ

คำชี้แจง โปรดเขียนรายละเอียดสถานภาพของท่าน

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์

.....

ตำแหน่ง

.....

สถานที่ทำงาน

.....

วันที่สัมภาษณ์

.....

ตอนที่ 2 ข้อคำถามในการสัมภาษณ์สำหรับสังเคราะห์เป็นตัวแปร

แนวทางการสัมภาษณ์ เรื่อง การพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัย
ศิลปากร

1. ท่านคิดว่าแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัย
ศิลปากรควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

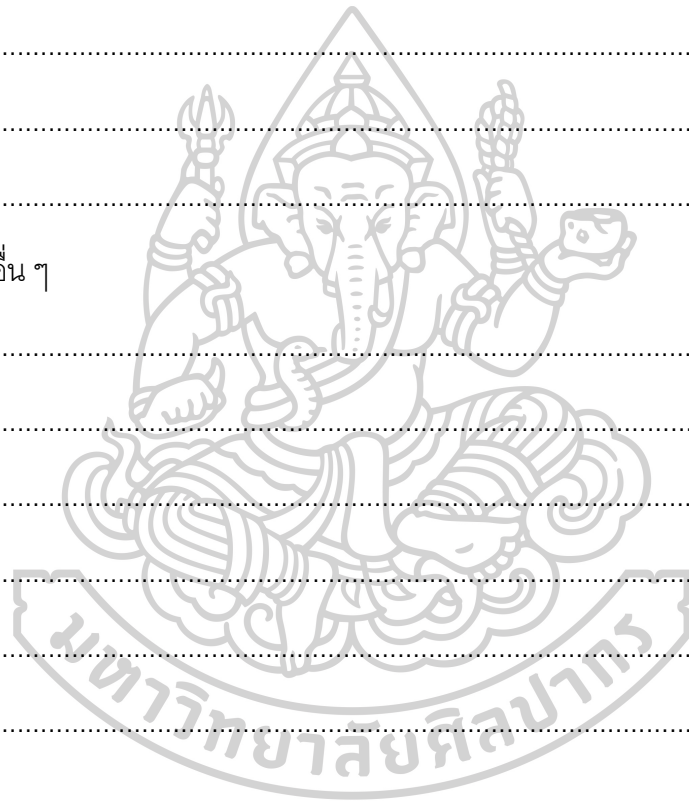
.....

.....

.....

.....

2. ข้อคิดเห็นอื่น ๆ



ขอขอบพระคุณท่านเป็นอย่างสูง



ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity)

ตารางสรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC)



ที่ อว 8616/155

ภาควิชาการบริหารการศึกษา
คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
พระราชวังสนามจันทร์ นครปฐม 73000
กรุงเทพมหานคร 10170

4 เมษายน 2566

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร. ชุมศักดิ์ อินทร์รักษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบตรวจสอบความตรงของแบบสอบถาม จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวปัสลา ศักดิ์ศิริชัย รหัสนักศึกษา 61252801 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร” ในการนี้
ภาควิชาการบริหารการศึกษา ใ้ขอความอนุเคราะห์จากท่านในการตรวจสอบความตรงของเครื่องมือเพื่อการ
วิจัยที่แนบมาพร้อมหนังสือฉบับนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการอนุเคราะห์ของท่าน
มา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

สรวง

(รองศาสตราจารย์ ดร.สรวง อินทร์รักษา)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติกรแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา

โทร. 09 3979 3445

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity)

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง/สังกัด
1.	รองศาสตราจารย์ ดร. ไชยยศ ไพวิทยศิริธรรม	อาจารย์มหาวิทยาลัยศิลปากร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
2.	ดร.นิรุทธ์ วัฒนภาส	หัวหน้าภาควิชาการศึกษาตลอดชีวิต คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
3.	ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. บุญรอด ซาติยานนท์	หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ การงาน อาชีพ โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศิลปากร
4.	ดร.ชัยรัตน์ โตศิลา	อาจารย์มหาวิทยาลัยศิลปากร คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
5.	รองศาสตราจารย์ ดร. ชุมศักดิ์ อินทร์รักษ์	หัวหน้าหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะสหวิทยาการ มหาวิทยาลัยคริสเตียน



ตารางวิเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ
เรื่อง การพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร

ข้อที่	ความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ (คนที่)					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
1	มีการจัดทำนโยบายขององค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการในด้านต่าง ๆ ของทุกคนในหน่วยงาน	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
2	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจในเป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์และพันธกิจ ของหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
3	ส่งเสริมค่านิยมให้การทำงานที่มีความสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
4	มีการกำหนดนโยบาย พันธกิจ และกลยุทธ์ของหน่วยงานสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
5	มีการส่งเสริมให้มีการจัดการดำเนินงานจัดทำแผนงาน โครงการ และแผนปฏิบัติงานโดยมีรายละเอียดของกิจกรรมแต่ละขั้นตอนที่เข้าใจได้ง่ายสามารถปฏิบัติได้จริง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
6	มีการสั่งการไม่ซ้ำซ้อนกันและมีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
7	มีการจัดตำแหน่งงาน แบ่งสายการบังคับบัญชาในองค์กรเป็นไปอย่างชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ความผูกพันในองค์กรของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญและ ผู้ทรงคุณวุฒิ (คนที่)					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
8	จัดให้มีการควบคุมดูแลให้เป็นไปตาม สายการบังคับบัญชาของหน่วยงาน	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
9	มีการสั่งการให้ปฏิบัติงานให้เป็นไป ตามแผนการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
10	มอบอำนาจในการตัดสินใจ/การสั่ง การแก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
11	ส่งเสริมให้ทุกคนมีความเข้าใจใน นโยบายการบริหารบุคคล	0	+1	+1	+1	+1	0.8	ใช้ได้
12	มีการจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
13	มีการกำหนดนโยบายการบริหาร บุคคลที่ชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
14	มีการบริหารงานบุคลากรที่มี กระบวนการ ขั้นตอนที่ชัดเจน ยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
15	การพัฒนาและฝึกอบรมบุคลากรให้มี ความสอดคล้องกับ เปลี่ยนแปลงในยุคปัจจุบัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
16	มีการให้ความช่วยเหลือและ สนับสนุนบุคลากรให้เพิ่มพูนความรู้ ความสามารถเพื่อพัฒนาทักษะการ ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
17	มีการกระตุ้นและผลักดันให้บุคลากร มีแรงจูงใจในการทำงาน	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้

