

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และนำเอาหลักการ แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรมาเป็นแนวทางในการกำหนดกรอบการศึกษาวิจัย โดยจัดแบ่งหัวข้อเป็นดังนี้

1. หลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร
  - 1.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร
  - 1.2 แนวคิดและทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร
  - 1.3 ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร
  - 1.4 ผลของความผูกพันต่อองค์กร
  - 1.5 เครื่องมือวัดความผูกพันต่อองค์กร
  - 1.6 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร
2. การวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยเพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย
  - 2.1 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร
  - 2.2 การสังเคราะห์ปัจจัยคัดสรรที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อ สถานศึกษาของครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1
  - 2.3 ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยาเขต 1
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
  - 4.1 งานวิจัยในประเทศ
  - 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### 1. หลักการ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

##### 1.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร (Organization commitment) มีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการบริหารงานภายในองค์กร เนื่องจากความผูกพันของบุคลากรที่เป็นสมาชิกขององค์กรนั้นมีผล

เชื่อมโยงต่อพฤติกรรมการทำงานซึ่งส่งผลต่อผลผลิตและคุณภาพงาน รวมทั้งส่งผลต่อการชำระรักษาและส่งเสริมบุคลากรภายในองค์กรให้มีความจงรักภักดี และทุ่มเทแรงกายแรงใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กรอย่างสุดความสามารถ ดังนั้น แนวความคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรจึงอยู่ในความสนใจของนักวิชาการทั้งภายในประเทศและต่างประเทศมากมายหลายท่านด้วยกัน ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอ ดังต่อไปนี้

ภรณ์ มหานนท์ (2529, หน้า 94) อธิบายความผูกพันต่อองค์กรอย่างเป็นรูปธรรมว่ามีลักษณะสำคัญ 2 ประการ คือ 1) ความผูกพันต่อองค์กรในลักษณะเป็นทางการ (Formal attachment) แสดงโดยการไปปรากฏตัวทำงานตามเวลาที่กำหนด 2) ความผูกพันหรือสนใจอย่างจริงจังต่อเป้าหมาย ค่านิยม และวัตถุประสงค์ขององค์กร โดยมีเจตคติที่ดีต่อองค์กร และเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังงานการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2529, หน้า 40) ได้สรุปไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นพฤติกรรมอย่างหนึ่งของสมาชิกในองค์กรที่มีผลต่อพฤติกรรมอื่น เช่น การขาดงาน การตรงต่อเวลาในการทำงาน การเปลี่ยนแปลงการโยกย้ายงาน หรืออาจจะกล่าวได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรอาจใช้เป็นเครื่องพยากรณ์พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรก็ได้ การทำความเข้าใจเรื่องความผูกพันต่อองค์กรจะช่วยให้ผู้ศึกษาเข้าใจธรรมชาติของคน โดยทั่วไปมากขึ้น

ปรียาภรณ์ อัครดำรงชัย (2541, หน้า 31) ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความจงรักภักดีที่จะคงอยู่ ความภาคภูมิใจและเป็นส่วนหนึ่งในองค์กร ปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท ยอมรับวัตถุประสงค์และจุดมุ่งหมายขององค์กร เพื่อความก้าวหน้าและผลประโยชน์ขององค์กร

สมศักดิ์ คงเที่ยง และ อัญลี โพธิ์ทอง (2543, หน้า 157) กล่าวถึง ความผูกพันต่อองค์กรของครูว่า การที่ครูมีความผูกพันกับโรงเรียนและอาชีพนั้นเป็นสิ่งสำคัญ เพราะมันหมายถึงการที่ครูมีความรู้สึกหรือเจตคติในด้านบวกต่อโรงเรียนและอาชีพครู แสดงตนอย่างภาคภูมิใจว่าเป็นครู เป็นสมาชิกของโรงเรียนอย่างภาคภูมิใจและชื่นชอบในการประกอบอาชีพครู มีความเชื่อ ความศรัทธา และยอมรับในโรงเรียนและอาชีพ รวมทั้งมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ เพื่อโรงเรียนด้วยความภักดี และความผูกพันต่อองค์กรมี 3 ประการคือ

1. การแสดงตนว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร (Identification)
2. การเข้าร่วมกิจกรรมทำงานเพื่อองค์กร (Involvement)
3. ความจงรักภักดีต่อองค์กร (Loyalty)

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2548, หน้า 101) ความผูกพันกับต่อองค์กร หมายถึง ความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรและมีความต้องการที่จะให้องค์การบรรลุเป้าหมาย รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กร ความเข้าใจกัน ความมีมนุษยสัมพันธ์ต่อกัน ทำให้การปฏิบัติงานเป็นไป

ตามเป้าหมาย งานลุล่วงไปด้วยดีเพราะสมาชิกร่วมมือกันทำงาน และมีความสนิทสนมกลมเกลียวกัน

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550, หน้า 261) ความผูกพันในองค์กร หมายถึง วิธีการสร้างเสริมสภาพทางจิตใจ หรือความรู้สึกให้บุคลากรเห็นคุณค่า ตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ เกิดความจงรักภักดี กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน เต็มใจ เสียสละ พร้อมทั้งทุ่มเทแรงกายแรงใจผสมผสานกับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่มีอยู่ทั้งหมด ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายให้ได้ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า การสร้างความผูกพันหรือความสัมพันธ์ในงาน จำเป็นจะต้องกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรักและห่วงใยต่อความสำเร็จขององค์กร คำนึงถึงความสำคัญของผลของงาน โดยองค์กรจะต้องสร้างความพึงพอใจให้เกิดแก่บุคลากรทุกฝ่ายเช่นเดียวกับการให้ความสำคัญต่อผู้บริโภค

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550, หน้า 294) อธิบายถึงความผูกพัน (Commitment) ว่าเป็นการสะท้อนให้เห็นถึงความรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และระดับในการอุทิศตัวของพนักงานต่อเป้าหมายขององค์กร ความรู้สึกผูกพันสูงจะเกี่ยวข้องกับระดับของความจงรักภักดีส่วนบุคคลสูง ระดับความผูกพันต่ำ หมายความว่าพนักงานจะรู้สึกเฉยเมยต่อองค์กรและเป้าหมายขององค์กร

แคนเตอร์ (Kanter, 1968, p. 499) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความเต็มใจที่บุคคลจะสละเวลาทุ่มเทพลังและจงรักภักดีต่อองค์กรที่เขาเป็นสมาชิก

เชลดอน (Sheldon, 1971, p. 143) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นทัศนคติหรือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์กรเป็นการมององค์กรในทางบวก ซึ่งก่อให้เกิดความผูกพันระหว่างบุคคลนั้นกับองค์กรและเป็นความตั้งใจที่จะทำงานให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

ฮอลล์ และชเนเดอร์ (Hall and Schneider, 1972, p. 176) อธิบายความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นกระบวนการซึ่งเป้าหมายขององค์กรและบุคคลสามารถรวมไปในทิศทางเดียวกันได้ หรือเกิดความสอดคล้องกันขึ้น

บุชานัน (Buchanan, 1974, p. 533) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน เป็นความผูกพันทางจิตใจที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมต่างๆ ขององค์กร รวมทั้งการปฏิบัติหน้าที่และบทบาทของตนเองที่เกี่ยวข้องกับองค์กร ให้บรรลุเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร (Identification) โดยการเต็มใจที่จะปฏิบัติงานและยอมรับในค่านิยมและวัตถุประสงค์ขององค์กรและถือเสมือนหนึ่งว่าเป็นของตน

2. ความเกี่ยวข้องกับองค์การ (Involvement) โดยเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การตามบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างเต็มที่

3. ความจงรักภักดีต่อองค์การ (Loyalty) เป็นความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ พอร์เตอร์, สเตียร์ และ โบวเลี่ยน (Porter, Steers and Boulian, 1974, p. 604) เห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นลักษณะความสัมพันธ์ของสมาชิกที่มีต่อองค์การซึ่งบ่งชี้ออกมาในรูปแบบดังนี้ คือ

1. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิก (Membership) ขององค์การ
2. มีความตั้งใจและความพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์การ
3. มีความเชื่อและยอมรับในคุณค่าและเป้าหมายขององค์การ

มาร์ช และ แมนนารี (ปริยาภรณ์ อัครดำรงชัย, 2541, หน้า 30 ; อ้างอิงจาก Marsh and Mannari. 1977. *Administrative Science Quarterly*. p. 57) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่า เป็นระดับความมากน้อยของความรู้สึกเป็นเจ้าของหรือความจงรักภักดีต่อหน่วยงานที่ตนทำงานอยู่ รวมถึงต้องการประเมินผลในทางบวกต่อองค์การ และยอมรับเป้าหมายขององค์การด้วย

สเตียร์ (Steers, 1977, pp. 46-56) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์การ ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์การ มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกองค์การคนอื่นๆ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกาย กำลังใจ เพื่อปฏิบัติการกิจขององค์การด้วยความเต็มใจ บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์การอย่างแท้จริงจะมุ่งเน้นความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งความผูกพันต่อองค์การจะสามารถแสดงออกให้เห็นถึง พฤติกรรม 3 ประการ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์การ
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาการเป็นสมาชิกภาพขององค์การ

โมว์เดย์, สเตียร์ และพอร์เตอร์ (Mowday, Steers and Porter, 1979, pp. 224-247) ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์การว่า เป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีตามปกติ เพราะความผูกพันจะเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นและผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเองเพื่อการสร้างสรรค์ให้องค์การอยู่ในสภาพที่ดีขึ้น ดังนั้นอาจกล่าวได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่มีต่อองค์การอย่างเหนียวแน่น โดยความรู้สึกที่ดีจะทำให้บุคคลแสดง

ออกมาในรูปของการปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์และบุคคลที่มีความผูกพันจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

โอ เรลลี่ และคอลลีเวลล์ (อิทธินันท์ สันทัศ, 2551, หน้า 13 ; อ้างอิงจาก O' Reilly and Caldwell. 1981. **Journal of Applied Psychology**. pp. 597-598) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความเชื่อทางจิตวิทยาของคนที่ถูกพันกับองค์กรรวมทั้งความรู้สึกผูกพันกับงาน ความจงรักภักดี และความเชื่อในค่านิยมขององค์กร โดยความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ

1. ความยินดีทำตาม (Compliance) คือ การที่บุคคลยอมทำตามความต้องการขององค์กร เพื่อให้ได้บางสิ่งบางอย่างจากองค์กร เช่น ค่าจ้าง
2. การยึดถือองค์กร (Identification) คือ การที่บุคคลยอมทำตามความต้องการขององค์กรและรู้สึกที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร
3. การซึมซับค่านิยมในองค์กร (Internalization) คือ การที่คนรับเอาค่านิยมขององค์กรมาเป็นค่านิยมของตนเอง

คานัน โก (Kanungo, 1982, p. 342) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานที่ทำในปัจจุบันว่างานมีความสำคัญที่สุดในชีวิต และมีความพึงพอใจในงานที่ทำอยู่และตั้งใจปฏิบัติงานจนกว่างานจะสำเร็จ

ไอเซนเบอร์ก, ฟาโซโล และลามาสโตร (อิทธินันท์ สันทัศ, 2551, หน้า 12 ; อ้างอิงจาก Eisenberger, Fasolo and Lamastro. 1990. **Journal of Applied Psychology**. pp. 51-59) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติซึ่งแสดงความรู้สึกรวมเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร เป็นความสัมพันธ์ระหว่างการที่บุคคลรับรู้การเกื้อกูลสนับสนุนขององค์กรกับผลที่ตามมา คือ ความอดสาหัสของสมาชิกและความเต็มใจที่จะทุ่มเททำงานเพื่อองค์กร สามารถส่งผลที่ตามมาในแง่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร คือสมาชิกจะทุ่มเททำงานเพื่อองค์กรยิ่งขึ้นทั้งนี้อาจเป็นพฤติกรรมนอกเหนือบทบาทหน้าที่ที่รับผิดชอบโดยตรง ซึ่งเขายินดีกระทำเพื่อองค์กรโดยมิได้หวังสิ่งตอบแทนใดๆ

นอร์ทคราฟท์ และนิลล์ (ปริยาภรณ์ อัครดำรงชัย, 2541, หน้า 30 ; อ้างอิงจาก Northcraft and Neale. 1990. **Organizational Behavior**. p. 460) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรไม่ใช่เพียงความจงรักภักดีเท่านั้น แต่ยังหมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่บุคลากรในองค์กรได้แสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องของพวกเขาที่มีต่อองค์กร และยังคงดำเนินงานเพื่อความสำเร็จและสิ่งที่ดีต่อองค์กร

นิวสโตร์ม และเดวิส (Newstorm and Davis, 1993, p. 198) ได้สรุปความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ คือระดับที่แสดงให้เห็นถึงความต้องการของบุคคลที่จะคงอยู่และมีส่วนร่วมในองค์การต่อไป รวมถึงเป็นเครื่องชี้วัดความตั้งใจของบุคคลที่จะคงอยู่ต่อไปในอนาคตด้วย

จอร์ช และโจนส์ (George and Jones, 1999, p. 96) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์การ โดยที่เขามีความสุขที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การโดยไม่อาจที่จะละทิ้งองค์การไปได้

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่เป็นสมาชิกขององค์การที่ปฏิบัติงานอยู่ในองค์การนั้นๆ ซึ่งความรู้สึกนี้จะเข้าไปในด้านบวกต่อองค์การ มีการแสดงออกทางพฤติกรรมต่อองค์การ เสมือนหนึ่งว่าตนเป็นเจ้าของ โดยมีความเต็มใจและความพยายามอย่างมากที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจจนสุดกำลังความสามารถในการปฏิบัติงานเพื่อการพัฒนา นำพา และส่งเสริมให้องค์การประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งความผูกพันดังกล่าวสามารถแบ่งออกเป็น 3 องค์ประกอบ คือ

1. มีความเชื่อมั่นและศรัทธา คือ มีการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ และพร้อมทั้งประพฤติปฏิบัติตน และปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การด้วยความรู้สึกเต็มใจและภาคภูมิใจ

2. มีพฤติกรรมแสดงออกที่สื่อถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพื่อองค์การ คือ มีความตั้งใจและเต็มใจเป็นอย่างมากที่จะทุ่มเท แรงกาย แรงใจ และใช้ความรู้ความสามารถของตนเองอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดต่อองค์การ

3. มีความจงรักภักดีต่อองค์การอย่างคงเส้นคงวา คือ มีความต้องการที่จะดำรงอยู่กับองค์การและใช้ความพยายามอย่างมากที่จะคงหรือธำรงรักษาการเป็นสมาชิกภาพในองค์การของตนเองไว้ โดยไม่คิดที่จะโยกย้ายหรือลาออกจากองค์การไป

## 1.2 แนวคิดและทฤษฎีความผูกพันต่อองค์การ

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การไว้ดังต่อไปนี้

แนวคิดทฤษฎีที่มีชื่อเสียงและอาจจัดได้ว่าเป็นพื้นฐานของแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ คือ ทฤษฎีที่เรียกว่า “ทฤษฎีกล้าได้กล้าเสีย” (Side-Bet Theory) ซึ่งผู้ที่นำเสนอทฤษฎีนี้คือ เบคเกอร์ (อิทธิพล วงษ์มหา, 2548, หน้า 10 ; อ้างอิงจาก Becker, 1960. **The American Journal of Sociology.** pp. 32-40) โดยเบคเกอร์ ได้ใช้พื้นฐานเกี่ยวกับ Simple exchange paradigm ในการสร้าง Side-Bet Theory ซึ่งสาระสำคัญของทฤษฎีนี้ คือ การพิจารณาความผูกพันต่อองค์การว่าเป็น