ข้อที่	ความผูกพันในองค์กรของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญและ ผู้ทรงคุณวุฒิ (คนที่)					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
18	จัดให้มีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่ เพื่อสร้างความเข้าใจต่อข้อปฏิบัติ ต่าง ๆ กฎ ระเบียบ หน้าที่ และสิทธิ ประโยชน์ต่าง ๆ ที่จะได้รับ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
19	ให้ความสำคัญกับการเพิ่มคุณภาพ ชีวิตแก่กับบุคลากรอย่างทั่วถึง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
20	จัดประชุมด้วยวิธีการที่หลากหลาย รวมถึงจัดกำหนดวันเวลาการประชุม โดยคำนึงถึงความสะดวกของ บุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
21	มีการใช้ระยะเวลาในการประชุมที่ เหมาะสมกับหัวข้อการประชุม	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
22	มีกระบวนการตรวจสอบอย่าง ต่อเนื่อง และสำรวจความคืบหน้า ของการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการ ทำงานของบุคลากรแต่ละคน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
23	มีการสนับสนุนให้บุคลากรเสนอผลงาน เพื่อการขอเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น	+1	+1	+1	+1	-1	0.60	ใช้ได้
24	มีการจัดกิจกรรม เพื่อสนับสนุนให้ บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
25	จัดระบบการยกย่องชมเชยและให้ กำลังใจบุคลากรในโอกาสต่าง ๆ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
26	เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วน ร่วมในการเสนอแนะและคัดเลือก บุคลากรที่ต้องการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ความผูกพันในองค์กรของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญและ ผู้ทรงคุณวุฒิ (คนที่)					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
27	มีการวางแผน จัดทำเกณฑ์และคู่มือการ บำรุงรักษาบุคลากรอย่างเป็นรูปธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
28	ท่ามีความรู้ลึกกว่าการคงอยู่กับ หน่วยงานเป็นความมั่นคงในการ ประกอบอาชีพของท่าน	-1	+1	0	-1	+1	0.00	ไม่ สอดคล้อง
29	มีแผนและดำเนินการจัดกิจกรรม ศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
30	สนับสนุนให้มีโอกาสศึกษาต่อใน ระดับที่สูงขึ้น	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
31	มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการ ฝึกอบรมทั้งภายในและภายนอก หน่วยงานที่เพียงพอต่อความต้องการ และมีความเหมาะสมกับบุคลากรใน แต่ละตำแหน่ง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
32	มีการแจ้งหลักเกณฑ์ ระเบียบการศึกษา ต่อและการขอรับทุนแก่บุคลากร	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
33	ผู้บังคับบัญชาให้ความสนใจต่อปัญหา ต่างๆ และพร้อมให้ความช่วยเหลือ ในการปฏิบัติงานของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
34	ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่าง บุคลากรในหน่วยงานของตนเองและ กับหน่วยงานอื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
35	ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ ระหว่างบุคลากรทุกระดับเพื่อ ความสำเร็จของงาน	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้

ข้อที่	ความผูกพันในองค์กรของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญและ ผู้ทรงคุณวุฒิ (คนที่)					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
36	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีความเชื่อมั่น ในตนเอง กล้าเผชิญกับปัญหาและ รับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
37	ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์นำการเปลี่ยนแปลงที่ ดีมาสู่หน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
38	จัดบรรยากาศให้มีการยอมรับและให้ ความเป็นกันเองจากหัวหน้างาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
39	จัดให้มีการฝึกอบรมการจัดการ ให้กับหัวหน้างานในแต่ละระดับ	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
40	ส่งเสริมให้มีความไว้วางใจและมีการ มอบหมายงานสำคัญให้แก่บุคลากร อย่างต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
41	จัดระบบการมอบหมายงานให้ เหมาะสมกับบุคคลและสถานการณ์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
42	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และ ความรับผิดชอบของบุคลากรใน หน่วยงานเป็นลายลักษณ์อักษร	0	+1	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
43	ส่งเสริมกระบวนการทำงานอย่างมี ประสิทธิภาพในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
44	ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานโดย ใช้หลักการมีส่วนร่วม	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
45	มีการปรับปรุงองค์กร เพื่อให้เกิด ประสิทธิภาพในการทำงานของ บุคคล/กลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ความผูกพันในองค์กรของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญและ ผู้ทรงคุณวุฒิ (คนที่)					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
46	มีการจ้างบุคคลภายนอกเข้ามา ดำเนินงานในหน่วยงานและให้บุคลากร ภายในหน่วยงานเป็นผู้ควบคุม	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
47	ให้ความเป็นธรรมและกระจาย ปริมาณงานต่าง ๆ แก่บุคลากรและ เพื่อนร่วมงานอย่างเท่าเทียม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
48	ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานได้ ทำงานตามหลักการ นโยบาย ระเบียบ ขั้นตอนในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
49	ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมี ความตรงต่อเวลาในการทำงาน	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
50	ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงาน ทำงานด้วยความโปร่งใส มีความ พร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
51	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความระมัดระวัง ในการปฏิบัติงานเพื่อป้องกัน ผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานของตนเอง และหน่วยงานอื่น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
52	ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงาน สามารถทำงานได้สำเร็จและส่งมอบ งานที่ได้รับมอบหมายภายใน ระยะเวลาที่กำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
53	ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงาน มี การนำความรู้และประสบการณ์มาใช้ เพื่อปรับปรุงคุณภาพของงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ความผูกพันในองค์กรของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญและ ผู้ทรงคุณวุฒิ (คนที)					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
54	ส่งเสริมให้บุคลากรให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในหน่วยงานตลอดเวลา	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
55	มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและนำผลมาปรับปรุงแก้ไข	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
56	มีระบบติดตาม ตรวจสอบ ความก้าวหน้า และคุณภาพของงานอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
57	มีการพัฒนาปรับปรุง แผนงาน กระบวนการและขั้นตอนในการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
58	มีการวางแผนและขั้นตอนในการทำงาน โดยมุ่งเน้นประสิทธิผลของงานเป็นสำคัญ	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
59	มีการรับฟังเหตุผลและข้อโต้แย้งของบุคลากรจากการประเมินผลการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
60	มีการกำหนดวิธีการปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
61	สร้างความรู้สึกที่เกณฑ์การประเมินผลงานมีความเหมาะสมกับงานของผู้ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
62	จัดทำเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่สามารถวัดผลการทำงานของบุคลากรได้อย่างถูกต้องและชัดเจน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ความผูกพันในองค์กรของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญและ ผู้ทรงคุณวุฒิ (คนที่)					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
63	มีการแจ้งให้บุคลากรทราบล่วงหน้า ถึงวันเวลาตลอดถึงหลักเกณฑ์ที่จะ ประเมินผลงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
64	มีระบบการประเมินผลงานและนำผล จากการประเมินไปใช้ในการปรับปรุง การบริหารในหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
65	มีระบบการต่อสัญญาจ้างที่เหมาะสม กับแต่ละตำแหน่งงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
66	จัดทำเกณฑ์การกำหนดตำแหน่ง ชำนาญการ ชำนาญการพิเศษ เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษ ที่มีความ เหมาะสม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
67	ส่งเสริมความรู้สึกรักและความเข้าใจ ปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
68	ส่งเสริมความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
69	ส่งเสริมความมีน้ำใจจริงช่วยเหลือ ต่อกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
70	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมใน การทำงานและพยายามทำงานที่ตน ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
71	มีระบบการกำหนดผลตอบแทนที่ ท่านและเพื่อนร่วมงานได้รับมีความ เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงาน โดยปราศจากความขัดแย้ง	-1	-1	+1	+1	+1	0.20	ไม่ สอดคล้อง

ข้อที่	ความผูกพันในองค์กรของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญและ ผู้ทรงคุณวุฒิ (คนที่)					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
72	จัดระบบความร่วมมือและความช่วยเหลือในการทำงานจากเพื่อนร่วมงาน ในฝ่าย/หน่วยงานเป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
73	มีการแจ้งข่าวสารต่าง ๆ ให้กับบุคลากรรับทราบอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
74	มีวิธีแจ้งข่าวสารตามสายการบังคับบัญชา ทำให้บุคลากรรับทราบข้อมูลที่เป็นทางการมากขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
75	มีช่องทางการเสนอข่าวสารและข้อมูลที่รวดเร็วหลากหลายแก่บุคลากร	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
76	มีการรายงานผลการดำเนินงานให้บุคลากรได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
77	มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาทำให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นในการทำงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
78	มีเทคโนโลยีสมัยใหม่ซึ่งมีส่วนช่วยในการพัฒนางานในหน่วยงานและพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
79	มีการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับเครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
80	จัดระบบความปลอดภัยทั้งในพื้นที่ทำงานและเครื่องมืออุปกรณ์	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้

ข้อที่	ความผูกพันในองค์กรของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญและ ผู้ทรงคุณวุฒิ (คนที่)					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
81	ดูแลจัดการสถานที่ภายในที่ทำงาน ให้น่าอยู่ สะอาด สวยงามอยู่เสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
82	ส่งเสริมความรู้สึกที่มั่นคงกับงานที่ทำ	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
83	ส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำงานอย่าง เต็มความสามารถ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
84	ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงาน ทำงานด้วยความมุ่งมั่นใส่ใจ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
85	ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนทุ่มเท และ แสดงความกระตือรือร้น ที่จะทำงาน ให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
86	ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนใน หน่วยงานกระตือรือร้นและพร้อมที่ จะยอมรับต่อความเปลี่ยนแปลงที่ เกิดขึ้น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
87	ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนตั้งใจและ พยายามที่จะทำงานให้ดีที่สุด	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
88	เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนทำงานที่ นอกเหนือความรับผิดชอบของตน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
89	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีความพร้อมที่ จะทำงานนอกเวลาหรือวันหยุดได้ ตามความจำเป็นและเหมาะสม	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
90	สร้างความตระหนักต่อปัญหาของ หน่วยงานให้กับบุคลากรเหมือนเป็น ปัญหาของตนเองที่สามารถแก้ได้	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

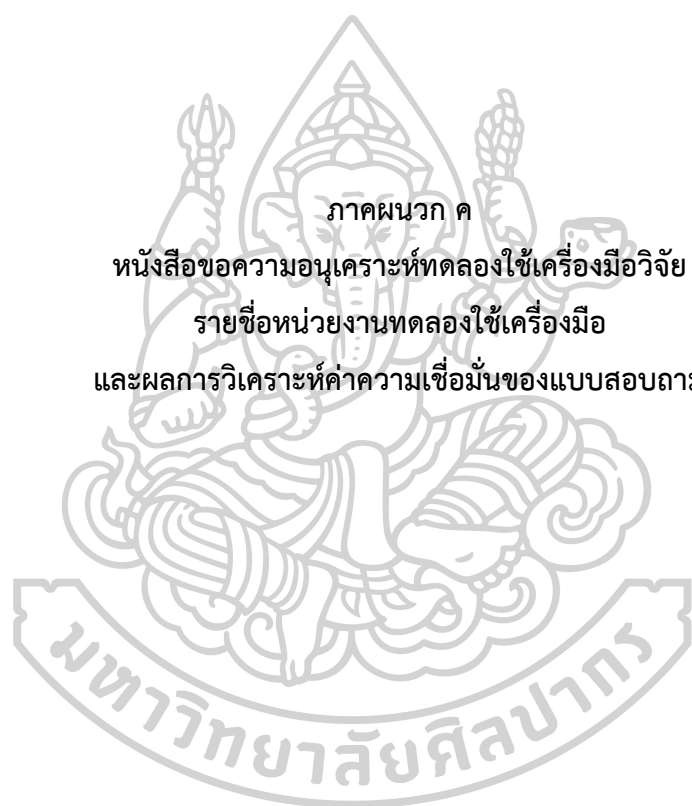
ข้อที่	ความผูกพันในองค์กรของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญและ ผู้ทรงคุณวุฒิ (คนที่)					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
91	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความตั้งใจที่จะ ปฏิบัติงานให้เสร็จก่อนหรือภายใน เวลาที่กำหนดทุกครั้งที่ปฏิบัติงาน	+1	+1	0	+1	+1	0.80	ใช้ได้
92	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะ ยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
93	ส่งเสริมความเข้าใจและความ จงรักภักดีต่อหน่วยงานที่ท่านทำงาน อยู่	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
94	มีความรู้สึกเสียตาสีทธิประโยชน์ที่ ท่านจะได้รับรวมถึงเวลาและความ พยายามที่ได้ทุ่มเทลงไป หากต้องออก จากหน่วยงานแห่งนี้เพื่อตั้งต้นใหม่	-1	-1	0	+1	+1	0.00	ไม่ สอดคล้อง
95	ปลูกฝังความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
96	ส่งเสริมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
97	จัดระบบสิ่งตอบแทนที่คุ้มค่าต่อการ ปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
98	จัดให้สวัสดิการรักษายาบาลสำหรับ ตัวท่านเองและครอบครัวมีความ เหมาะสมและเพียงพอกับความจำเป็น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
99	ส่งเสริมสวัสดิการที่มีความเหมาะสม เพียงพอกับความต้องการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
100	มีแผนสวัสดิการหลังเกษียณที่มีความ เพียงพอและสามารถดำรงชีวิตได้ อย่างเพียงพอต่อความต้องการ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ความผูกพันในองค์กรของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญและ ผู้ทรงคุณวุฒิ (คนที่)					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
101	มีระบบการธำรงรักษาบุคลากรให้อยู่ กับหน่วยงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
102	จัดระบบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่มี รูปแบบที่หลากหลายและมีสิทธิ ประโยชน์ความเหมาะสมกับความ ต้องการของบุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
103	จัดระบบสวัสดิการเงินอุดหนุน การศึกษาบุตรที่เพียงพอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
104	จัดระบบการให้สวัสดิการพยาบาล สำหรับบิดา มารดา มีความ เหมาะสมและเพียงพอกับความ จำเป็น	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
105	จัดระบบบริการการตรวจสุขภาพ ให้แก่บุคลากรเป็นประจำทุกปี	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
106	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้สึก ภาคภูมิใจต่อการปฏิบัติงานใน หน่วยงานของตน	+1	+1	+1	+1	0	0.80	ใช้ได้
107	ส่งเสริมให้บุคลากรรักษาภาพพจน์ และมาตรฐานของหน่วยงานอย่าง สม่ำเสมอ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
108	กระตุ้นให้บุคลากรมีความต้องการที่ จะให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในหน่วยงาน	+1	+1	+1	0	+1	0.80	ใช้ได้
109	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันกับ หน่วยงานและให้เห็นว่าความผูกพัน เป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ความผูกพันในองค์กรของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญและ ผู้ทรงคุณวุฒิ (คนที)					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
110	ส่งเสริมความภาคภูมิใจใน ความสำเร็จของงาน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
111	ส่งเสริมให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์ วิธีการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
112	ส่งเสริมให้บุคลากรรู้สึกเป็นอันหนึ่ง อันเดียวกันกับหน่วยงานเหมือนเป็น ครอบครัวเดียวกัน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
113	ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมที่ หน่วยงานจัดขึ้นด้วยความเต็มใจ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
114	ส่งเสริมให้มีความพอใจต่อ บรรยากาศการทำงานขององค์กร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
115	มีเกณฑ์ระบบการขึ้นเงินเดือนที่ ยุติธรรม	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
116	จัดระบบผลตอบแทนที่ดีและเห็นว่า เหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานของ บุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
117	ส่งเสริมให้บุคลากรจัดสรรเวลาใน การทำงาน สังคม ครอบครัวและชีวิต ส่วนตัวได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
118	เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถนำงาน ไปทำที่บ้านได้แม้จะเป็นเวลาของ ครอบครัว	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
119	มีกฎระเบียบและข้อบังคับของ องค์กรที่ช่วยให้การปฏิบัติงานมี ความสะดวก	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้