ผลมาจากการที่คนเราเปรียบเทียบซึ่งน้ำหนักว่าถ้าหากเขาลาออกจากองค์กรไปเขาจะสูญเสียอะไร เนื่องจากภาระที่เราเข้าไปเป็นสมาชิกขององค์กรหรือหน่วยงานในระยะเวลาหนึ่งจะก่อให้เกิดการลงทุน เรียกว่า “กล้าได้กล้าเสีย” (Side-bet) ซึ่งอาจปรากฏในรูปของเวลา กำลังกาย กำลังสติปัญญา ที่เสียไปตลอดจนการยอมเสียโอกาสบางอย่าง เช่น โอกาสในการที่จะไปทำงานหรือเป็นสมาชิกขององค์กรอื่น เมื่อเป็นเช่นนี้บุคคลผู้นั้นย่อมหวังผลประโยชน์ที่จะได้รับตอบแทนจากองค์กรในระยะยาว เช่นบำเหน็จบำนาญ ซึ่งนอกเหนือไปจากค่าตอบแทนรายเดือน แต่ถ้าเขาลาออกไปก่อนครบกำหนดเวลาก็เท่ากับเขาลงทุนแรงกาย แรงใจ และสติปัญญาไปโดยได้รับผลประโยชน์ไม่คุ้มค่า เพราะฉะนั้นการที่คนเรานั้นได้เข้ามาทำงานหรือเป็นสมาชิกขององค์กรยาวนานเท่าไรก็เท่ากับการลงทุนของเขาได้สะสมเพิ่มขึ้นนำมาซึ่งความยากลำบากที่จะตัดสินใจออกจากองค์กร เพราะหากเขาตัดสินใจลาออกย่อมหมายถึงการสูญเสียมากกว่าผลประโยชน์ที่ได้รับ เบคเกอร์ (Becker, 1990, pp. 32-40) ; บูชเนน (Buchanan, 1974, p. 42) ; เฮอร์บิเนียค และ อัลท์โต (Herbiniak & Alutto, 1972, pp. 555-573) และ ซาลานซิก (Salancik, 1977, p. 12)

โมว์เดย์ และคณะ (Mowday et al, 1979, p. 244) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีองค์ประกอบ 2 ประการ คือ

1. ความผูกพันต่อองค์กรด้านพฤติกรรม (Behavioral commitment) หมายถึง การแสดงออกของบุคคลในรูปของความต่อเนื่องและสม่ำเสมอของพฤติกรรม นั่นคือ เมื่อบุคคลเกิดความผูกพันต่อองค์กรก็จะมี ความพยายามในการทำงาน มีส่วนในการทำงาน โดยไม่มีความคิดที่จะโยกย้ายหรือเปลี่ยนที่ทำงาน เนื่องจากกลัวว่าหากละทิ้งความเป็นสมาชิกขององค์กรแล้วจะสูญเสียผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์กร

2. ความผูกพันต่อองค์กรด้านเจตคติ (Attitudinal commitment) หมายถึง การที่บุคคลรู้สึกถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร ซึ่งมี 3 ลักษณะ คือ

- 2.1 มีความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมาย และค่านิยมขององค์กร คือ บุคคลมีความเชื่อว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่จะทำงานด้วย มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่นๆ ในองค์กร และมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร

- 2.2 มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากทั้งทางกายและทางใจ เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร เพื่อปฏิบัติงานในองค์กรอย่างเต็มที่ในฐานะตัวแทนขององค์กร เพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย ตลอดจนรู้สึกถึงความสอดคล้องกันระหว่างเป้าหมายขององค์กรกับเป้าหมายของตนเอง ทำให้บุคคลยอมรับเป้าหมายขององค์กร และมีทัศนคติทางบวกต่อองค์กร

3. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กรและมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

สตีลเลอร์และพอร์เตอร์ (Steers and Porter, 1979, pp. 303-305) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นขั้นตอนหนึ่งในสามขั้นตอนของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กรในระบบการเกี่ยวข้องกับองค์กร (Organizational attachment) ได้แก่

1. การเป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational entry) เป็นขั้นตอนแรกที่บุคคลเลือกเข้าเป็นสมาชิกในองค์กรใดองค์กรหนึ่ง เรียกว่า ขั้นที่หนึ่ง (First stage)

2. การมีความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) เป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะมีความผูกพันที่ลึกซึ้งกับองค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรจะเน้นที่ขอบเขตของความรู้สึกรู้สึกของบุคคลที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับเป้าหมายขององค์กร ค่านิยมในการเป็นสมาชิกในองค์กรและความตั้งใจที่จะทำงานหนักเพื่อความสำเร็จโดยรวมของเป้าหมายขององค์กร ซึ่งในความรู้สึกเช่นนี้ทำให้ความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างไปจากความเกี่ยวข้องกับองค์กรหรือความเป็นสมาชิกขององค์กร (Organizational attachment, Organizational memberships) โดย สตีลเลอร์และพอร์เตอร์ พบว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูงจะมีการขาดงานและการลาออกจากงานในระดับต่ำ มีความโน้มเอียงที่จะมีส่วนร่วมกับองค์กร และพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำจะนำมาซึ่งผลการปฏิบัติงานในระดับที่ต่ำด้วย และมีความโน้มเอียงที่จะถอยห่างจากองค์กร จะมีการขาดงานและการลาออกจากงานสูง

3. การขาดงานและการลาออกของพนักงาน (Absenteeism and turnover) เป็นขั้นตอนสุดท้ายของกระบวนการเกี่ยวข้องกับองค์กร (Organizational attachment process) เป็นขั้นตอนที่บุคคลตัดสินใจที่จะอยู่กับองค์กรหรือลาออกจากองค์กร

เมเยอร์ และ เอลเลนส์ (จังกุลรัตน์ วงศ์นาถ, 2546, หน้า 12 ; อ้างอิงจาก Meyer and Allen, 1991. **Human Resource Management.** pp. 61-89) ได้สรุปแนวความคิดในเรื่องความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 แนวคิด คือ

1. แนวความคิดทางด้านทัศนคติ แนวความคิดนี้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ผู้นำในการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดนี้ คือ ศาสตราจารย์พอร์เตอร์ แห่งมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย และคณะ ซึ่งได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์กรว่า หมายถึง

1.1 ความเชื่ออย่างแรงกล้าและยอมรับอย่างจริงจัง ในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร หมายถึง การที่เป้าหมายขององค์กรและของบุคคล สามารถรวมไปในทิศทางเดียวกันได้ หรือเกิดความสอดคล้องกัน เมื่อบุคคลพิจารณาแล้วเห็นว่าบรรทัดฐานและระบบค่านิยมขององค์กรเป็นสิ่งที่ยอมรับได้ บุคคลก็จะแสดงตนเองว่าเห็นด้วยกับจุดหมายปลายทางขององค์กร และตั้งใจที่จะยอมรับจุดหมายนั้น บุคคลจะประเมินองค์กรมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรม



ต่างๆ ขององค์กร เชื่อว่าองค์กรจะนำเขาไปสู่ความสำเร็จได้ และมองเห็นแนวทางที่จะทำให้  
องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย บุคคลจะรู้สึกว่าจะอยู่ในสถานะที่มีโอกาสและสามารถประสบความสำเร็จ  
ในการทำงานได้

1.2 ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในฐานะที่เป็นตัวแทนขององค์กร หมายถึง  
การแสดงออกถึงความพยายามอย่างเต็มที่ เต็มใจและตั้งใจที่จะอุทิศร่างกาย แรงใจ สติปัญญาใน  
การทำงานที่ดี มีการแสดงออกในรูปแบบของพฤติกรรม ความสม่ำเสมอคงเส้นคงวาในการทำงาน ใช้  
ความพยายามอย่างมากเพื่อตอบสนองหรือมุ่งสู่เป้าหมายขององค์กรได้สะดวกขึ้น มีความคิดเสมอ  
ว่างานคือหนทางซึ่งคุณสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จ จึงทำให้  
เขามีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดีเหนือคนอื่น เมื่อมีปัญหาเกิดขึ้นก็จะพยายามช่วยกันแก้ปัญหา

1.3 ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกกับองค์กร หมายถึงการ  
แสดงออกถึงความรู้สึกจงรักภักดี ซื่อสัตย์ต่อองค์กร เป็นความต่อเนื่องในการปฏิบัติงานโดยไม่  
โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน พยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหน จะแสดงให้เห็น  
ถึงความไม่เต็มใจหรือปฏิเสธที่จะลาออกจากองค์กรหรือเปลี่ยนงาน ไม่ว่าจะเป็นการเพิ่ม  
เงินเดือน รายได้ สถานภาพตำแหน่ง ความมีอิสระทางวิชาชีพ ตลอดจนความสัมพันธ์กับเพื่อน  
ร่วมงานที่ดีขึ้น เป็นความตั้งใจและความปรารถนาอย่างแน่วแน่ที่จะคงความเป็นสมาชิกต่อไป เพื่อ  
ทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ไม่คิดที่จะลาออก ไม่ว่าจะองค์กรจะอยู่ในสถานะปกติ หรืออยู่  
ในฐานะวิกฤติอันเนื่องมาจากสาเหตุต่าง ๆ

2. แนวความคิดทางด้านพฤติกรรม กล่าวถึง ความผูกพันต่อองค์กรในรูปแบบของความ  
สม่ำเสมอของพฤติกรรม เมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์กรแล้วจะมีการแสดงออกของพฤติกรรมที่  
ต่อเนื่องหรือคงเส้นคงวาในการทำงาน ความต่อเนื่องในการทำงานโดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่  
ทำงาน การที่คนผูกพันต่อองค์กร จะพยายามรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหน ก็  
เนื่องจากได้เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับและผลประโยชน์ที่ต้องสูญเสียไป หากละทิ้งสภาพ  
ของสมาชิกหรือลาออกไปอย่างถาวร ซึ่งผลเสียนี้จะพิจารณาในลักษณะของต้นทุนที่จะเกิดขึ้น  
หรือผลประโยชน์ที่จะสูญเสียไป ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงและถือเป็นแนวความคิดนี้คือ ทฤษฎีการลงทุน  
(Side – Bet Theory) ของเบคเกอร์ ซึ่งสรุปได้ว่า การพิจารณาความผูกพันต่อองค์กรเป็นผลมาจาก  
การที่คนเปรียบเทียบซึ่งน้ำหนักว่า ถ้าหากเขาลาออกจากองค์กรเขาจะได้รับหรือต้องสูญเสีย  
อะไรบ้าง

3. แนวความคิดที่เกี่ยวกับความถูกต้องหรือบรรทัดฐานของสังคม แนวคิดนี้ก็กล่าวว่า  
ความผูกพันต่อองค์กรเป็นความจริงภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจาก  
บรรทัดฐานขององค์กรและสังคม บุคคลรู้สึกว่าจะเมื่อเข้าเป็นสมาชิกองค์กรแล้ว ต้องมีความผูกพัน

ต่อองค์การ เพราะนั่นคือความถูกต้องและความเหมาะสมที่ควรจะทำ ความผูกพันต่อองค์การจึงเป็นพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีหน้าที่ ทุ่มเทพปฏิบัติงานให้กับองค์การ

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่า นักวิชาการ ได้อธิบายถึงรูปแบบและลักษณะของความผูกพันต่อองค์การที่มีความเชื่อมโยงและสัมพันธ์กันระหว่างการรับรู้แล้วเกิดความรู้สึกหรือทัศนคติในด้านบวกต่อองค์การ และแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมด้านสัมพันธภาพหรือการปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับงาน และบุคคลต่อองค์การที่บุคคลนั้นๆ เป็นสมาชิกอยู่ ซึ่งสัมพันธภาพหรือปฏิสัมพันธ์ดังกล่าว มีลักษณะการตอบสนองต่อความคาดหวังของทั้งสองฝ่าย ซึ่งก่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนที่ทำให้เป็นที่พึงพอใจแก่ทั้งสองฝ่าย ซึ่งลักษณะของบุคคลในองค์การจะมีทั้งในลักษณะด้านความรู้สึกหรือทัศนคติที่เป็นไปในด้านบวก ที่เรียกได้ว่าเป็นการมีความจงรักภักดีต่อองค์การ และมีความต้องการที่จะธำรงรักษาการเป็นสมาชิกภาพในองค์การนั้นๆ ส่วนในด้านลักษณะของพฤติกรรม เช่น การที่บุคคลมีความพยายามและความทุ่มเทความสามารถอย่างมาก ในด้านการใช้ทักษะความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานในองค์การและพยายามปกป้องและธำรงรักษาชื่อเสียงและภาพลักษณ์ขององค์การมิให้มีการเสื่อมเสียใดๆ เกิดขึ้น

### 1.3 ความสำคัญของการสร้างความผูกพันต่อองค์การ

จากที่ได้กล่าวถึงความหมาย แนวคิดและทฤษฎีของความผูกพันต่อองค์การดังกล่าวแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง ดังจะเห็นได้จากนักวิชาการท่านต่างๆ ได้กล่าวไว้ดังต่อไปนี้

ภรณ์ี มหานนท์ (2529, หน้า 97) กล่าวว่า ความรู้สึกผูกพันจะนำไปสู่ผลสัมพัทธ์กับความมีประสิทธิภาพขององค์การ ดังนี้

1. พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การมีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การอยู่ในระดับสูง
2. พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูง มักมีความปรารถนาอย่างแรงที่จะคงอยู่กับองค์การต่อไป เพื่อทำงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเองเลื่อมใสศรัทธา
3. โดยเหตุที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การและเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์การ บุคคลซึ่งมีความผูกพันดังกล่าวมักมีความผูกพันอย่างมาก เพราะเห็นว่างานคือหนทางที่ตนสามารถทำประโยชน์กับองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้สำเร็จ
4. บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันสูงเต็มใจที่จะใช้ความพยายามมากพอสมควรในการทำงานทำให้มีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับที่ดีกว่าคนอื่น

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2529, หน้า 34) ให้ความเห็นเรื่องความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรไว้ดังนี้

1. ทฤษฎีต่าง ๆ ซึ่งเป็นพื้นฐานของความผูกพันต่อองค์กรตลอดจนผลการวิจัยต่างๆ ชี้ให้เห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรนี้อาจใช้เป็นเครื่องพยากรณ์พฤติกรรมของสมาชิกในองค์กรได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอัตราการเปลี่ยนงาน (Employee turnover) อัตราการเข้า-ออกจากงานของสมาชิกในองค์กร เนื่องจากสมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กรมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์กรนานกว่า และเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ เพราะเมื่อบุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรก็จะมีอาการแสดงออกมาในรูปพฤติกรรมที่ต่อเนื่อง ไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงาน

2. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นผลการศึกษาที่ต่อเนื่องหรือพัฒนาขึ้นมาจากการศึกษาเรื่องความจงรักภักดี (Loyalty) ของสมาชิกในองค์กร ซึ่งผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กรเนื่องจากความพอใจในงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้จากสภาพแวดล้อมที่สมาชิกในองค์กรต้องเผชิญในแต่ละวัน แต่ความจงรักภักดีเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นและค่อยๆ พัฒนาขึ้นช้าๆ อย่างมั่นคง