ข้อที่	ความผูกพันในองค์กรของพนักงาน สายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร	ความคิดเห็นของ ผู้เชี่ยวชาญและ ผู้ทรงคุณวุฒิ (คนที่)					ค่า IOC	แปลผล
		1	2	3	4	5		
120	มีระบบการร้องทุกข์/ร้องเรียน ที่เป็น ธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้ และ ปกป้องผู้ร้องทุกข์/ร้องเรียน	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
121	จัดระบบการสอนงาน/ให้คำแนะนำ/ โค้ชชิ่ง (Coaching) อย่างสร้างสรรค์ แก่บุคลากร	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้
122	จัดระบบป้องกัน/ลด/แนวทางแก้ไข ปัญหาความขัดแย้งระหว่างบุคลากร	+1	0	+1	+1	+1	0.80	ใช้ได้
123	จัดระบบเพิ่มประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงานที่เหมาะสมในทุกระดับ	+1	+1	+1	+1	+1	1.00	ใช้ได้





ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์ทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

รายชื่อหน่วยงานทดลองใช้เครื่องมือ

และผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร โทร.(ภายใน) 206101

ที่ ธว 8612.2/196 วันที่ 15 พฤษภาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทดสอบเครื่องมือวิจัย

เรียน คณบดีคณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน 10 ฉบับ

ด้วย นางสาวปติลา ศักดิ์สิริชัย รหัสนักศึกษา 61252801 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร” ในกรณี
ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาทำการทดสอบความเชื่อมั่นของเครื่องมือใน
หน่วยงานของท่าน เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขก่อนนำไปใช้ในการวิจัยกลุ่มตัวอย่าง

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา ภาควิชาการบริหารการศึกษา ขอขอบคุณในการ
อนุเคราะห์ของท่านมา ณ โอกาสนี้

สวท

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อนทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติราชการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

รายชื่อหน่วยงานทดลองใช้เครื่องมือวิจัย

ลำดับ	หน่วยงาน
1	คณะดุริยางคศาสตร์
2	คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม
3	งานสื่อสารองค์กร
4	วิทยาลัยนานาชาติ
5	ศูนย์บริหารจัดการวิชาศึกษาทั่วไปและพัฒนาการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ
6	สำนักงานบริหารการวิจัยนวัตกรรมและการสร้างสรรค์



ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B1	474.7333	3840.340	.608	.990
B2	474.6333	3828.033	.743	.989
B3	474.6333	3841.275	.585	.990
B4	474.6000	3841.559	.671	.990
B5	474.6667	3857.471	.404	.990
B6	474.7667	3854.047	.396	.990
B7	474.7000	3863.666	.314	.990
B8	474.5333	3848.671	.499	.990
B9	474.6667	3849.954	.496	.990
B10	474.6000	3870.317	.278	.990
B11	474.8333	3862.213	.331	.990
B12	474.7667	3835.151	.698	.990
B13	474.7333	3848.823	.550	.990
B14	474.4000	3845.559	.593	.990
B15	474.6667	3828.092	.710	.989
B16	474.6000	3823.214	.652	.990
B17	474.9333	3816.823	.754	.989
B18	474.5000	3858.466	.375	.990
B19	474.9667	3831.620	.591	.990
B20	474.6333	3841.206	.441	.990
B21	474.6667	3854.023	.388	.990
B22	474.8667	3821.223	.739	.989
B23	474.6000	3839.214	.594	.990
B24	474.8333	3794.971	.788	.989
B25	474.8667	3803.292	.764	.989
B26	475.0000	3802.414	.831	.989

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B27	474.9000	3811.197	.746	.989
B28	474.9000	3826.852	.628	.990
B29	474.9000	3812.714	.699	.989
B30	474.9000	3806.783	.722	.989
B31	474.8667	3839.913	.539	.990
B32	474.8000	3835.959	.614	.990
B33	474.9333	3841.375	.569	.990
B34	474.7667	3819.426	.730	.989
B35	474.8667	3839.982	.538	.990
B36	474.8333	3841.730	.533	.990
B37	474.7333	3849.444	.497	.990
B38	474.7000	3834.493	.656	.990
B39	474.6333	3830.171	.669	.990
B40	474.7000	3815.114	.826	.989
B41	474.7000	3823.597	.733	.989
B42	474.8333	3823.040	.659	.990
B43	474.9000	3828.507	.687	.990
B44	474.8000	3842.717	.538	.990
B45	474.9667	3818.033	.632	.990
B46	474.8667	3818.051	.693	.989
B47	474.6667	3848.299	.479	.990
B48	474.6333	3831.551	.581	.990
B49	474.4333	3837.978	.644	.990
B50	474.3667	3840.999	.594	.990
B51	474.4667	3837.430	.723	.990
B52	474.5333	3828.326	.692	.990
B53	474.6000	3843.628	.586	.990
B54	474.6667	3831.885	.590	.990

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B55	474.6667	3848.644	.475	.990
B56	474.7333	3808.616	.820	.989
B57	474.6667	3806.575	.768	.989
B58	474.8000	3804.303	.696	.990
B59	474.8667	3813.775	.819	.989
B60	474.7667	3820.737	.761	.989
B61	474.8000	3837.890	.525	.990
B62	474.6333	3836.240	.700	.990
B63	474.9000	3815.748	.738	.989
B64	474.6333	3842.378	.572	.990
B65	474.6000	3833.421	.618	.990
B66	474.9000	3846.852	.563	.990
B67	474.5333	3831.154	.660	.990
B68	474.6000	3834.524	.701	.990
B69	474.8000	3829.269	.612	.990
B70	474.8000	3809.752	.769	.989
B71	474.7667	3804.461	.800	.989
B72	474.7000	3798.493	.821	.989
B73	474.7333	3813.720	.730	.989
B74	474.7333	3810.409	.762	.989
B75	474.8000	3809.683	.809	.989
B76	474.8333	3806.213	.825	.989
B77	475.0000	3805.793	.657	.990
B78	475.0000	3831.862	.579	.990
B79	475.0000	3826.000	.638	.990
B80	474.8000	3813.890	.812	.989
B81	474.8000	3816.097	.708	.989
B82	474.7667	3840.323	.632	.990

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B83	474.9333	3823.375	.728	.989
B84	474.8667	3813.361	.739	.989
B85	474.8333	3806.489	.783	.989
B86	474.7667	3804.599	.733	.989
B87	474.8667	3821.292	.788	.989
B88	474.8000	3818.648	.761	.989
B89	474.6667	3826.575	.682	.990
B90	474.6667	3816.575	.708	.989
B91	474.8333	3829.109	.632	.990
B92	474.8333	3821.730	.709	.989
B93	474.7000	3826.700	.657	.990
B94	475.0000	3830.690	.625	.990
B95	474.7667	3830.116	.587	.990
B96	474.7667	3831.978	.600	.990
B97	475.0333	3824.792	.677	.990
B98	475.0000	3809.586	.729	.989
B99	474.8000	3814.579	.760	.989
B100	475.0333	3816.723	.808	.989
B101	474.9000	3815.472	.783	.989
B102	474.6667	3838.023	.559	.990
B103	474.5667	3829.495	.692	.990
B104	474.7667	3820.530	.817	.989
B105	474.7333	3802.961	.834	.989
B106	474.8000	3808.579	.821	.989
B107	474.9000	3808.990	.851	.989
B108	474.7000	3802.976	.749	.989
B109	474.7333	3815.582	.794	.989
B110	474.7000	3818.355	.790	.989