3. การทำความเข้าใจในเรื่องความผูกพันต่อองค์กร ช่วยให้เข้าใจถึงธรรมชาติของคนทั่วไปถึงกระบวนการหรือขั้นตอนที่คนจะสร้างความผูกพันหรือเกิดความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคมย่อยๆ ขึ้นมา เนื่องจากการปฏิสัมพันธ์ระหว่างตนเองกับสิ่งแวดล้อมซึ่งมีความแตกต่างกันในด้านของค่านิยม ทัศนคติ บุคลิกภาพและบทบาท การเข้าใจกระบวนการนี้จะช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมของมนุษย์ได้มากขึ้น

เสนาะ ตีเขาว์ (2535, หน้า 34-35) กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรไว้ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรก่อให้เกิดความไว้วางใจกัน
2. ความผูกพันต่อองค์กรช่วยแก้ไขหรือลดความขัดแย้ง
3. ความผูกพันต่อองค์กรจะเป็นสิ่งกระตุ้นให้ตัดสินใจและแก้ไขปัญหาได้เร็วขึ้น
4. ความผูกพันต่อองค์กรจะจัดการป้องกันตัวเอง
5. ความผูกพันต่อองค์กรจะลดความเห็นแก่ตัวลง
6. ความผูกพันต่อองค์กรสร้างระบบการสื่อสารที่ดี

สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชลี โพธิ์ทอง (2543, หน้า 160) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับตัวแปรอื่นๆหลายประการดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวทำนายในการเพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในงาน
2. อายุการทำงานนานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าอายุการทำงานสั้น
3. ความผูกพันต่อองค์กรมีผลทางบวกต่อความคงอยู่ในองค์กร
4. ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางลบกับการเปลี่ยนงาน

### 5. ผู้ที่มีความผูกพันกับองค์กรสูงจะมีการมาทำงานอย่างสม่ำเสมอ

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550, หน้า 261-262) ได้กล่าวว่า ความผูกพันก่อให้เกิดการยึดเหนี่ยวในคุณค่าของคุณงามความดีซึ่งกันและกัน การดำเนินการกิจกรรมใดๆก็ตามถ้าสามารถจูงใจให้บุคลากรมีความกระตือรือร้นต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ห่วงใยต่อความสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กร นั่นหมายถึง เราได้สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นในตัวบุคลากรแล้ว ซึ่งจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานดังต่อไปนี้

1. เป็นการเสริมสร้างกำลังใจให้บุคลากรร่วมมือปฏิบัติงานเพื่อองค์กร
2. เป็นการสร้างแรงศรัทธา และความเชื่อมั่นในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร ทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร
3. เป็นการสร้างความสามัคคีและการปฏิบัติงานเป็นทีม คือ ทุกคนต่างให้ความร่วมมือร่วมใจอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์กร
4. เป็นการสร้างความจงรักภักดีและเสียสละเพื่อองค์กร
5. เป็นการสร้างมาตรฐานในการปฏิบัติงาน และทำให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น
6. เป็นการสร้างบรรยากาศ และสภาพแวดล้อมที่ดีในการปฏิบัติงาน
7. เป็นการลดข้อขัดแย้งต่างๆที่เกิดขึ้นระหว่างปฏิบัติงาน

บุชานัน (Buchanan, 1974, p. 534) ให้ความเห็นว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับองค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรแบบใดก็ตามเพราะ

1. เป็นตัวเชื่อมจินตนาการหรือความต้องการของสมาชิกเข้ากับเป้าหมายขององค์กร ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กร
2. ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการเป็นสมาชิกมีความรักผูกพันต่อองค์กรของตนมาก

สตีลส์ (Steers, 1977, p. 48) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถใช้ทำนายอัตราเข้าออกงานของสมาชิกในองค์กรได้ดีกว่าการศึกษาเรื่องความพอใจในการทำงาน กล่าวคือ

1. ความผูกพันต่อองค์กร เป็นแนวคิดที่มีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในการทำงาน สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองต่อองค์กรโดยรวม ในขณะที่ความพึงพอใจในการทำงานสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องาน หรือแง่ใดแง่หนึ่งของงานเท่านั้น
2. ความผูกพันต่อองค์กรค่อนข้างจะมีเสถียรภาพมากกว่าความพึงพอใจในการทำงาน ถึงแม้ว่าจะมีการพัฒนาไปอย่างช้าๆ แต่ก็อยู่อย่างมั่นคง
3. ความผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวชี้วัดที่ดีถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร

บารอน (Baron, 1986, p. 165) ได้อธิบายว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรคือการได้รับอิทธิพลจากลักษณะหลายๆประการของงาน ซึ่งแสดงออกในลักษณะของความรู้สึกพึงพอใจและความรู้สึกไม่พอใจในงาน มีผลต่อการรับรู้ของพนักงานและความพึงพอใจโดยรวม และมีผลกระทบต่อพฤติกรรมของพนักงาน ดังนี้

1. ความผูกพันในระดับสูง ทำให้อัตราการขาดงาน การลาออกลดน้อยลง
2. ความผูกพันในองค์กรในระดับสูงมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการทำงาน และผลการปฏิบัติงาน กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง ทำให้พนักงานมีความพยายามที่จะทำงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร และส่งผลให้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูงด้วย
3. ความพึงพอใจในงานระดับสูง เป็นผลมาจากความผูกพันต่อองค์กร

ไมเนอร์ (อิทธินันท์ สันทัต, 2551, หน้า 14 ; อ้างอิงจาก Miner. 1992. **Industrial Organization Psychology**. pp. 124-130) ได้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญหลายประการ ดังนี้

1. เป็นตัวชี้วัดที่ดีถึงความมีประสิทธิภาพขององค์กร
2. เป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการหรือความต้องการของสมาชิกขององค์กรเข้ากับเป้าหมายขององค์กร ทำให้องค์กรสามารถบรรลุเป้าหมายที่วางไว้
3. เป็นแรงผลักดันผู้ปฏิบัติงานในองค์กรให้ทำงานได้ดีกว่าผู้ไม่มีความผูกพันต่อองค์กร อันเนื่องมาจากการที่สมาชิกรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์กร
4. ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก ซึ่งเป็นผลมาจากการที่สมาชิกมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรมากนั่นเอง
5. สามารถใช้ทำนายอัตราเข้าและออกจากงานของสมาชิกได้ดีกว่าการศึกษาในเรื่องความพึงพอใจในงาน

แฟซซี (Fazzi, 1994, pp. 17-19) ได้สรุปความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรว่ามีผลต่อการบริหารสมัยใหม่ โดยเห็นว่าความผูกพันนั้นสามารถที่จะนำไปสู่การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพต่อองค์กร และเป็นหน้าที่ของผู้บริหารที่ต้องสร้างความผูกพันและความจงรักภักดีของบุคลากรในองค์กรเพื่อลดการสูญเสียบุคลากรที่มีค่าแก่องค์กรไป

จากความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรที่นักวิชาการท่านต่างๆ ได้กล่าวไว้ข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถสะท้อนถึงผลการสนองตอบต่อองค์กรโดยภาพรวมระหว่างบุคคลกับองค์กร เพราะความผูกพันต่อองค์กรเป็นแรงผลักดันพฤติกรรมการทำงานของบุคคลให้เกิดเป็นมาตรฐานในการปฏิบัติงานที่ส่งผลให้ผลผลิตของงานที่ออกมามีประสิทธิภาพ และยังเป็นการลดการสูญเสียในด้านการบริหารทรัพยากรขององค์กรอีกด้วย

#### 1.4 ผลของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรมีผลต่อพฤติกรรมการแสดงออกต่าง ๆ กันของบุคลากรในองค์กร ซึ่งจากการที่ได้ศึกษาและรวบรวมข้อมูลจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยของนักวิชาการหลายๆ ท่านทำให้ทราบถึงผลที่เกิดขึ้นจากการที่บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กร ดังต่อไปนี้

สตีลส์ (Steers, 1977, pp. 122-123) ได้กล่าวว่า ความสำคัญของทัศนคติและพฤติกรรมอันมีผลต่อความผูกพันในองค์กรเป็นหัวข้อที่มีผู้น้อยมากต่อจากรากฐานความเข้าใจที่มีอยู่ในปัจจุบัน อาจคาดหวังได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรทำให้เกิดผล 4 ประการ

1. พนักงานซึ่งมีความผูกพันอันแท้จริงต่อจุดหมาย และคุณค่าขององค์กรจะแสดงระดับการมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรสูงกว่า และการตั้งใจขาดงานก็จะมีอัตราต่ำกว่าในกลุ่มของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรน้อย

2. พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีความปรารถนาที่จะอยู่กับนายจ้างของเขา โดยที่เขาจะช่วยเหลือ และทำให้บรรลุจุดหมายตามที่พวกเขายอมรับ ซึ่งสตีลส์ได้ยกตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของโคชและซีเยร์ส (Koch and Seers) ในงานวิจัย 2 ชิ้นพบว่า ความผูกพันเป็นเสมือนตัวแทนในการทำนายนการลาออกซึ่งจะทำให้เห็นได้ชัดมากกว่าเรื่องความพึงพอใจในการทำงาน

3. เนื่องจากพนักงานมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียว และมีความเชื่อถือในจุดหมายขององค์กร บุคคลที่มีความผูกพันสูงจะกลายมาเป็นบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องในงานมากขึ้น ทั้งนี้เนื่องจากงานที่ทำอยู่เปรียบเสมือนตัวจักรสำคัญในการช่วยสนับสนุนให้องค์กรบรรลุความสำเร็จในเป้าหมาย

4. จากคำจำกัดความของความผูกพัน ทำให้คาดได้ว่าพนักงานที่มีความผูกพันสูงจะมีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงาน โดยพิจารณาแล้วเห็นว่าเป็นการทำเพื่อองค์กร บางกรณีความพยายามดังกล่าว สามารถเปลี่ยนไปเป็นผลงานที่ดีมีคุณภาพเยี่ยมยอด

บริวเวอร์และล็อก (Brewer and Lock, 1995, p. 21) กล่าวว่า บุคคลที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมีลักษณะ 7 ประการ ดังนี้

1. การมีความเห็นพ้องกับองค์กร (Identify with their organization) เป็นลักษณะของบุคคลที่รู้สึกว่าค่านิยมขององค์กรเป็นสิ่งที่ดีและมีประโยชน์ต่อการทำงาน ดังนั้นเมื่อบุคคลเข้าใจและยอมรับค่านิยมขององค์กรแล้วจะก่อให้เกิดเจตคติในเชิงบวกและมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

2. การมีความเชื่อมั่นในองค์กร (Trust management) เป็นลักษณะที่บุคคลมีความรู้สึกเชื่อมั่นในการจัดการขององค์กรว่ามีความยุติธรรมมีส่วนในการตัดสินใจเพื่อสร้างสรรคงานให้กับองค์กร ได้รับโอกาสในการพัฒนางานและพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น

3. การแสดงความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงาน (Show willingness to invest effort) เป็นลักษณะของบุคคลที่เต็มใจที่จะทุ่มเทพลังความสามารถในการทำงานและปกป้ององค์การไม่ให้ถูกคุกคามจากแหล่งอื่น

4. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Participate in decision making) เป็นลักษณะของบุคคลที่มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงานหรือแก้ปัญหาในงาน

5. การมีความรู้สึกในเชิงบวกต่องาน (Feel positive about work) เป็นการรับรู้ข้อมูลของบุคคลที่ได้รับการสนับสนุนในงานและมีความสุขในการทำงาน

6. การแสดงความคิดเห็นที่ห่วงใยต่อองค์การ (Vice concerns) เป็นลักษณะของบุคคลที่มีความจงรักภักดีต่อองค์การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็นและได้รับการยอมรับในการแสดงความคิดเห็นนั้นๆจากองค์การ

7. การมีความรู้สึกว่าองค์การเป็นองค์การแห่งความยุติธรรม (Feel their place of work is an equitable one) เป็นการรับรู้ของบุคคลในองค์การเกี่ยวกับการจัดการในการให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้วยความยุติธรรม

ลูทันทส์ (Luthans, 1995, pp. 131-132) ได้สรุปผลที่ได้รับจากความผูกพันต่อองค์การ โดยกล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ที่ต้องการ เช่น ผลการปฏิบัติงาน อัตราการเข้าออก จากงาน และการขาดงาน นอกจากนี้ยังพบว่า ความผูกพันของพนักงานมีความสัมพันธ์กับผลลัพธ์ที่ต้องการในด้านอื่นๆ ด้วย เช่น การรับรู้ถึงความอบอุ่นภายในองค์การและบรรยากาศขององค์การที่ให้การสนับสนุนพนักงานในการปฏิบัติงาน

จากผลของความผูกพันต่อองค์การดังกล่าวข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ ทำให้เกิดผลดีต่อองค์การหลายประการ เช่น ทำให้อัตราการขาดงานและการลาออกจากงานของบุคลากรในองค์การลดลง องค์การสามารถที่จะธำรงรักษาบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถในการทำงานไว้ได้ นอกจากนี้ยังเป็นการส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์การ ในแง่ของการทุ่มเทความพยายาม ความตั้งใจ และการประพฤติปฏิบัติต่องานและองค์การ ซึ่งส่งผลต่อผลผลิตของงาน บังเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อองค์การ

### 1.5 เครื่องมือวัดความผูกพันต่อองค์การ

จากการที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ พบว่า ได้มีนักวิชาการและนักวิจัยหลายท่าน ได้สร้างแบบวัดความผูกพันเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการศึกษาวิจัยเรื่องความผูกพันต่อองค์การ ดังรายละเอียดที่นำเสนอต่อไปนี้

เซอร์บิเน็ค และ อัลทโท (Herbiniak and Alutto, 1972, pp. 555-573) ได้สร้างแบบวัดความผูกพันต่อองค์กรตามแนวความคิดที่ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นการรับรู้และการใช้ประโยชน์จากการมีส่วนร่วมในองค์กร การมีความผูกพันต่อองค์กรอย่างแรงกล้าจะแสดงถึงการไม่เปลี่ยนงานและเต็มใจที่จะอยู่ในองค์กรนั้นต่อไป แบบวัดนี้เป็นแบบสอบถามประมาณค่า 5 ระดับ มีความเชื่อมั่นของแบบวัดเท่ากับ 0.79 โดยแบ่งออกเป็น 4 ด้านคือ การเพิ่มขึ้นของรายได้ ความมีอิสระในอาชีพ สถานภาพในการทำงาน และความมีมิตรภาพในองค์กร

บุชานัน (Buchanan, 1974, p. 539) ได้สร้างแบบวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร โดยได้วัดจากกลุ่มตัวอย่างผู้จัดการองค์การรัฐบาลและองค์การธุรกิจ โดยมีมาตราวัดอยู่ 3 มาตรา คือ

1. มาตรา การเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ (Organizational identification scales) ซึ่งประกอบด้วย

- 1.1 ฉันรู้สึกภาคภูมิใจในการทำงานในองค์กรนี้
- 1.2 ฉันรู้สึกอย่างแท้จริงว่าปัญหาขององค์กรคือปัญหาของฉัน

2. มาตรา การเกี่ยวข้องกับงาน (Job involvement scales) ซึ่งประกอบด้วย

- 2.1 สิ่งสำคัญที่สุดที่เกิดขึ้นต่อตัวท่านเกี่ยวกับการทำงาน
- 2.2 งานคือชีวิตของท่าน

3. มาตรา ความจงรักภักดีต่อองค์กร ประกอบด้วย

- 3.1 ท่านมีความรู้สึกอบอุ่นที่ได้ใช้ชีวิตการทำงานในองค์กรนี้
- 3.2 ท่านเต็มใจที่จะใช้ช่วงเวลาที่เหลือในอาชีพของท่านกับองค์กรนี้

โมว์เดย์, สเตียร์ และพอร์เตอร์ (Mowday, Steers and Porter, 1979, pp. 224-247) ได้มีการพัฒนาเครื่องมือวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment questionnaire) มีชื่อย่อว่า OCQ โดยอาศัยขอบข่ายคำนิยามศัพท์ของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ซึ่งเครื่องมือในชุดนี้มีทั้งหมด 15 คำถาม

1. ท่านเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากกว่าที่คาดหวังไว้ เพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ

2. ท่านมักจะพูดให้เพื่อนๆ ของท่านฟังอยู่เสมอว่าองค์กรของท่านเป็นสถานที่ที่เหมาะสมที่จะทำงานด้วย

3. ท่านรู้สึกจงรักภักดีเพียงเล็กน้อยต่อองค์กรนี้
4. ท่านยอมรับงานเกือบทุกชนิดที่ได้รับมอบหมายเพื่อทำงานให้องค์กรนี้
5. ท่านค้นพบว่าค่านิยมของท่านกับค่านิยมขององค์กรคล้ายคลึงกัน
6. ท่านภาคภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่นๆ ว่าท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรนี้



7. ท่านสามารถทำงานกับองค์กรอื่นได้ดีเช่นกัน หากชนิดของงานคล้ายคลึงกัน
8. องค์กรนี้สร้างแรงบันดาลใจที่แท้จริงให้ท่านได้ดีที่สุดในวิถีทางการปฏิบัติงาน
9. การเปลี่ยนแปลงเพียงเล็กน้อยในสภาพการณ์ปัจจุบันของท่าน เป็นสาเหตุให้ท่านจากองค์กรนี้ไป

10. ท่านรู้สึกยินดีอย่างสุดซึ้งที่ท่านเลือกทำงานในองค์กรนี้
11. ท่านคิดว่าท่านคงไม่ได้อะไรมากนักในการทำงานกับองค์กรนี้
12. บ่อยครั้งท่านคิดว่ามันยากลำบากที่จะยอมรับนโยบายขององค์กรนี้ ในสาระสำคัญที่สัมพันธ์กับสมาชิก

13. ท่านสนใจอย่างแท้จริงเกี่ยวกับโชคชะตาขององค์กรนี้
14. สำหรับตัวท่าน คิดว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดสำหรับที่จะทำงานด้วย
15. ท่านคิดว่าการตัดสินใจทำงานในองค์กรนี้เป็นความผิดพลาดอย่างแท้จริง

ข้อความในแต่ละข้อจะมีคำตอบให้เลือกในลักษณะประเมินค่า 7 ระดับ ตามแนวคิดของลิเคอร์ท (Likert Scale) คือ เห็นด้วยอย่างยิ่ง เห็นด้วยปานกลาง เห็นด้วยเล็กน้อย ไม่แน่ใจ ไม่เห็นด้วยเล็กน้อย ไม่เห็นด้วยปานกลาง ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง และได้แบ่งข้อความไปในเชิงรับ (Positive) และข้อความในเชิงปฏิเสธ (Negative)

คูก์ และคนอื่นๆ (Cook and Others, 1981, pp. 84-92) ได้รวบรวมแบบวัดความผูกพันทางทัศนคติต่อองค์กรที่สำคัญไว้ 4 แบบ ดังนี้

1. แบบวัดความผูกพันต่อองค์กร (Organizational commitment) ของ พอร์เตอร์และสมิธ (Porter and Smith) เป็นแบบวัดที่ใช้วัดความรู้สึกของสมาชิกในองค์กร 3 ด้าน คือ ความเชื่อและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ความพร้อมที่จะใช้ความพยายามที่มีอยู่เพื่อองค์กร ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป แบบวัดนี้มีอยู่ 15 ข้อ เป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 7 ระดับ ความเชื่อมั่นของแบบวัดนี้อยู่ระหว่าง 0.82-0.93

2. แบบวัดความผูกพันต่อองค์กร (Organization commitment) ของบุชานัน (Buchanan) เป็นแบบวัดความรู้สึกของบุคคลในองค์กร 3 ด้าน คือ การแสดงตนต่อองค์กร (Identification) การมีความเกี่ยวข้องกับองค์กร (Involvement) ความภักดีต่อองค์กร (Loyalty) แบบวัดนี้มีอยู่ 23 ข้อ แบ่งเป็นใช้วัดด้านการแสดงตน 6 ข้อ วัดด้านความเกี่ยวข้อง 6 ข้อ และวัดด้านความภักดี 11 ข้อ แบบวัดเป็นมาตราส่วนประมาณค่า 7 ระดับ ความเชื่อมั่นของแบบวัดในแต่ละด้านมีค่าเท่ากับ 0.86 0.84 0.92 และ 0.94 ตามลำดับ แต่ละด้านมีความสัมพันธ์กัน ค่าสหสัมพันธ์ระหว่างด้านการแสดงตนกับด้านความเกี่ยวข้องเท่ากับ 0.65 ระหว่างด้านการแสดงตนกับด้านความภักดีเท่ากับ 0.58

3. แบบวัดความผูกพันต่อองค์การ (Organization commitment) ของแฟรงคลิน (Franklin, 1975, pp. 153-164) เป็นแบบวัดความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อองค์การรูปนัย 2 ด้าน คือ ความตั้งใจที่จะยึดถือปฏิบัติตามปทัสสถาน และกฎระเบียบขององค์การ ความตั้งใจที่จะคงอยู่ในองค์การต่อไป แบบวัดนี้มี 16 ข้อ ใช้วัดด้านแรก 11 ข้อ และวัดด้านหลัง 5 ข้อ ลักษณะของแบบวัดเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ ความเชื่อมั่นของแบบวัดด้านแรกเท่ากับ 0.83 และด้านหลัง 0.62

4. แบบวัดความผูกพันต่อองค์การ (Organizational commitment) ของคูกและคนอื่นๆ (Cook and others) เป็นแบบวัดความรู้สึกของบุคคลในองค์การใน 3 องค์ประกอบ คือ การแสดงตนต่อองค์การ (Identification) การมีความเกี่ยวข้องกับองค์การ (Involvement) ความภักดีต่อองค์การ (Loyalty) ลักษณะของแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า 7 ระดับ มี 9 ข้อ ใช้วัดองค์ประกอบ 3 ข้อ แบบวัดนี้มีความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.82-0.93

เมเยอร์ และ อัลเลน (Meyer and Allen, 1991, pp. 61-89) ซึ่งได้แบ่งการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การออกเป็น 3 แบบ คือ

1. ข้อกระทงความต่อเนื่อง (Continuance commitment items) ได้แก่
  - 1.1 ท่านอยู่ในงานของท่านเพราะว่าจำเป็นมากกว่าต้องการอยู่
  - 1.2 การออกจากงานของท่านจะเป็นการเสียสละทางด้านส่วนตัวอย่างมากโดยสิ้นเชิง
  - 1.3 ท่านไม่มีทางเลือกอื่นอีกต้องทำงานในหน่วยงานนี้
  - 1.4 ส่วนใหญ่ในชีวิตของท่านจะเสียหาย ถ้าท่านออกจากงานที่ปฏิบัติอยู่ในขณะนี้
2. ข้อกระทงความผูกพันทางอารมณ์ (Affective commitment items) ได้แก่
  - 2.1 ท่านรู้สึกที่ท่านเป็นเจ้าขององค์การนี้
  - 2.2 ท่านรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ต่อองค์การที่ท่านทำงาน
  - 2.3 ท่านรู้สึกเหมือนท่านเป็นส่วนหนึ่งขององค์การนี้
  - 2.4 ท่านรู้สึกที่จะใช้ชีวิตที่เหลืออยู่ทำงานสำหรับองค์การนี้
3. ข้อกระทงความผูกพันตามบรรทัดฐาน (Normative commitment items) ได้แก่
  - 3.1 ท่านไม่เต็มใจที่จะออกจากองค์การที่ครั้งหนึ่งท่านเคยทำงาน
  - 3.2 ท่านรู้สึกเป็นภาระหน้าที่ที่ต้องอยู่ในงานของท่าน
  - 3.3 ท่านยังคงทำงานอยู่ในหน่วยงานนี้เพราะกลัวว่าคนจะมองท่านในแง่ไม่ดี

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นำแบบวัดความผูกพันต่อองค์กรของ โมว์เคย์, สเตียร์ และพอร์เตอร์ (Mowday, Steers and Porter, 1979, pp. 244-247) และบุชานัน (Buchanan, 1974, p. 42) มาปรับปรุงและประยุกต์ใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถามวัดความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าแบบวัดความผูกพันดังกล่าวมีความสอดคล้องกันกับแนวคิดความผูกพันของ สเตียร์ (Steers, 1977, pp. 46-56) ที่ได้กล่าวไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ 1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาการเป็นสมาชิกภาพขององค์กร และมีความสอดคล้องกับรูปแบบงานวิจัยของผู้วิจัยในครั้งนี้ด้วย

#### 1.6 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

การบริหารงานในองค์กรให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรนั้น ผู้บริหารองค์กรจะต้องมีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการทรัพยากรในองค์กรเป็นอย่างดี โดยเฉพาะความสามารถด้านการสร้างวิธีการจูงใจในการทำงานให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรภายในองค์กรในการปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรอย่างมีความสุข และมีความพึงพอใจในงานที่ทำ รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีและเกิดความเชื่อมั่นในองค์กรจนก่อให้เกิดเป็นความผูกพันต่อองค์กร อันจะนำมาซึ่งการยอมรับเป้าหมายหรือนโยบายขององค์กรและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ และมีความตั้งใจที่จะอุทิศตนที่จะปฏิบัติให้กับองค์กรอย่างแท้จริง สิ่งต่างๆเหล่านี้เป็นความท้าทายให้นักวิชาการทางด้านการบริหารองค์กรและการบริหารงานด้านพฤติกรรมศาสตร์ ได้หันมาให้ความสนใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของบุคคลในองค์กร ในการสร้างระบบและแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กรให้คงอยู่กับองค์กรให้นานที่สุดหรือตลอดไป ดังนั้นในการศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 ในครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆที่เห็นว่ามีส่วนเกี่ยวข้องในการช่วยส่งเสริมหรือเสริมแรงให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร นั่นคือทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการจูงใจ ซึ่งผู้วิจัยมีความคิดเห็นว่าทฤษฎีการจูงใจนี้เป็นทฤษฎีพื้นฐานที่นำไปสู่หรือก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรภายในองค์กร และจะทำให้การศึกษาทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กรมีความเข้าใจได้อย่างชัดเจนมากยิ่งขึ้น ดังที่นำเสนอต่อไปนี้

1. ทฤษฎีความคาดหวังหรือทฤษฎี วี (VIE) ของ วิคเตอร์ วรูม (Victor H. Vroom)
2. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ อับบราฮัม เอช. มาสโล (Abraham H. Maslow)

3. ทฤษฎี ERG ของ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer)
  4. ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฟรดริก เฮอร์สเบิร์ก (Frederick Herzberg)
  5. ทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จของ เดวิด ซี. แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland)
- ทฤษฎีความคาดหวังหรือทฤษฎีวีของ วิคเตอร์ วรูม (Victor H. Vroom)

ทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) หรือทฤษฎีวี (VIE) ของ วรูม (Vroom) (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2546, หน้า 166-167) ได้ชี้ให้เห็นว่า การที่คนงานจะมีแรงจูงใจที่จะทุ่มเทความพยายาม (Effort) เพื่อการปฏิบัติงาน (Performance) เพื่อให้ได้ผลงานตามที่ต้องการหรือไม่นั้นจะพิจารณาจากองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามกับการปฏิบัติงาน ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์และความคาดหวังเกี่ยวกับคุณค่าของผลลัพธ์หรือรางวัลที่จะได้รับ คูภาพประกอบ 2

1. ความคาดหวังเกี่ยวกับความพยายามกับการปฏิบัติงาน (EP : Effort performance expectancy) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ว่าจะปฏิบัติงานได้หรือไม่ ซึ่งมักจะประเมินถึงความสามารถ (Ability) และความเพียงพอของปัจจัยเชิงบริบทอื่นๆด้วย เช่น ทรัพยากรที่จะจัดหามาได้ เป็นต้น

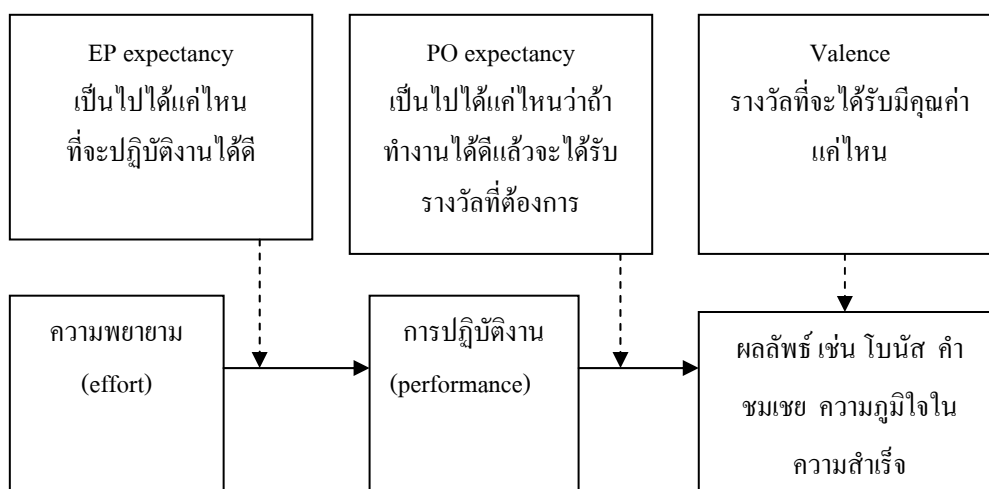
2. ความคาดหวังเกี่ยวกับการปฏิบัติงานกับผลลัพธ์ (PO : Performance outcome expectancy) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ว่าเมื่อปฏิบัติงานสำเร็จแล้วจะได้รับรางวัลตอบแทนอะไร (รางวัลตอบแทนมีสองลักษณะ คือ รางวัลภายนอก (Extrinsic rewards) เป็นรางวัลที่คนอื่นเอาให้ เช่น โบนัส การเลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น และรางวัลตอบแทนภายใน (Intrinsic rewards) เป็นรางวัลที่เกิดขึ้นภายในตัวเอง เช่น ความภูมิใจในความสำเร็จ เป็นต้น บางกรณีอาจพิจารณาถึงผลลัพธ์ทางลบด้วย เช่น การสูญเสียเวลาว่าง การสูญเสียเวลาให้กับครอบครัวที่ต้องทุ่มเทให้กับงานมากขึ้น