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
B111	474.8000	3816.372	.742	.989
B112	474.9667	3820.999	.739	.989
B113	475.0667	3813.375	.786	.989
B114	475.0000	3836.414	.508	.990
B115	474.9667	3828.792	.537	.990
B116	474.9000	3833.128	.740	.989
B117	474.9667	3821.344	.695	.989
B118	475.0333	3840.723	.583	.990
B119	475.0333	3819.551	.660	.990
B120	474.9667	3812.102	.835	.989

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.990	120



ภาคผนวก ง
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย
และรายชื่อหน่วยงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

รายชื่อหน่วยงานที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	ชื่อหน่วยงาน
1	สำนักงานอธิการบดี
2	กองกฎหมาย
3	กองกลาง
4	กองกิจการนักศึกษา
5	กองคลัง
6	กองงานวิทยาเขตพระราชวังสนามจันทร์
7	กองงานวิทยาเขตเพชรบุรี
8	กองทรัพยากรมนุษย์
9	กองบริหารงานวิชาการ
10	กองประกันคุณภาพการศึกษา
11	กองแผนงาน
12	คณะจิตรกรรม ประติมากรรมและภาพพิมพ์
13	คณะดุริยางคศาสตร์
14	คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร
15	คณะโบราณคดี
16	คณะเภสัชศาสตร์
17	คณะมัณฑนศิลป์
18	คณะวิทยาการจัดการ
19	คณะวิทยาศาสตร์
20	คณะวิศวกรรมศาสตร์และเทคโนโลยีอุตสาหกรรม
21	คณะศึกษาศาสตร์
22	คณะสัตวศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร
23	คณะอักษรศาสตร์
24	งานจัดการทรัพย์สินมหาวิทยาลัย
25	งานวิเทศสัมพันธ์
26	งานสภาคณาจารย์และพนักงาน
27	งานสื่อสารองค์กร
28	วิทยาลัยนานาชาติ

ลำดับ	ชื่อหน่วยงาน
29	ศูนย์นวัตกรรมการศึกษาแห่งมหาวิทยาลัยศิลปากร
30	ศูนย์บริหารจัดการวิชาศึกษาทั่วไปและพัฒนาการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ
31	สถาบันศิลปสถาปัตยกรรมไทยเฉลิมพระเกียรติ
32	สำนักงานตรวจสอบภายใน
33	สำนักงานบริการวิชาการ
34	สำนักงานบริหารการวิจัยนวัตกรรมและการสร้างสรรค์
35	สำนักงานสภามหาวิทยาลัย
36	สำนักดิจิทัลเทคโนโลยี
37	สำนักหอสมุดกลาง
38	หอศิลป์





ภาคผนวก จ
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



แบบสอบถามเพื่องานวิจัย

เรื่อง การพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร

1. แบบสอบถามฉบับนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล สำหรับวิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร” ซึ่งข้อมูลที่ได้ความคิดเห็นของท่าน มีคุณค่าอย่างยิ่ง ต่อการวิจัยในครั้งนี้ โดยทำให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับองค์ประกอบความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ข้อมูลที่ท่านตอบถือเป็นความลับและขอรับรองว่าไม่มีผลกระทบต่อการทำงาน หรือสถาบันของท่านแต่อย่างใด

2. แบบสอบถามฉบับนี้มี 2 ตอน คือ

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูง ในความอนุเคราะห์ ตอบแบบสอบถามของท่าน

นางสาวปัสลา ศักดิ์สิริชัย

นักศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

ตอนที่ 1 สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หน้าข้อความที่ตรงกับข้อมูลสถานภาพท่านภาพของท่าน

1. เพศ

- ชาย หญิง

2. อายุ

- 20-30 ปี 31-40 ปี 41-50 ปี 51 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

- ต่ำกว่าปริญญาตรี ปริญญาตรี ปริญญาโท ปริญญาเอก

4. ประเภทของพนักงาน

- ระดับหัวหน้างาน (ปฏิบัติการ) ปฏิบัติการ ปฏิบัติงาน

5. ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยศิลปากร

- 1 – 5 ปี 6 – 10 ปี 11- 15 ปี 16-20 ปี 20 ปี ขึ้นไป

6. หน่วยงานที่สังกัด

- สำนักงานอธิการบดี กองกฎหมาย กองกลาง กองกิจการนักศึกษา
 กองคลัง กองงานวิทยาเขตพระราชมังคลาภิเษก กองงานวิทยาเขตเพชรบุรี
 กองทรัพยากรมนุษย์ กองบริหารงานวิชาการ กองประกันคุณภาพการศึกษา
 กองแผนงาน คณะจิตรกรรม ประติมากรรมและภาพพิมพ์ คณะดุริยางคศาสตร์
 คณะเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร คณะโบราณคดี คณะเกษตรศาสตร์
 คณะมัณฑนศิลป์ คณะวิทยาการจัดการ คณะวิทยาศาสตร์ คณะวิศวกรรมศาสตร์และ
 เทคโนโลยีอุตสาหกรรม คณะศึกษาศาสตร์ คณะสัตวศาสตร์และเทคโนโลยีการเกษตร
 คณะอักษรศาสตร์ งานจัดการทรัพยากรมหาวิทยาลัย งานวิเทศสัมพันธ์
 งานสภาคณาจารย์และพนักงาน งานสื่อสารองค์กร วิทยาลัยนานาชาติ
 ศูนย์นวัตกรรมการศึกษาแห่งมหาวิทยาลัยศิลปากร
 ศูนย์บริหารจัดการวิชาศึกษาทั่วไปและพัฒนาระบบการเรียนรู้ออนไลน์
 สถาบันศิลปสถาปัตยกรรมไทยเฉลิมพระเกียรติ
 สำนักงานตรวจสอบภายใน สำนักงานบริการวิชาการ
 สำนักงานบริหารการวิจัย นวัตกรรมและการสร้างสรรค์

สำนักงานสภามหาวิทยาลัย สำนักดิจิทัลเทคโนโลยี สำนักหอสมุดกลาง หอศิลป์

ตอนที่ 2 การพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ท่านเห็นว่าเป็นความผูกพันใน

องค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ในระดับใด โดยพิจารณาตามเกณฑ์ต่อไปนี้

ระดับ 5 หมายถึง เห็นว่าเป็นความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ในระดับมากที่สุด ให้ค่าน้ำหนัก 5 คะแนน

ระดับ 4 หมายถึง เห็นว่าเป็นตัวแปรความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ในระดับมาก

ให้ค่าน้ำหนัก 4 คะแนน

ระดับ 3 หมายถึง เห็นว่าเป็นตัวแปรความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ในระดับปานกลาง

ให้ค่าน้ำหนัก 3 คะแนน

ระดับ 2 หมายถึง เห็นว่าเป็นตัวแปรความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ในระดับน้อย

ให้ค่าน้ำหนัก 2 คะแนน

ระดับ 1 หมายถึง เห็นว่าเป็นตัวแปรความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ในระดับน้อยที่สุด