3. ความคาดหวังเกี่ยวกับคุณค่าของรางวัล (V : Valence) ว่ามีความสำคัญมากน้อยแค่ไหน หากมากความคาดหวังก็จะสูง แต่ความคาดหวังนี้อาจถูกลบล้างด้วยคุณค่าของสิ่งที่จะได้รับในทางลบได้ เช่น การสูญเสียเวลาดังกล่าวข้างต้น เป็นต้น กิบสัน อิวานวิช และดอนเนลลี่ (Gibson, Ivancevich and Donnelly, 1982, pp. 14-16)

การพิจารณาว่าคนงานจะใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานหรือไม่พิจารณาในองค์ประกอบทั้งสาม เป็นสูตร ดังนี้ (EP) X (PO) X (V) = motivation หากผลการประเมินหรือความคาดหวังในองค์ประกอบทั้งสามสูงการจูงใจก็จะสูงไปด้วย เป็นสูตรดังนี้ High EP X high PO X high V = High motivation หรือบางกรณีความคาดหวังในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่งต่ำหรือ

เป็นศูนย์ (zero) ก็จะทำให้การจูงใจมีค่าเท่ากับศูนย์ด้วยสูตร High EP X zero PO X high V = zero motivation ทั้งนี้เนื่องจากความไม่แน่ใจว่าจะทำงานประสบผลสำเร็จหรือไม่

ในการปฏิบัติงาน หากการประเมินองค์ประกอบต่าง ๆ อยู่ในระดับไม่สูงแต่จำเป็นต้องมีการปฏิบัติ ก็อาจมีการต่อรองเพื่อให้เพิ่มคุณค่าของรางวัล หรือเพิ่มแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายาม (EP) หรือการปฏิบัติงาน (PO) ให้มากขึ้น หรืออาจจะสร้างทางเลือกอื่นเพื่อการเปรียบเทียบได้

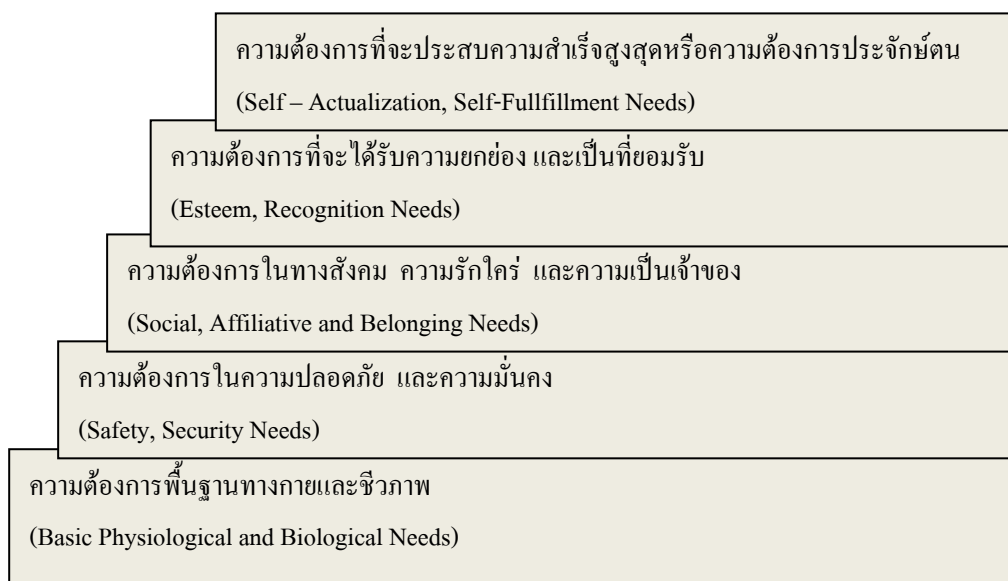


ภาพประกอบ 2 แสดงองค์ประกอบพื้นฐานตามทฤษฎีความคาดหวังของวรูม (Vroom)

ที่มา : วิโรจน์ สารัตนะ, 2546, หน้า 166-167

ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ อับบราฮัม เอช. มาสโลว์ (Abraham H. Maslow)

อับบราฮัม เอช. มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) (ชร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 302) มาสโลว์เป็นนักจิตวิทยาชาวอังกฤษได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการจัดลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ซึ่งสามารถจัดได้เป็น 5 ระดับ สำคัญของทฤษฎีนี้ คือ การเน้นย้ำในเรื่องของความต้องการของมนุษย์ มนุษย์ทุกคนนั้นมีความต้องการอยู่ตลอดเวลาอย่างไม่สิ้นสุด และเป็นความต้องการที่เป็นกลุ่มเป็นชุดที่มีการจัดลำดับไว้เป็นระดับขั้น ความต้องการระดับขั้นที่ต่ำที่สุดก็คือความต้องการพื้นฐานทางกายภาพและชีวภาพ (Basic physiological and biological needs) และระดับสูงที่สุดก็คือความต้องการที่จะประสบความสำเร็จหรือความต้องการประจักษ์ตน (Self - fulfillment หรือ self - actualization needs) ความต้องการต่าง ๆ จัดตามลำดับขั้นจากต่ำไปสูงได้ดังนี้



ภาพประกอบ 3 แสดงลำดับชั้นความต้องการตามทฤษฎีของมาสโลว์ (Maslow)

ที่มา : ธร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 302

แต่ละความต้องการตามลำดับชั้นดังแผนภาพนั้น จะมีบทบาทหรือมีอิทธิพลก็ต่อเมื่อมีสภาพ 2 ประการ คือ

1. เมื่อความต้องการนั้นได้เกิดขึ้นเพียงพอถึงระดับของความอยาก (Wanting)
2. เมื่อความต้องการในระดับต่ำกว่าได้รับการตอบสนองแล้ว และคงมีอยู่ระดับหนึ่งซึ่งเป็นที่ยอมรับได้ และทำให้เกิดความพึงพอใจ ทั้งนี้ยกเว้นความต้องการพื้นฐานแรก คือ ความต้องการทางกายภาพและชีวภาพ

ทฤษฎี ERG ของ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer)

อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) (ธร สุนทรายุทธ, 2551, หน้า 302) ได้เสนอทฤษฎีซึ่งมีลักษณะขยายทฤษฎีของมาสโลว์และเฮร์สเบิร์ก โดยยึดการศึกษาในเชิงประจักษ์เกี่ยวกับการจัดกลุ่มต่างๆ ของความต้องการ ซึ่งมีความแตกต่างกันเป็นลำดับชั้น จากระดับต่ำไปจนถึงระดับสูงดังนี้

1. ความต้องการเพื่อการดำรงชีพ (Existence needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่จะมีชีวิตอยู่รอด ดังนั้น จึงเป็นความต้องการในการเป็นอยู่ที่ดีทางกายภาพ
2. ความต้องการในสัมพันธภาพ (Relatedness needs) ซึ่งเป็นความต้องการที่เน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและสัมพันธภาพอื่นๆในสังคม

3. ความต้องการที่จะเจริญเติบโต (Growth needs) ซึ่งเป็นความต้องการภายในของบุคคลอันทำให้เขามีการพัฒนาตนเอง

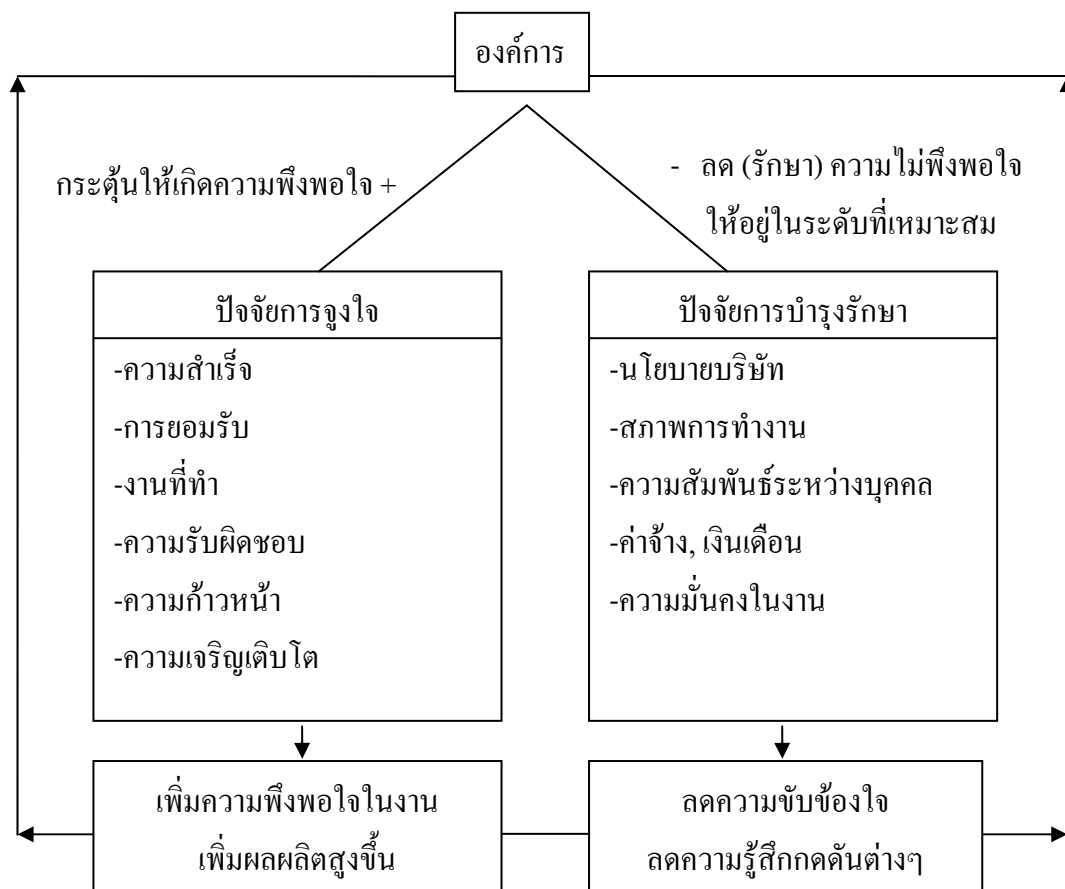
ทฤษฎี ERG มีสมมติฐานที่สำคัญ 3 ประการที่มีส่วนคล้ายคลึงและแตกต่างจากทฤษฎีของ มาสโลว์ (Maslow) ดังนี้ คือ 1) หากความต้องการระดับใดได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการประเภทนั้นจะมีอยู่สูง เช่น หากเงินเดือนมีน้อยความต้องการด้านนี้จะสูง 2) หากความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำกว่าได้รับการตอบสนองมากพอแล้ว จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่สูงขึ้นไปมีมากยิ่งขึ้น เช่น ได้รับค่าจ้างมากพอแล้ว ก็ต้องการการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานมากขึ้น 3) หากความต้องการประเภทที่อยู่สูงมีอุปสรรคขัดขวาง ได้รับการตอบสนองน้อยก็จะทำให้ความต้องการประเภทที่ต่ำกว่าลงไปมีความสำคัญมากขึ้น เช่น ไม่มีโอกาสเปลี่ยนงานใหม่ที่ท้าทายมากขึ้นได้ ก็จะหันมาสนใจและต้องการความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานมากขึ้น ซึ่งสมมติฐานนี้ เห็นว่าสองประการแรกคล้ายคลึงกับทฤษฎีของมาสโลว์ แต่ประการที่สามแตกต่างกัน กล่าวคือ มาสโลว์เน้นการได้รับการตอบสนองเป็นขั้นๆ และก้าวหน้าเรื่อยไป แต่ อัลเดอร์เฟอร์ (Alderfer) สามารถถอยหลังได้ โดยความต้องการใดไม่ได้รับการตอบสนองก็จะย้อนกลับไปหาความต้องการระดับต่ำกว่าทันที (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2546, หน้า 162)

ทฤษฎีสองปัจจัยของ เฟรดเดอริก เฮอร์สเบิร์ก (Frederick Herzberg)

เฟรดเดอริก เฮอร์สเบิร์ก (Frederick Herzberg) (สร้อยตระกูล (ดิทยานนท์) อรรถมานะ, 2545, หน้า 141) และคณะได้เสนอทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) หรือทฤษฎีปัจจัยใจ-ปัจจัยสุขอนามัย (Motivator-Hygiene Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่ให้ความสำคัญแก่ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการทำงานของลูกจ้าง คือ

1. ปัจจัยใจ (Motivational factor) เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดความพึงพอใจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับงานโดยตรง ได้แก่ ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ความเจริญก้าวหน้าในการทำงาน ความรับผิดชอบต่องาน เป็นต้น สิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกระตุ้นให้บังเกิดความพอใจและเป็นแรงจูงใจให้พวกเขายินดีทำงานให้แก่องค์กร

2. ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) หรือปัจจัยเพื่อการคงอยู่ (Maintenance factors) หรือเครื่องช่วยค้ำจุนป้องกันมิให้บุคคลเกิดความไม่พอใจในการทำงาน แต่ไม่เป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลกระตือรือร้นในการทำงานให้มากยิ่งขึ้น เป็นปัจจัยเกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมของงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหารงานขององค์กร การควบคุมบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เงินเดือน สถานภาพความมั่นคงในการทำงาน สภาพการทำงาน และชีวิตส่วนตัว เป็นต้น และทั้งสองปัจจัยสามารถสรุปได้ดังนี้ (พะยอม วงศ์สารศรี, 2538, หน้า 77)



ภาพประกอบ 4 ทฤษฎีเฮอริสเบอร์กับความสำเร็จในการทำงาน

ที่มา : สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2545, หน้า 141

จากภาพประกอบ 4 แสดงให้เห็นว่าถ้าองค์กรกระตุ้นให้พนักงานพึงพอใจในการทำงาน และลดความไม่พึงพอใจของพนักงาน จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

ทฤษฎีการจูงใจในความสำเร็จของ เดวิด ซี. แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland)

เดวิด ซี. แมคเคลแลนด์ (David C. McClelland) (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2546, หน้า 162-164) ซึ่งเชื่อว่ามนุษย์ทุกคนต่างมีความต้องการเหมือนกัน เพียงแต่มีขนาดมากน้อยต่างกันเท่านั้น ความต้องการนี้แบ่งออกไปเป็นเพียง 3 กลุ่ม คือ

1. ความต้องการความสำเร็จ (Need for achievement : nach) เป็นความต้องการที่จะบรรลุผลสำเร็จในงานที่มีความท้าทาย และการบรรลุมาตรฐานของงานที่ทำได้ดีเยี่ยม (Excellence) โดยทั่วไปแล้วบุคคลที่มีความต้องการความสำเร็จในงานสูงจะพยายามหาหรือสร้างสถานการณ์เชิงแข่งขันให้กับตนเอง เพื่อทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยความพยายามของตนเอง และต้องการได้รับ



ผลจากการทำงานนั้นในทันทีด้วย และบุคคลที่มีความต้องการเช่นนี้มักหลีกเลี่ยงงานที่มีจุดหมายที่เป็นไปไม่ได้หรือยากเกินไป เนื่องจากมีความเสี่ยงต่อความล้มเหลว แมคเคลแลนด์ (McClelland) (Bartol and others, 1998, p. 184) นอกจากนั้น บุคคลประเภทนี้ยังต้องการแก้ปัญหาด้วยความคิดสร้างสรรค์ การสร้างนวัตกรรม จึงเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์กร สเตียร์ (Steers) และ บาร์ทอลล์ และคณะ (Bartol and others) กล่าวว่า โดยทั่วไปจะมีคนเพียงประมาณ 10% ขององค์กรที่มีความต้องการความสำเร็จสูง ผู้บริหารพึงจัดสิ่งจูงใจให้บุคคลเหล่านี้ด้วยงานที่มีความท้าทายสามารถบรรลุผลได้ และมีผลย้อนกลับทันทีแม้ว่าบุคคลประเภทนี้จะมีแรงจูงใจจากภายใน (Intrinsic motivation) ก็ตาม แต่ผู้บริหารก็พึงให้ความสำคัญกับปัจจัยภายนอก (Extrinsic motivation) ด้วยเช่นกัน ฮอคแมนและคณะ (Hackman and others)