ให้ค่าน้ำหนัก 1 คะแนน

ข้อ ที่	ความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
1	มีการจัดทำนโยบายขององค์กรที่สามารถตอบสนองความต้องการในด้านต่าง ๆ ของทุกคนในหน่วยงาน					
2	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความเข้าใจในเป้าหมาย วัตถุประสงค์ วิสัยทัศน์และพันธกิจ ของหน่วยงาน					
3	ส่งเสริมค่านิยมให้การทำงานที่มีความสอดคล้องกับบริบทของหน่วยงาน					
4	มีการกำหนดนโยบาย พันธกิจ และกลยุทธ์ของหน่วยงานสามารถนำไปปฏิบัติได้จริง					

ข้อ ที่	ความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
5	มีการส่งเสริมให้มีการจัดการดำเนินงานจัดทำแผนงาน โครงการ และแผนปฏิบัติงานโดยมีรายละเอียดของกิจกรรม แต่ละขั้นตอนที่เข้าใจได้ง่ายสามารถปฏิบัติได้จริง					
6	มีการสั่งการไม่ซ้ำซ้อนกันและมีความเหมาะสมกับการ ปฏิบัติงาน					
7	มีการจัดตำแหน่งงาน แบ่งสายการบังคับบัญชาในองค์กร เป็นไปอย่างชัดเจน					
8	จัดให้มีการควบคุมดูแลให้เป็นไปตามสายการบังคับบัญชาของ หน่วยงาน					
9	มีการสั่งการให้ปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผนการปฏิบัติงาน					
10	มอบอำนาจในการตัดสินใจ/การสั่งการแก่ผู้ปฏิบัติงานในระดับ ต่าง ๆ ตามอำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม					
11	ส่งเสริมให้ทุกคนมีความเข้าใจในนโยบายการบริหารบุคคล					
12	มีการจัดระบบการทำงานที่เหมาะสม					
13	มีการกำหนดนโยบายการบริหารบุคคลที่ชัดเจน					
14	มีการบริหารงานบุคลากรที่มีกระบวนการ ขั้นตอนชัดเจน ยุติธรรม โปร่งใส ตรวจสอบได้					
15	การพัฒนาบุคลากรให้มีความพร้อมกับความเปลี่ยนแปลงใน ยุคปัจจุบัน					
16	มีการให้ความช่วยเหลือและสนับสนุนบุคลากรให้เพิ่มพูน ความรู้ความสามารถเพื่อพัฒนาทักษะการปฏิบัติงาน					
17	มีการกระตุ้นและผลักดันให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงาน					
18	จัดให้มีการปฐมนิเทศพนักงานใหม่เพื่อสร้างความเข้าใจต่อข้อปฏิบัติ ต่าง ๆ กฎ ระเบียบ หน้าที่ และสิทธิประโยชน์ต่าง ๆ ที่จะได้รับ					
19	ให้ความสำคัญกับการเพิ่มคุณภาพชีวิตแก่กับบุคลากรอย่างทั่วถึง					
20	จัดประชุมด้วยวิธีการที่หลากหลาย รวมถึงจัดกำหนดวันเวลา การประชุมโดยคำนึงถึงความสะดวกของบุคลากร					

ข้อ ที่	ความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
21	มีการใช้ระยะเวลาในการประชุมที่เหมาะสมกับหัวข้อการประชุม					
22	มีกระบวนการตรวจสอบอย่างต่อเนื่อง และสำรวจความ คืบหน้าของการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นจากการทำงานของบุคลากร แต่ละคน					
23	มีการสนับสนุนให้บุคลากรเสนอผลงานเพื่อการขอเลื่อน ตำแหน่งให้สูงขึ้น					
24	มีการจัดกิจกรรม เพื่อสนับสนุนให้บุคลากรมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน					
25	จัดระบบการยกย่องชมเชยและให้กำลังใจบุคลากรในโอกาสต่าง ๆ					
26	เปิดโอกาสให้ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องมีส่วนร่วมในการเสนอแนะและ คัดเลือกบุคลากรที่ต้องการ					
27	มีการวางแผน จัดทำเกณฑ์และคู่มือการบำรุงรักษาบุคลากร อย่างเป็นรูปธรรม					
28	มีแผนและดำเนินการจัดกิจกรรมศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้					
29	สนับสนุนให้มีโอกาสศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น					
30	มีการจัดสรรงบประมาณเพื่อการฝึกอบรมทั้งภายในและ ภายนอกหน่วยงานที่เพียงพอต่อความต้องการและมีความ เหมาะสมกับบุคลากรในแต่ละตำแหน่ง					
31	มีการแจ้งหลักเกณฑ์ ระเบียบการศึกษาต่อและการขอรับทุน แก่บุคลากร					
32	ผู้บังคับบัญชาให้ความใส่ใจต่อปัญหาต่างๆ และพร้อมให้ความ ช่วยเหลือในการปฏิบัติงานของบุคลากร					
33	ส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรในหน่วยงานของ ตนเองและกับหน่วยงานอื่น					
34	ส่งเสริมการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรทุกระดับเพื่อ ความสำเร็จของงาน					
35	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าเผชิญกับ ปัญหาและรับผิดชอบต่อผลที่เกิดขึ้น					

ข้อ ที่	ความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
36	ผู้บังคับบัญชาส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์นำการเปลี่ยนแปลงที่ดีมาสู่หน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ					
37	จัดบรรยากาศให้มีการยอมรับและให้ความเป็นกันเองจากหัวหน้างาน					
38	จัดให้มีการฝึกอบรมการบริหารจัดการ ให้กับหัวหน้างานในแต่ละระดับ					
39	ส่งเสริมให้มีความไว้วางใจและมีการมอบหมายงานสำคัญ ให้แก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
40	จัดระบบการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับบุคคลและ สถานการณ์					
41	มีการกำหนดบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบของบุคลากร ในหน่วยงานเป็นลายลักษณ์อักษร					
42	ส่งเสริมกระบวนการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในการทำงาน					
43	ปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานโดยใช้หลักการมีส่วนร่วม					
44	มีการปรับปรุงองค์กร เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ของบุคคล/กลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร					
45	มีการจ้างบุคคลภายนอกเข้ามาดำเนินงานในหน่วยงานและให้ บุคลากรภายในหน่วยงานเป็นผู้ควบคุม					
46	ให้ความเป็นธรรมและกระจายปริมาณงานต่าง ๆ แก่บุคลากร และเพื่อนร่วมงานอย่างเท่าเทียม					
47	ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานได้ทำงานตามหลักการ นโยบาย ระเบียบขั้นตอนในการทำงานอย่างสม่ำเสมอ					
48	ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานมีความตรงต่อเวลาในการทำงาน					
49	ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานทำงานด้วยความโปร่งใส มีความ พร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบ					
50	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความระมัดระวังในการปฏิบัติงานเพื่อ ป้องกันผลกระทบที่มีต่อหน่วยงานของตนเองและหน่วยงานอื่น					
51	ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานสามารถทำงานได้สำเร็จและ ส่งมอบงานที่ได้รับมอบหมายภายในระยะเวลาที่กำหนด					