2. ความต้องการอำนาจ (Need for Power : npow) เป็นความต้องการมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและสามารถควบคุมสถานการณ์ได้ อำนาจนี้มีสองลักษณะคือ อำนาจเชิงส่วนตัว (Personal power) เป็นอำนาจที่ต้องการมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ต้องการให้คนอื่นภักดีต่อตนเองเป็นส่วนตัว ไม่ใช่เพื่อองค์กร บางครั้งอาจทำให้จุดหมายขององค์กรถูกทำลายลงได้ อีกลักษณะหนึ่งคือ อำนาจเชิงสถาบัน (Institutional power) เป็นอำนาจที่มุ่งทำงานร่วมกับบุคคลอื่น เพื่อแก้ปัญหาหรือเพื่อบรรลุจุดหมายขององค์กร เป็นบุคคลที่พยายามหาอะไรทำเพื่อองค์กร อุทิศตนเพื่อองค์กร จึงเป็นบุคคลที่ผู้บริหารพึงส่งเสริมให้มีตำแหน่งเพื่อให้มีอิทธิพลต่อการใช้ความพยายามของคนอื่นด้วย

3. ความต้องการความสัมพันธ์ (Need for affiliation : naff) เป็นความต้องการความอบอุ่น และความเป็นมิตรกับคนอื่น จึงมักแสดงออกโดยหวังจะให้ได้รับการยอมรับจากคนอื่น หวังได้รับการมีน้ำใจตอบแทนจากคนอื่น จึงพยายามทำตนให้สอดคล้องกับความต้องการและความอยากได้ของคนอื่นและพยายามทำตนเป็นคนมีความจริงใจและพยายามเข้าใจความรู้สึกของคนอื่นให้มาก บุคคลประเภทนี้ผู้บริหารพึงสร้างแรงจูงใจโดยให้ทำงานแบบมีส่วนร่วมให้มากขึ้น

การนำทฤษฎีแรงจูงใจมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการ

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2550, หน้า 278) กล่าวว่า การจูงใจที่จะสามารถโน้มน้าวให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของบุคลากรเพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กร แบ่งออกเป็น 3 วิธี คือ

1. การจูงใจตามหลักผลประโยชน์ตอบแทน ตามข้อสมมติฐานที่มีความเชื่อกันว่า คนทุกคนต่างไม่ชอบการปฏิบัติงาน แต่ถ้าหากพวกเขาเห็นว่าตนเองจะมีโอกาสได้รับผลประโยชน์ตอบแทน และมีความก้าวหน้ายิ่งขึ้นในหน้าที่การงาน บุคลากรผู้นั้นก็ยอมทุ่มเทแรงกายแรงใจปฏิบัติงานให้เกิดผลสำเร็จตามผลประโยชน์ที่ตนเองจะได้รับ

2. การมุ่งใจตามหลักผลิต การมุ่งใจตามวิธีนี้จะเน้นการใช้รางวัลผลตอบแทนเชื่อมโยงกับผลผลิต หรือผลงานที่ปฏิบัติได้โดยตรง คือ ข้อสมมติฐานของวิธีนี้มีข้อสังเกตที่ว่าหากบุคลากรปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้นต่อไป การมุ่งใจจำเป็นต้องใช้รางวัลเป็นตัวเสริมแรงและกระตุ้นให้เร่งการผลิตอย่างต่อเนื่อง

3. การมุ่งใจตามหลักการตอบสนองความต้องการ แนวปฏิบัติของวิธีนี้จะมีขอบเขตที่กว้างกว่า 2 วิธีที่กล่าวมา คือจะยึดตามความต้องการพื้นฐานของบุคลากร และพยายามมุ่งทำงานหรือสภาพงานสามารถตอบสนองความพอใจให้มากที่สุดยิ่งขึ้นไป ทั้งนี้โดยอาศัยข้อเท็จจริงที่ว่ามนุษย์ทุกคนมีความต้องการไม่สิ้นสุด ดังนั้นหากผู้บริหารพยายามตอบสนองความต้องการเหล่านี้ให้มากขึ้นเรื่อยๆ แล้ว พลังมุ่งใจของบุคลากรก็จะเพิ่มสูงขึ้น ส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพและปริมาณของผลผลิต และสร้างความผูกพันต่อองค์กร ทั้งนี้เพราะงานทุกอย่างจะทำให้สำเร็จได้ดีก็จะต้องมาจากพลังความคิดริเริ่ม และความพึงพอใจของบุคลากรเป็นสำคัญ

ชร สุนทรายุทธ (2551, หน้า 314-315) กล่าวว่า การประยุกต์ทฤษฎีการมุ่งใจสู่การปฏิบัติ นั้นผู้บริหารต้องทำหน้าที่การบริหารหรือการจัดการในแง่การมุ่งใจให้ได้อย่างมีผลดี โดยยึดแนวทางต่างๆ ดังต่อไปนี้เป็นแนวทางในการปรับใช้ทฤษฎี

1. การตระหนักในความแตกต่างของแต่ละบุคคล เนื่องจากบุคคลมีความแตกต่างกัน ดังนั้นพึงระวังเสมอว่าการปฏิบัติต่อบุคคลนั้นต้องกระทำโดยพิจารณาถึงบุคคลนั้นอย่างแท้จริงไม่ว่าจะเป็นในแง่ความต้องการ ความสามารถ ทักษะ ค่านิยม การรับรู้ ความตั้งใจ ความสนใจ อารมณ์ ภูมิหลังส่วนตัว ความมั่นใจในตัวเอง รวมถึงตลอดถึงการสั่งสมทางสังคม ผู้บริหารจึงต้องมีความยืดหยุ่นในความสัมพันธ์กับบุคคลรายบุคคล

2. การจัดคนให้เหมาะกับงาน การจัดคนให้เหมาะกับงานนั้นเนื่องมาจากแนวความคิดการตระหนักในความแตกต่างของแต่ละบุคคล นั่นคือ ผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่าบุคคลแต่ละคนนั้นเหมาะกับงานประเภทใดจะได้บรรจุคนให้ตรงกับงานตามหลักการจัดคนให้เหมาะกับงาน (Put the right man in the right job)

3. การใช้เป้าหมายเพื่อการมุ่งใจ ซึ่งเป็นแนวทางที่ปรับใช้กันมากที่สุด เป้าหมายจะเกี่ยวข้องกับความปรารถนาความอยาก หรือความต้องการซึ่งเป็นมูลเหตุก่อให้เกิดความตั้งใจ และเกิดพฤติกรรมหรือการกระทำในเวลาต่อมา การเอื้ออำนวยให้มีชีวิตการทำงานที่มีคุณภาพ (Quality work life) ดังนั้น ในการปรับใช้ทฤษฎีการมุ่งใจเพื่อการปฏิบัติจึงเป็นเรื่องการประเมินและการรับรู้ของผู้บริหารว่าผู้ร่วมงานของตนมีลักษณะอย่างไร สมควรจะใช้สิ่งจูงใจเช่นไร ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะหรือความชำนาญของผู้บริหารเองในการ “อ่าน” ผู้ร่วมงานของตนและทำการมุ่งใจเขาให้ได้ตามประสงค์ ซึ่งต้องใช้ศิลปะอย่างสูง

4. การใช้การป้อนกลับเพื่อการจูงใจ หมายถึง การที่ผู้บริหารส่งข่าวสารข้อมูลหรือทำให้ผู้ร่วมงานทราบว่างานของเขาได้ผลเพียงไร ซึ่งจะโยงไปสู่การได้รับรางวัลหรือการลงโทษ โดยเฉพาะบุคคลที่มีแรงจูงใจในความสำเร็จสูงจะเป็นบุคคลที่พยายามแสวงหาข้อมูลป้อนกลับ เพื่อจะได้ประเมินค่าสิ่งที่ได้ทำไปและเพื่อประโยชน์ในการปรับปรุงแก้ไข

5. การเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วม หมายถึง การเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายหรือโครงการต่างๆเพื่อเขาจะได้มีแรงจูงใจและความกระตือรือร้นในผลงานบรรลุผลตามที่เขาได้มีส่วนกำหนดขึ้นมา เพราะจะเกิดความผูกพันทางจิตวิทยา (Psychological commitment) ที่จะทำให้เป้าหมายหรือโครงการนั้นๆบรรลุผล

6. การให้ผลตอบแทนการปฏิบัติงานหรือรางวัลตามคุณภาพและปริมาณงานที่ทำ โดยผู้บริหารต้องแสดงให้ผู้ร่วมงานทราบว่า การปฏิบัติงานอย่างไรจึงจะได้รับรางวัล แบบใดเป็นสิ่งตอบแทนการให้รางวัลหรือการลงโทษ ควรกระทำทันทีเมื่อเสร็จสิ้นพฤติกรรมหรือการปฏิบัติงานนั้นๆ เพื่อให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้และตระหนักถึงพฤติกรรมและผลที่ตามมา

7. การสร้างและธำรงไว้ซึ่งระบบการจูงใจที่เป็นธรรมชาติ โดยมีหลักการว่าสำหรับบุคคลหนึ่งแล้วรางวัลที่เขาได้ อันเป็นผลจากการกระทำควรมีค่าเท่าเทียมกับสิ่งที่เขาทุ่มเทให้ กล่าวคือเมื่อผู้ร่วมงานปฏิบัติงานด้วยความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุทิศตน วิริยะ ฯลฯ ต่างกัน ผลงานที่ออกมาก็ย่อมต้องแตกต่างกัน และต่างกันนี้ในรางวัลหรือผลตอบแทนที่ได้ด้วย ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารในการดำรงไว้ซึ่งความยุติธรรมในการให้ผลตอบแทนหรือรางวัลแก่ผู้ร่วมงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กร จะเป็นแรงกระตุ้นและผลักดันให้บุคลากรเกิดความศรัทธา จงรักภักดี และปฏิบัติหน้าที่โดยไม่เห็นแก่ความเหน็ดเหนื่อย และพร้อมที่จะอุทิศตนเพื่อองค์กรอย่างแท้จริง ดังนั้น การที่ผู้บริหารและองค์กรมีการเสริมสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กรอยู่ตลอดเวลา จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรตลอดไปได้

## 2. การวิเคราะห์และสังเคราะห์ปัจจัยเพื่อนำไปสู่การกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย

ก่อนที่จะทำการสังเคราะห์ปัจจัยที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร แล้วทำการประมวลข้อมูลที่ได้ค้นพบ เพื่อนำไปสู่ขั้นตอนการคัดสรรปัจจัยตามหัวข้อที่นำเสนอดังต่อไปนี้

## 2.1 ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

การศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรนั้นจุดสนใจที่นักวิชาการและนักวิจัยท่านต่างๆ ได้เน้นให้ความสำคัญที่จะศึกษาได้แก่ การพยายามศึกษาค้นคว้าและค้นหาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ซึ่งจากการที่ผู้วิจัยเองได้ทำการสำรวจเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ทราบว่า ปัจจัยที่เป็นตัวแปรที่จะสามารถนำมาอธิบายถึงทัศนคติและพฤติกรรมความผูกพันต่อองค์กรนั้นมีแตกต่างกันออกไปตามแต่ความสนใจของนักวิชาการและนักวิจัยแต่ละท่านสนใจที่จะศึกษา ดังที่นำเสนอต่อไปนี้

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2529, หน้า 36-38) กล่าวว่า ปัจจัยที่มีผลหรือมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร (Antecedents of organizational commitment) ประกอบด้วย 4 ปัจจัย คือ

1. คุณลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ สถานภาพในการทำงาน (ถาวรหรือชั่วคราว) สมาชิกขององค์กรที่มีอายุไล่ทั้งอายุตัวบุคคล และอายุการทำงาน จะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้ที่มีอายุไล่ต่ำกว่า ระดับการศึกษาพบว่า เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร แต่ความสัมพันธ์นั้นเป็นไปในทางกลับกัน คือ คนที่มีระดับการศึกษาสูงมักมีความผูกพันต่อองค์กรน้อย เพราะมีความคาดหวังต่อสิ่งที่จะได้รับจากความคาดหวังต่อสิ่งที่จะได้รับจากองค์กรสูง และเมื่อไม่ได้รับตามที่ตนคาดหวังก็จะเกิดความผิดหวังและมีความผูกพันต่อองค์กรน้อย เพศ พบว่าผู้หญิงจะมีความผูกพันกับองค์กรมากกว่าเพศชาย

2. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ได้แก่ ขอบเขตของงาน ความท้าทายของงาน คนที่ทำงานที่ท้าทายความสามารถสูง พบว่า จะมีความผูกพันต่อองค์กรมาก ความเข้าใจในหน้าที่หรือบทบาทในการทำงาน ความพอใจในการทำงานหรือหน้าที่ที่ทำ และความพอใจในการควบคุมดูแลของหัวหน้า และความพอใจในตัวเองหรือหน้าที่ที่ทำ ความพอใจที่จะได้รับจากระบบการเลื่อนขั้นหรือตำแหน่ง มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

3. คุณลักษณะที่เกี่ยวกับองค์กรหรือโครงสร้างขององค์กร ได้แก่ การกระจายอำนาจในองค์กร ความสำคัญของหน้าที่งานของตนต่อองค์กรหรือเพื่อนร่วมงาน ความชัดเจนของกฎข้อบังคับ ขั้นตอนต่างๆในการทำงาน และความเป็นเจ้าของกิจการ พบว่า บุคคลที่ได้รับสิ่งเหล่านี้ จะมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่าคนที่ไม่ได้รับหรือได้รับน้อยกว่า

4. ประสบการณ์จากการทำงาน คือประสบการณ์ที่บุคคลได้รับในระหว่างการทำงานกับองค์กร ได้แก่ ความรู้สึกไว้วางใจเชื่อถือที่สมาชิกมีต่อองค์กร ว่าองค์กรจะไม่ทอดทิ้งและให้ความช่วยเหลือเมื่อเขาเกิดปัญหา สมาชิกที่มีความไว้วางใจองค์กรสูงก็จะมีความผูกพันต่อองค์กรมาก การที่องค์กรให้ความสำคัญต่อสมาชิก ก็มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เนื่องจากทำให้สมาชิกเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีประโยชน์ต่อองค์กรและรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้้องค์กร

ประสบความสำเร็จ ทักษะคติของเพื่อนร่วมงาน ความรู้สึกที่ตัวเองได้รับค่าตอบแทนด้วยความยุติธรรม รวมถึงลักษณะของผู้นำ พบว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