ข้อ ที่	ความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
52	ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงาน มีการนำความรู้และ ประสบการณ์มาใช้เพื่อปรับปรุงคุณภาพของงาน					
53	ส่งเสริมให้บุคลากรให้ความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ในหน่วยงานตลอดเวลา					
54	มีการติดตามผลการปฏิบัติงานของบุคลากรอย่างต่อเนื่องและ นำผลมาปรับปรุงแก้ไข					
55	มีระบบติดตาม ตรวจสอบ ความก้าวหน้าและคุณภาพของงานอยู่เสมอ					
56	มีการพัฒนาปรับปรุง แผนงาน กระบวนการและขั้นตอนใน การปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตาม วัตถุประสงค์					
57	มีการวางแผนและขั้นตอนในการทำงานโดยมุ่งเน้นประสิทธิผล ของงานเป็นสำคัญ					
58	มีการรับฟังเหตุผลและข้อโต้แย้งของบุคลากรจากการ ประเมินผลการปฏิบัติงาน					
59	มีการกำหนดวิธีการปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงานที่ไม่เป็น เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด					
60	สร้างความรู้สึกรู้สึกว่าเกณฑ์การประเมินผลงานมีความเหมาะสมกับ งานของผู้ปฏิบัติงาน					
61	จัดทำเกณฑ์ประเมินผลการปฏิบัติงานที่ใช้อยู่สามารถวัดผล การทำงานของบุคลากรได้อย่างถูกต้องและชัดเจน					
62	มีการแจ้งให้บุคลากรทราบล่วงหน้าถึงวันเวลาดำเนินการ หลักเกณฑ์ที่จะประเมินผลงาน					
63	มีระบบการประเมินผลงานและนำผลจากการประเมินไปใช้ในการ การปรับปรุงการบริหารในหน่วยงาน					
64	มีระบบการต่อสัญญาจ้างที่เหมาะสมกับแต่ละตำแหน่งงาน					
65	จัดทำเกณฑ์การกำหนดตำแหน่ง ชำนาญการ ชำนาญการ พิเศษ เชี่ยวชาญ เชี่ยวชาญพิเศษ ที่มีความเหมาะสม					

ข้อ ที่	ความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
66	ส่งเสริมความรู้สึกและความเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน					
67	ส่งเสริมความเป็นมิตรที่ดีต่อกัน					
68	ส่งเสริมความมีน้ำใจจริงช่วยเหลือต่อกัน					
69	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมในการทำงานและพยายาม ทำงานที่ตนได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่					
70	จัดระบบความร่วมมือและความช่วยเหลือในการทำงานจาก เพื่อนร่วมงาน ในฝ่าย/หน่วยงานเป็นอย่างดี					
71	มีการแจ้งข่าวสารต่าง ๆ ให้กับบุคลากรรับทราบอย่างสม่ำเสมอ					
72	มีวิธีแจ้งข่าวสารตามสายการบังคับบัญชา ทำให้บุคลากร รับทราบข้อมูลที่เป็นทางการมากขึ้น					
73	มีช่องทางการเสนอข่าวสารและข้อมูลที่รวดเร็วหลากหลายแก่ บุคลากร					
74	มีการรายงานผลการดำเนินงานให้บุคลากรได้ทราบอย่างสม่ำเสมอ					
75	มีการนำเทคโนโลยีสมัยใหม่เข้ามาทำให้บุคลากรมีความ กระตือรือร้นในการทำงาน					
76	มีเทคโนโลยีสมัยใหม่ซึ่งมีส่วนช่วยในการพัฒนางานใน หน่วยงานและพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากรได้					
77	มีการอำนวยความสะดวกเกี่ยวกับเครื่องมือและอุปกรณ์ในการ ทำงานอย่างเพียงพอและเหมาะสมสำหรับการปฏิบัติงาน					
78	จัดระบบความปลอดภัยทั้งในพื้นที่ทำงานและเครื่องมืออุปกรณ์					
79	ดูแลจัดการสถานที่ภายในที่ทำงานให้น่าอยู่ สะอาด สวยงามอยู่ เสมอ					
80	ส่งเสริมความรู้สึกที่มั่นคงกับงานที่ทำ					
81	ส่งเสริมให้บุคลากรมีการทำงานอย่างเต็มความสามารถ					
82	ส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานทำงานด้วยความมุ่งมั่นใส่ใจ					
83	ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนทุ่มเท และแสดงความกระตือรือร้น					

ข้อ ที่	ความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
	ที่จะทำงานให้สำเร็จและมีประสิทธิภาพ					
84	ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานกระตือรือร้นและพร้อมที่จะยอมรับต่อความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น					
85	ส่งเสริมให้บุคลากรทุกคนเต็มใจและพยายามที่จะทำงานให้ดีที่สุด					
86	เปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนทำงานที่นอกเหนือความรับผิดชอบของตน					
87	เปิดโอกาสให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะทำงานนอกเวลาหรือวันหยุดได้ตามความจำเป็นและเหมาะสม					
88	สร้างความตระหนักต่อปัญหาของหน่วยงานให้กับบุคลากรเหมือนเป็นปัญหาของตนเองที่สามารถแก้ได้					
89	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้เสร็จก่อนหรือภายในเวลาที่กำหนดทุกครั้งที่ปฏิบัติงาน					
90	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมที่จะยึดถือและปฏิบัติตามกฎระเบียบ ข้อบังคับของหน่วยงาน					
91	ส่งเสริมความเข้าใจและความจงรักภักดีต่อหน่วยงานที่ท่านทำงานอยู่					
92	ปลูกฝังความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน					
93	ส่งเสริมความเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กร					
94	จัดระบบสิ่งตอบแทนที่เหมาะสมต่อการปฏิบัติงาน					
95	จัดให้สวัสดิการรักษายาบาลสำหรับตัวท่านเองและครอบครัวมีความเหมาะสมและเพียงพอกับความจำเป็น					
96	ส่งเสริมสวัสดิการที่มีความเหมาะสมเพียงพอกับความต้องการ					
97	มีแผนสวัสดิการหลังเกษียณที่มีความเพียงพอและสามารถดำรงชีวิตได้อย่างเพียงพอต่อความต้องการ					
98	มีระบบการชำระรักษาบุคลากรให้อยู่กับหน่วยงาน					
99	จัดระบบกองทุนสำรองเลี้ยงชีพที่มีรูปแบบที่หลากหลายและมีสิทธิประโยชน์ความเหมาะสมกับความต้องการของบุคลากร					
100	จัดระบบสวัสดิการเงินอุดหนุนการศึกษาบุตรที่เพียงพอ					

ข้อ ที่	ความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
101	จัดระบบการให้สวัสดิการพยาบาลสำหรับบิดา มารดา มีความเหมาะสมและเพียงพอกับความจำเป็น					
102	จัดระบบบริการการตรวจสุขภาพให้แก่บุคลากรเป็นประจำทุกปี					
103	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความรู้สึภาคภูมิใจต่อการปฏิบัติงานในหน่วยงานของตน					
104	ส่งเสริมให้บุคลากรรักษาภาพพจน์และมาตรฐานของหน่วยงานอย่างสม่ำเสมอ					
105	กระตุ้นให้บุคลากรมีความต้องการที่จะให้เกิดภาพลักษณ์ที่ดีในหน่วยงาน					
106	ส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันกับหน่วยงานและให้เห็นถึงความผูกพันเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อการปฏิบัติงาน					
107	ส่งเสริมความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน					
108	ส่งเสริมให้บุคลากรคิดสร้างสรรค์วิธีการปฏิบัติงานสู่ความสำเร็จ					
109	ส่งเสริมให้บุคลากรรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับหน่วยงานเหมือนเป็นครอบครัวเดียวกัน					
110	ส่งเสริมให้บุคลากรเข้าร่วมกิจกรรมที่หน่วยงานจัดขึ้นด้วยความเต็มใจอย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง					
111	ส่งเสริมให้มีความพอใจต่อบรรยากาศการทำงานขององค์กร					
112	มีเกณฑ์ระบบการขึ้นเงินเดือนที่ยุติธรรม					
113	จัดระบบผลตอบแทนที่ดีและเห็นว่าเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานของบุคลากร					
114	ส่งเสริมให้บุคลากรจัดสรรเวลาในการทำงาน สังคม ครอบครัว และชีวิตส่วนตัวได้เป็นอย่างดี					
115	เปิดโอกาสให้บุคลากรสามารถนำงานไปทำที่บ้านได้แม้จะเป็นเวลาของครอบครัว					
116	มีกฎระเบียบและข้อบังคับขององค์กรที่ช่วยให้การปฏิบัติงานมี					

ข้อ ที่	ความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร	ระดับความคิดเห็น				
		มาก ที่สุด (5)	มาก (4)	ปาน กลาง (3)	น้อย (2)	น้อย ที่สุด (1)
	ความสะดวก					
117	มีระบบการร้องทุกข์/ร้องเรียน ที่เป็นธรรม โปร่งใส ตรวจสอบ ได้ และปกป้องผู้ร้องทุกข์/ร้องเรียน					
118	จัดระบบการสอนงาน/ให้คำแนะนำ/การโค้ช (Coaching) อย่างสร้างสรรค์ แก่บุคลากร					
119	จัดระบบป้องกัน/ลด/แนวทางแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ระหว่างบุคลากร					
120	จัดระบบเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในทุกระดับ					

ขอขอบคุณที่ให้ความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม





ภาคผนวก ฉ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันผลการวิจัย
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันผลการวิจัย
และแบบสอบถามเพื่อยืนยันแนวทางการพัฒนา



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร โทร.(ภายใน) 206101

ที่ อว 8612.2/260

วันที่ 15 สิงหาคม 2566

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญยืนยันองค์ประกอบงานวิจัย

เรียน ศาสตราจารย์ ดร.ธนะเศรษฐ์ จิวทริฎุพัฒน์

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบยืนยัน จำนวน 1 ฉบับ

ด้วย นางสาวปัสลา ศักดิ์สิริชัย รหัสนักศึกษา 61252801 นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชา
การบริหารการศึกษา ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร ได้รับอนุมัติให้ทำ
วิทยานิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร” ในการนี้
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันองค์ประกอบ
การพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากรตามแบบยืนยันที่แนบมาพร้อมนี้
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ จักเป็นพระคุณยิ่ง

สงวน

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สงวน อนทร์รักษ์)

รองหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

ปฏิบัติการแทนหัวหน้าภาควิชาการบริหารการศึกษา

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิยืนยันผลการวิจัย

การพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร

ลำดับ	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง/สังกัด
1.	ศาสตราจารย์ ดร.ชนะเศรษฐ์ จ้าวหิรัญพัฒน์	อธิการบดี มหาวิทยาลัยศิลปากร
2.	อาจารย์ ดร.ธนาทร เจียรกุล	คณบดีคณะมัณฑนศิลป์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
3.	ดร.ทวีวรรณ อินดา	ผู้อำนวยการสำนักงานอธิการบดี
4.	ดร.ศศิวิมล สันติราษฎร์ภักดี	นักวิชาการอุดมศึกษาปฏิบัติการ หอศิลป์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
5.	ดร.รุจส์สวัสดิ์ ครองภูมินทร์	นักวิชาการอุดมศึกษาปฏิบัติการ หอศิลป์ มหาวิทยาลัยศิลปากร
6.	ว่าที่ร้อยตรี ดร.บรรพต ดลวิทยากุล	นักคอมพิวเตอร์ชำนาญการ สำนักดิจิทัลเทคโนโลยี มหาวิทยาลัยศิลปากร
7.	นายสรวิศ คุ้มภัย	พนักงานธุรการ กองทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยศิลปากร





แบบสอบถามเพื่อยืนยันแนวทางการพัฒนาผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ
เพื่อยืนยันผลการวิจัยเรื่อง

เรื่อง การพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อทราบองค์ประกอบความผูกพันในองค์กรตามทัศนะของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร
2. เพื่อทราบแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร
3. เพื่อทราบผลการยืนยันแนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร

ข้อค้นพบงานวิจัย

ตอนที่ 1 ข้อค้นพบงานวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ของงานวิจัย

องค์ประกอบความผูกพันในองค์กรตามทัศนะของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ตามเกณฑ์การคัดเลือก 1) มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.60 ขึ้นไป 2) มีค่าไอเก็น (Eigenvalues) มากกว่า 1 และ 3) มีตัวแปรอธิบายองค์ประกอบมากกว่า 3 ตัวขึ้นไป ข้อค้นพบงานวิจัยพบว่าการพัฒนาความผูกพันในองค์กรประกอบด้วย 7 ด้านที่มีคุณสมบัติเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ได้แก่ ด้านที่ 1 “ด้านความจงรักภักดีและการทุ่มเทในงาน” ด้านที่ 2 “ด้านสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่เหมาะสม” ด้านที่ 3 “ด้านความไว้วางใจและการมอบหมายงาน” ด้านที่ 4 “ด้านคุณภาพการปฏิบัติงานและความโปร่งใส” ด้านที่ 5 “ด้านค่านิยมและการบริหารงานขององค์กร” ด้านที่ 6 “ด้านภาพลักษณ์และความภาคภูมิใจในองค์กร” และด้านที่ 7 “ด้านการอำนวยความสะดวกและความปลอดภัย”

ตอนที่ 2 ข้อค้นพบงานวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 ของงานวิจัย

แนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากร มี 7 แนวทางหลัก 56 วิธี มีความสอดคล้องกับสมมุติฐานของการวิจัยที่กำหนดว่า แนวทางการพัฒนาความผูกพันในองค์กรของพนักงานสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยศิลปากรเป็นพหุวิธี

นางสาวปวีลา ศักดิ์สิริชัย

นักศึกษาระดับปริญญาตรีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร



แนวทางการพัฒนาความ ผูกพันในองค์กรของ พนักงานสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยศิลปากร	ความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญและผู้ทรงคุณวุฒิ								ข้อเสนอแนะ
	ความถูกต้อง		ความเหมาะสม		ความเป็นไปได้		ความเป็นประโยชน์		
	เห็น ด้วย	ไม่ เห็นด้วย	เห็น ด้วย	ไม่ เห็นด้วย	เห็น ด้วย	ไม่ เห็นด้วย	เห็น ด้วย	ไม่ เห็นด้วย	
								



ประวัติผู้เขียน

- ชื่อ-สกุล** ปลีลา ศักดิ์สิริชัย วันเดือนปีเกิด 7 กรกฎาคม 2520 สถานที่เกิด กรุงเทพมหานคร
- วุฒิการศึกษา** พ.ศ. 2541 สำเร็จการศึกษาปริญญาวิทยาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ สถาบันราชภัฏธนบุรี
- พ.ศ. 2550 สำเร็จการศึกษาปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา
- ประวัติการทำงาน พ.ศ. 2540 – ปัจจุบัน นักวิชาการอุดมศึกษา คณะดุริยางคศาสตร์ มหาวิทยาลัยศิลปากร