นภาเพ็ญ โหมาศวิน (2533, หน้า 95 - 96) ได้ทำการศึกษา ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของสมาชิกในองค์กร ศึกษาเฉพาะกรณีสำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี พบว่า ความผูกพันของข้าราชการที่มีต่อสำนักปลัดนายกรัฐมนตรีอยู่ในระดับสูง สำหรับปัจจัยในด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กรของข้าราชการ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ปัจจัยในด้านลักษณะงาน ได้แก่ ลักษณะงานที่ทำทนายโอกาสก้าวหน้า การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ลักษณะงานที่ติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร สำหรับปัจจัยในด้านประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงาน ได้แก่ ทักษะคติของกลุ่มผู้ร่วมงานต่อองค์กร ความรู้สึกที่ตนมีความสำคัญต่อองค์กร ความน่าเชื่อถือและพึงพาได้ขององค์กร ระบบการพิจารณาความดีความชอบ และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนลักษณะงานที่มีความสำคัญ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2535, หน้า 52) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรและมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรซึ่งอาศัยปัจจัยต่างๆ ดังต่อไปนี้

1. ธรรมชาติของบุคคลเป็นลักษณะส่วนบุคคลโดดเด่น มีความแตกต่างในความต้องการ มีเจตคติและค่านิยม อารมณ์ สติปัญญา ความสนใจ บุคลิกภาพและความสามารถในการปรับตัว
  2. ธรรมชาติของกลุ่ม บุคคลต้องอาศัยการทำงานและสนับสนุนจากกลุ่ม เป็นสิ่งที่ดีดึงดูดกลุ่มเพื่อให้เขาอยู่ในกลุ่มได้ ทั้งส่วนผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา
  3. ธรรมชาติขององค์กร องค์กรที่ได้สร้างสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมขององค์กร
  4. ธรรมชาติของการทำงาน ลักษณะงานที่ทำรวมถึงความสนใจและความพอใจในงาน
- มณี ถาวรทวิวงษ์ (2536, หน้า 51-53) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่ที่รับผิดชอบงานบริหารสาธารณสุข ในศูนย์บริการสาธารณสุขของกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุราชการ ระดับตำแหน่ง และปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความประจักษ์ในงาน ความมีอิสระของงาน ความท้าทายของงาน ผลป้อนกลับของงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน และปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ ทักษะคติของกลุ่มองค์กร ความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกที่องค์กรเป็นที่พึ่งได้ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และการได้รับการพัฒนา มีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

สมเกียรติ ธรรมนิยาย (2536, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของผู้บังคับหมวด ตำรวจตระเวนชายแดน พบว่า ลักษณะส่วนบุคคลด้าน อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์การ ความก้าวหน้าในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ความน่าเชื่อถือขององค์การ ระบบพิจารณาความดีความชอบ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ

กรกฎ พลพานิช (2540, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบังคับบัญชา และพนักงานวิชาชีพการตลาด บริษัทปูนซีเมนต์ไทย (มหาชน) พบว่า พนักงานบังคับบัญชาและพนักงานวิชาชีพการตลาดในภาพรวม มีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับสูง ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ พื้นฐานการศึกษา สถานภาพสมรส อายุงานในองค์การ มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน และปัจจัยลักษณะงาน ได้แก่ โอกาสก้าวหน้าในงาน การเห็นความสำคัญของงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การในเชิงบวก

พร้อมพรรณ บีห์ตถกิจกุล (2541, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การและความผูกพันต่อวิชาชีพของพยาบาล โรงพยาบาลศิริราช ผลการวิจัยพบว่า 1) พยาบาลโรงพยาบาลศิริราชมีความผูกพันต่อองค์การและความผูกพันต่อวิชาชีพในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง 2) ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงานและรายได้ของพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การและความผูกพันต่อวิชาชีพ ส่วนระดับการศึกษา ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ 3) ตัวแปรด้านความรู้สึกรู้สึก ได้แก่ ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และความพึงพอใจต่อเงินเดือนและผลตอบแทน มีความผูกพันต่อองค์การและความผูกพันต่อวิชาชีพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

รุ่งทิwa สุดแดน (2541, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของนักสังคมสงเคราะห์ ในกรมประชาสงเคราะห์ กระทรวงแรงงานและสวัสดิการสังคม ผลการวิจัยพบว่า 1) ปัจจัยส่วนบุคคล เพศ อายุ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน รายได้ ระดับตำแหน่ง ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ 2) ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ลักษณะงานที่ทำท่าย การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน โอกาสก้าวหน้าในงาน ลักษณะงานที่ต้องติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การ ส่วนปัจจัยด้านความสำคัญของลักษณะงานที่รับผิดชอบ ไม่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันกับองค์การ 3) ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ ปัจจัยด้านทัศนคติของกลุ่มองค์การ ความรู้สึกรู้สึก

เชื่อถือต่อองค์กร ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ระบบพิจารณาความดีความชอบ การเข้าสังคมได้กับเพื่อนร่วมงาน การได้รับการพัฒนาและฝึกอบรม พบว่ามีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร เช่นกัน

ศุภพร สาครบุตร (2542, หน้า 157-158) ได้ศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สถานีวิจัยโทรทัศนแห่งประเทศไทย ชอง 11 กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า 1) ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาการทำงานในองค์กร สายงาน ส่วน/ฝ่าย ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร 2) ปัจจัยด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ พบว่า ความหลากหลายของงาน ความมีเอกลักษณ์ของงาน งานที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ผลป้อนกลับของงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนด้านความมีอิสระในการทำงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร 3) ปัจจัยด้านประสบการณ์ที่ได้รับจากการทำงานในองค์กร พบว่า ความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพิงได้ ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

วิไล ทองทวี (2544, หน้า 77-79) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สถาบันพระบรมราชชนก ผลการวิจัยพบว่า 1) ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา การเข้ามาปฏิบัติงาน ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในภาพรวม 2) ปัจจัยด้านลักษณะงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันในภาพรวม พบว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ( $r=.409$ ) งานที่มีความสำคัญ ( $r=.423$ ) โอกาสก้าวหน้า ( $r=.428$ ) ส่วน งานที่ติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น พบว่า ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของเจ้าหน้าที่สถาบันฯ 3) ปัจจัยด้านประสบการณ์ที่ได้จากการทำงาน พบว่า มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมทุกตัวแปร ซึ่งได้แก่ ความสำคัญของตนต่อองค์กร ( $r=.366$ ) ความพึงพอใจขององค์กร ( $r=.344$ ) ทัศนคติต่องาน ( $r=.405$ ) ระบบพิจารณาความดีความชอบ ( $r=.418$ ) และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ( $r=.454$ )

อนุชิต เกิดโสฬส (2544, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีผลกับความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการกองอาคารกรมช่างโยธาทหารอากาศ กองทัพอากาศ พบว่าปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ และระดับการศึกษา มีผลกับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนปัจจัยส่วนบุคคลอื่นๆ ได้แก่ ชั้นยศและอายุงานในองค์กร ไม่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ยังพบว่าปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ขอบข่ายของงานที่มีความสำคัญ ความก้าวหน้าในการทำงาน ลักษณะงานที่ท้าทาย การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และลักษณะงานที่มีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น มีผลกับความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยประสบการณ์จากการทำงานได้แก่ ทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงาน

ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ ความรู้สึกคาดหวังของตนได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน ระบบการพิจารณาความดีความชอบ และความน่าเชื่อถือที่มั่นคงและพึงพาได้ของหน่วยงาน มีผลกับความผูกพันต่อองค์กร เช่นเดียวกัน

ณรงค์ สุวรรณอำไพ (2546, หน้า 72-73) ได้ศึกษา ความผูกพันต่อองค์กรของนายทหารชั้นประทวนในสังกัดกรมทหารปืนใหญ่ที่ 1 รักษาพระองค์ ผลการวิจัยพบว่า 1) โดยภาพรวม นายทหารชั้นประทวนในสังกัดกรมทหารปืนใหญ่ที่ 1 รักษาพระองค์ มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง 2) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อายุราชการ ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร 3) สำหรับปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความก้าวหน้าในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน งานที่มีโอกาสสัมพันธ์กับผู้อื่น ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร 3) ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ ความมั่นคงและน่าเชื่อถือขององค์กร ความยุติธรรมในการพิจารณาความดีความชอบขององค์กร ความสัมพันธ์เชิงบวกกับเพื่อนร่วมงาน พบว่ามีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กร

สัมฤทธิ์ ผิวบัวคำ (2546, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการครู ในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานประถมศึกษา สุพรรณบุรี ผลการศึกษพบว่า 1)ระดับความผูกพันของข้าราชการครูในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งประกอบด้วย เพศ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงานในโรงเรียนปัจจุบัน สถานภาพการสมรส ระดับตำแหน่งปัจจุบัน เป็นปัจจัยที่ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 3) ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ซึ่งประกอบด้วย ความมีอิสระในการทำงาน ความประจักษ์ในงาน การทราบผลย้อนกลับของงาน งานที่มีโอกาสปฏิบัติสัมพันธ์กับผู้อื่น โอกาสของความก้าวหน้าในการทำงาน เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 4) ปัจจัยทางด้านประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งประกอบด้วย ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร ความรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร และความรู้สึกว่าคุณค่าที่พึงได้ เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับองค์กรที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ 0.01

กฤษดา มังคะตา (2548, หน้า 63) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 ผลการศึกษพบว่า 1) ครูผู้สอนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1 มีความผูกพันต่อโรงเรียนอยู่ในระดับมาก 2) ตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ อายุ อายุราชการ ตำแหน่ง รายได้ และตัวแปรด้านการทำงาน ได้แก่ โอกาสก้าวหน้าในงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร ความรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การพิจารณาความดี



ความชอบ การได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ ความมีชื่อเสียงของโรงเรียน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อโรงเรียนของครูผู้สอนทั้งในภาพรวมและรายด้าน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.01

สวัสดี เพชรโชติวงศ์ (2549, หน้า 52) การที่บุคคลมีความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การถือว่าคุณคนนั้นมีความผูกพันต่อองค์การ (Organizational commitment) และปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันระหว่างคนกับองค์การมี ดังนี้ 1) ความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) 2) เพื่อนร่วมงานที่ดี (Supportive colleagues) 3) ความผูกพันกับกลุ่มเพื่อนสนิท (Friendship group) 4) ผลสำเร็จในการปฏิบัติงาน (High performance) 5) ความศรัทธา เลื่อมใส ความเชื่อมั่นในความรู้ความสามารถและความดีของนาย (Trust and confidence in the boss) 6) ชื่อเสียงและภาพพจน์ขององค์การ (Reputation and image) 7) ผลตอบแทนต่อการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นเงินและไม่ใช่เงิน (Financial and non-financial rewards) 8) วัฒนธรรมขององค์การ (Organizational culture) 9) การยอมรับนับถือทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ (Recognitions) 10) และอื่นๆ (The others)

จุฑามาส แก้วมี (2551, หน้า 81) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนในภาคใต้ ผลการวิจัยพบว่า 1) ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ตำแหน่งงาน อายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ส่วนระดับการศึกษาไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ 2) ลักษณะงาน มีสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร สังกัดสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนในภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกด้าน คือ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายของงาน ความสำคัญของงาน การได้รับข้อมูลป้อนกลับ ความก้าวหน้าในอาชีพ ค่าตอบแทน และงานที่มีโอกาสปฏิบัติสัมพันธ์กับผู้อื่น 3) ประสิทธิภาพในการทำงาน มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของบุคลากรสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษานอกโรงเรียนในภาคใต้ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกด้าน คือ ความรู้สึว่าตนเองมีความสำคัญ ความรู้สึว่าหน่วยงานเป็นที่พึ่งพิงได้ ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากหน่วยงาน ทศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์การ พฤติกรรมการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา

สเตียร์ (Steers, 1977, pp. 47-77) ได้วิเคราะห์และสรุปองค์ประกอบในด้านปัจจัยจะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์การออกเป็น 3 กลุ่ม ประกอบด้วย

1. ลักษณะส่วนบุคคล (Personal characteristic) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาการปฏิบัติงานในองค์การ ระดับตำแหน่ง
2. ปัจจัยลักษณะงาน (Job characteristics) หมายถึง สิ่งที่บุคคลได้รับทราบและเรียนรู้เกี่ยวข้องกับงาน เช่น ความมีอิสระในการทำงาน งานที่มีโอกาสปฏิบัติสัมพันธ์กับผู้อื่น ช่วงชั้นการ

บังคับบัญชา ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร ผลป้อนกลับของงาน (Feedback) ความคาดหวังในโอกาสก้าวหน้า

3. ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน (Work experiences) หมายถึง การที่บุคคลได้มีประสบการณ์การปฏิบัติงาน ซึ่งเกิดจากการสั่งสมตลอดเวลาที่ปฏิบัติงานวัดได้จากความรู้สึก เช่น ตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร การพึงพิงได้ขององค์กร ความคาดหวังที่จะได้รับการสนองตอบจากองค์กร ทักษะติดต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร

มอว์เดย์, พอร์เตอร์ และสตีล (Mowday, Porter and Steers, 1982, pp. 28-35) ได้ตั้งสมมติฐานปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรไว้ 4 กลุ่ม ดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน ได้แก่ เพศ อายุ รายได้ สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ระดับการศึกษา แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ความต้องการมีอำนาจเหนือผู้อื่น และยิ่งพบอีกว่า พนักงานหญิงมีแนวโน้มที่จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าเพศชาย ลักษณะส่วนบุคคลส่วนใหญ่จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร แต่ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์กร

2. ลักษณะงานหรือบทบาทที่เกี่ยวข้องกับงาน พบว่า งานที่เพิ่มคุณค่าจะทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น บทบาทหน้าที่ที่ชัดเจน และสอดคล้องกับบทบาทส่วนบุคคลจะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

3. ลักษณะโครงสร้างองค์กร พบว่า โครงสร้างที่มีความหลากหลายจะมีอิทธิพลต่อความผูกพันขององค์กร เช่น ระดับของความเป็นทางการ การกระจายอำนาจ การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และการมีกรรมสิทธิ์ในการควบคุมการทำงานของตนเอง จะมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

4. ประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์กร เช่น สัมพันธภาพในองค์กร ทักษะดีของกลุ่มงานที่มีต่อองค์กร ความน่าเชื่อถือขององค์กร ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

เชอร์ริงตัน (Cherrington, 1994, p. 276) ได้สรุป ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ผู้ที่มีอายุมากอยู่ในองค์กรนาน จะมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ผู้ที่มีแรงจูงใจภายในมากจะมีความผูกพันมาก เพศหญิงมีแนวโน้มผูกพันต่อองค์กรมากกว่าเพศชาย และผู้มีการศึกษาน้อยจะผูกพันต่อองค์กรมากกว่าผู้ที่มีการศึกษาสูง

2. ลักษณะของงาน ได้แก่ การได้ทำงานที่มีความสำคัญ การได้มีส่วนร่วมในงาน จะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรสูง และหากมีความขัดแย้งในบทบาทและสับสนในงานจะทำให้ความผูกพันต่อองค์กรลดลง

3. ลักษณะขององค์กร ได้แก่ องค์กรที่มีการกระจายอำนาจ การให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ จะสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์กร

4. ลักษณะประสบการณ์ในงาน ได้แก่ ทักษะที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน การคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร และองค์กรเป็นที่พึงพิงได้

จากที่นักวิชาการและนักวิจัยได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรไว้สามารถสรุปได้ว่า นักวิชาการและนักวิจัยส่วนใหญ่ได้ทำการศึกษาโดยการแบ่งปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรไว้ 3 ปัจจัยใหญ่ๆ ได้แก่

1. ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน เช่น เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระดับตำแหน่งงาน รายได้ เป็นต้น

2. ปัจจัยด้านลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับขณะปฏิบัติอยู่ในองค์กร เช่น ความอิสระของงาน โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร การป้อนกลับของงาน งานที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ฯลฯ เป็นต้น

3. ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงานซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะได้รับการสั่งสมในสิ่งที่เกิดขึ้นในช่วงระยะเวลาขณะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กร เช่น ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร ระบบพิจารณาความคิดความชอบที่เป็นไปอย่างยุติธรรม ความน่าเชื่อถือขององค์กร การยอมรับนับถือจากภายในและภายนอกองค์กร ฯลฯ เป็นต้น

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่นักวิชาการและนักวิจัยท่านต่างๆ ได้กล่าวถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรไว้ดังกล่าวข้างต้นแล้วนั้น จะเห็นได้ว่าแต่ละท่านได้ศึกษาและกล่าวถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันไป ซึ่งเป็นไปตามความคิดเห็นและตามความสนใจที่แต่ละท่านจะสนใจศึกษา ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่า ถ้าตัวผู้วิจัยเองจะนำปัจจัยทั้งหมดมาเป็นตัวแปรในการศึกษาในหัวข้องานวิจัยที่ผู้วิจัยจะทำการศึกษาค้นคว้านี้ ก็จะเป็นการศึกษาหลากหลายและกว้างเกินไป ดังนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำปัจจัยที่นักวิชาการและนักวิจัยแต่ละท่านได้กล่าวถึงและได้ศึกษาไว้แล้วมาทำการวิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อทำการคัดสรรหาปัจจัยที่คาดว่าจะปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครูมากที่สุด อีกทั้งมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการที่ผู้วิจัยจะนำมาใช้ในการศึกษาในงานวิจัยที่ผู้วิจัยสนใจศึกษา คือเรื่อง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับความผูกพันต่อ

สถานศึกษาของครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยาเขต 1 ดังรายละเอียดตามหัวข้อต่อไปนี้

## 2.2 การสังเคราะห์ปัจจัยคัดสรรที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยาเขต 1

ผู้วิจัยได้นำหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่นักวิชาการและนักวิจัยหลาย ๆ ท่านที่ได้ศึกษาและกล่าวถึงไว้แล้วมาทำการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ เพื่อคัดสรรปัจจัยที่ใช้เป็นตัวแปรอิสระ ในการประกอบกำหนดกรอบความคิดในการวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยาเขต 1 ในครั้งนี้ รายละเอียดดังตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์ปัจจัยคัดสรรที่คาดว่าจะมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร	นักวิชาการ											
	อนันต์ชัย นภาเพ็ญ มณี สมเกียรติ กรกัญญา พร้อมพรรณ รุ่งทิภา ศุภพร วิไล อนันต์ ณรงค์ สัมพันธ์ กัญญา จุฑามาศ สเตียร์ (Steers) ไมเวต์, พอร์เตอร์ และสเตียร์ เชอร์ริงตัน (Cherrington) รวมความถี่	คงจันทร์ โหมาศวิน ถาวรทิวังษ์ ธรรมนิยาย พลพานิช บีหัตถกิจกุล สุดแดน สาครบุตร ทองพิ เกิดโสฬส สุวรรณอำไพ ศิวบัวคำ มิ่งตะดา แก้วมี										
1. เพศ	/										/ / /	4
2. อายุ	/ /	/ /	/ /	/ /						/	/ / /	7
3. ระดับการศึกษา	/		/ /	/ /							/ / /	6
4. สถานภาพสมรส		/	/ / /	/ / /							/ /	6
5. ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	/ / /	/ / /	/ / /	/ / /							/ /	8
6. ตำแหน่งงาน	/	/								/	/	4
7. รายได้										/	/	2
8. ขอบข่ายของงาน	/							/				2
9. ความท้าทายของงาน	/ / /			/	/			/				5
10. ลักษณะงานที่มีความสำคัญ	/		/		/			/		/ / /		6
11. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน *	/ / / / /	/	/	/	/	/	/	/ / / / /				11

ตาราง 1 (ต่อ)

ปัจจัย ที่มีความสัมพันธ์ กับความผูกพันต่อ องค์กร	นักวิชาการ											รวมความถี่
	อนันต์ชัย นภาพัญญ์ มณี สมเกียรติ กรกฎ พร้อมพรรณ รุ่งทิวา ศุภพร วิล อนุชิต ณรงค์ สัมฤทธิ์ กฤษฎา จุฑามาส	คงจันทร์ โหมาศวิน ถาวรวิวัฒน์ ธรรมนิยาย พลพานิช บีหัตถกิจกุล สุดแดน สาครบุตร ทองทวี เกิดโสฬส สุวรรณอำไพ ฉิวบัวคำ มังคะตา แก้วมี										
12. ความหลากหลายของงาน						/				/		2
13. ความมีอิสระของงาน		/								/	/	5
14. งานที่มีความสัมพันธ์กับผู้อื่น	/			/	/	/	/	/	/	/	/	7
15. ผลป้อนกลับของงาน		/				/				/	/	5
16. ความเข้าใจในบทบาทหน้าที่การ ทำงาน	/										/	4
17. การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน *	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	11
18. ความพอใจในการปฏิบัติงาน	/											1
19. ความประจักษ์ในงาน		/							/			2
20. ทัศนคติต่องาน							/					1
21. ความมีเอกลักษณ์ของงาน						/						1
22. ขั้นตอนต่างๆในการทำงาน	/											1
23. การปกครองบังคับบัญชา											/	1
24. การกระจายอำนาจในองค์กร	/										/	3
25. ความชัดเจนของกฎระเบียบ ข้อบังคับ	/											1
26. ความน่าเชื่อถือและพึงพอใจของ องค์กร *	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	14
27. ระบบพิจารณาความดีความชอบ	/	/				/	/	/	/	/		7
28. ทัศนคติของกลุ่มองค์กร	/	/	/			/					/	5
29. ความคาดหวังที่จะได้รับการ ตอบสนองจากองค์กร						/	/	/	/	/	/	6

ตาราง 1 (ต่อ)

ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร	นักวิชาการ											รวมความถี่	
	อนันต์ชัย	คงจันทร์	นภาพิทยุ	โหมาศวิน	มณี	ถาวรทวิวงษ์	สมเกียรติ	ธรรมนิยาย	กรกฎ	พลพานิช	พร้อมพรรณ		บีหัตถกิจกุล
30. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน *	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	9
31. ความพอใจในค่าตอบแทน	/								/				3
32. ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ *	/	/	/					/	/	/	/	/	14
33. ทิศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กร										/		/	4
34. การได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา		/						/				/	3
35. พฤติกรรมของผู้บังคับบัญชา	/											/	2
36. ความเป็นเจ้าของกิจการ	/												1
37. ความมีชื่อเสียงขององค์กร												/	1
38. ระดับความเป็นทางการขององค์กร												/	1
39. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์												/	2
40. ความต้องการอำนาจเหนือผู้อื่น												/	1

หมายเหตุ หน้า \* หมายถึง ตัวแปรคัดสรรที่มีความถี่ในระดับ 9 ขึ้นไป

จากตารางการสังเคราะห์ปัจจัยคัดสรรที่คาดว่ามีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อสถานศึกษาครู ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกปัจจัยที่มีระดับความถี่ตั้งแต่ระดับ 9 ขึ้นไป มาใช้สำหรับเป็นปัจจัยในการพยากรณ์การวิจัย โดยได้ทำการยกเว้นปัจจัยด้านที่เกี่ยวกับลักษณะเฉพาะของบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาปฏิบัติงาน ระดับตำแหน่งรายได้ เนื่องจากผู้วิจัยเห็นว่ากรวิจัยในครั้งนี้ควรจะใช้ตัวแปรที่มีคุณสมบัติ 2 ด้านที่สำคัญ คือ

1) เป็นตัวแปรที่มีนักวิชาการและนักวิจัยได้ทำการศึกษาที่ได้ผลซ้ำๆกันมากที่สุด ว่าเป็นปัจจัยสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และ 2) เป็นตัวแปรที่ผู้บริหารหรือผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องสามารถนำมาบริหารจัดการเพื่อทำการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง และพัฒนาตามอำนาจหน้าที่ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมหรือบริบทของสถานศึกษาได้

ดังนั้น จากตารางจะพบว่า ปัจจัยที่มีค่าความถี่ตั้งแต่ระดับ 9 ขึ้นไปที่ผู้วิจัยนำไปกำหนดเป็นกรอบความคิดในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย

1. โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน
  2. การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน
  3. ความน่าเชื่อถือและพึงพาได้ขององค์กร
  4. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน
  5. ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร
- ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียดของแต่ละปัจจัย ดังต่อไปนี้

โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน

ในการทำงานบุคลากรมิได้มุ่งหวังแต่ความพึงพอใจในส่วนตัวและได้รับรางวัลหรือผลตอบแทนทางการเงินเท่านั้น แต่ยังคงมุ่งหวังและประสงค์ที่จะได้รับความก้าวหน้าและความมั่นคงประกอบด้วยเสมอ (ธงชัย สันติวงษ์, 2533, หน้า 294) เช่นเดียวกับ วอลตัน (Walton, 1975, p. 95) กล่าวว่า ในการทำงานนั้นพนักงานมีความปรารถนา 4 ประการ คือ 1) ปรารถนาที่จะพัฒนาและขยายขอบเขตความสามารถในการทำงานของตนเองให้สูงขึ้น ไม่ว่าจะเป็นการฝึกอบรมหรือการศึกษาต่อ มิใช่ปฏิบัติหน้าที่อยู่แต่ในตำแหน่งงานเดิมตลอดไป 2) เมื่อได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะใหม่ๆแล้ว จะนำเอาความรู้ความสามารถเหล่านั้นกลับมาปฏิบัติให้เกิดประโยชน์ต่อหน่วยงานของตนในอนาคตต่อไป 3) ปรารถนาที่จะก้าวหน้าขึ้นสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นกว่าเดิม อันจะเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน ญาติพี่น้องและบุคคลอื่นๆ ในสังคม 4) ปรารถนาที่จะมีรายได้ที่มั่นคง เหมาะสมกับตำแหน่งที่พวกเขากระทำอยู่ ส่วน ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 128) กล่าวว่า โอกาสที่จะมีความก้าวหน้าในการทำงานมีความสำคัญสำหรับอาชีพหลายอาชีพ เช่น การขาย เสมียน พนักงานและบุคคลที่มีฝีมือและความชำนาญงานมีความสำคัญน้อย สำหรับบุคคลที่ไม่ต้องใช้ความชำนาญงานแต่มีการศึกษาสูงและอยู่ในตำแหน่งสูง จากการศึกษาพบว่า คนสูงวัยให้ความสนใจกับโอกาสก้าวหน้าในงานน้อยกว่าคนที่อ่อนวัย อาจเป็นเพราะว่าคนสูงวัยได้ผ่านโอกาสความก้าวหน้ามาแล้ว และจากงานวิจัยของ พอร์เตอร์ และสตีเยร์ (Porter and Steers, 1973, pp. 151-176) พบว่า หากองค์กรไม่สามารถสร้างความรู้สึกมั่นคงในการทำงานก็จะเป็นเหตุให้พนักงานลาออก โอนย้ายออกจากองค์กร หรือไม่ยอมมาทำงานโดยมีการ

ขาดงานและลางานบ่อยๆ สอดคล้องกับการศึกษาของ ไมเนอร์ (Miner, 1992, p. 127) ที่พบว่า ผู้ที่ได้รับการเลื่อนขั้นสู่ตำแหน่งสูงสุดในองค์กรจะมีความผูกพันต่อองค์กรอย่างมากตลอดระยะเวลาในการประกอบอาชีพนั้น ๆ ของเขา และไอเซนเบอร์ก, ฟาโซโล และลามาสโตร (Eisenberger, Fasolo and Lamastro, 1990, pp. 51-59) พบว่า การที่พนักงานในองค์กรรู้สึกว่างค์การได้ให้การสนับสนุนด้านโอกาสก้าวหน้าในการทำงานจะทำให้เขาเกิดความจงรักภักดีต่อองค์กรยิ่งขึ้น และผลที่ตามมาคือความอดสาหัสในงาน การมีความคิดสร้างสรรค์เพื่อองค์กรตลอดจนความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร และงานวิจัยของ วอลเลสส์ (Wallace, 1995, p. 249) ที่ได้ทำการศึกษาความผูกพันต่อวิชาชีพและต่อองค์กรของทนายความวิชาชีพ จำนวน 741 คนในสำนักงานทนายความ และอีก 203 คนในหน่วยงานทั่วไปพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของทนายความทั้งสองรูปแบบขึ้นอยู่กับกรณีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานและความพอใจในมาตรฐานที่ใช้ในการพิจารณาค่าจ้างผลตอบแทนในการทำงาน สอดคล้องกับ ณาเพ็ญ โหมาศวิน (2533, หน้า 98) ที่พบว่า หากคนมีโอกาสนก้าวหน้าและประสบความสำเร็จ จะทำให้คนเกิดความผูกพันต่อองค์กร

กล่าวโดยสรุป โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน คือ การที่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรมีความรู้สึกว่ามีโอกาสได้เลื่อนตำแหน่งทางวิชาการ และตำแหน่งบริหารงานที่สูงขึ้น หรือมีโอกาสได้ปรับอัตราเงินเดือนสูงขึ้น รวมถึงการได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะด้านการปฏิบัติงาน ตลอดจนโอกาสในการศึกษาต่อ ฝึกอบรม และดูงาน เป็นต้น

การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน

การมีส่วนร่วม หมายถึง ผู้นำจะร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจ วางแผนและเน้นการสนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยจัดการบริหารในลักษณะที่ผู้นำเป็นที่ปรึกษาและเป็นเพื่อนมากกว่าที่จะเป็นนาย (อารี เพชรสุด, 2537, หน้า 136) โคเฮน และอัฟฮอฟฟ์ (Cohen and Uphoff, 1980, pp. 213-214) ได้แบ่งการมีส่วนร่วมออกเป็น 4 ชนิด คือ 1) การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (Decision making) ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การริเริ่มการตัดสินใจ ดำเนินการตัดสินใจ และตัดสินใจลงมือปฏิบัติ 2) การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ (Implementation) ประกอบด้วย การสนับสนุนด้วยทรัพยากรการบริหาร การเข้าร่วมในการบริหาร และการประสานขอความร่วมมือ 3) การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ (Benefits) ไม่ว่าจะเป็นผลประโยชน์ทางวัตถุ ผลประโยชน์ทางสังคม หรือผลประโยชน์ส่วนบุคคล 4) การมีส่วนร่วมในการประเมินผล (Evaluation) เป็นการควบคุมและตรวจสอบการดำเนินงานทั้งหมดและเป็นการแสดงถึงการปรับตัวในการมีส่วนร่วมต่อไป มัวร์เฮดและกริฟฟิน (Moorhead and Griffin, 1995, pp. 117-119) การมีส่วนร่วมในการบริหารงานเป็นกระบวนการของการให้บุคลากรมีสิทธิมีเสียงในการตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานและการบริหาร การให้บุคลากรมีส่วนร่วมจะทำให้บุคลากรสามารถ



พัฒนาผลผลิตของเขาให้ดีขึ้นได้ แม้ชานและกลินเอว (McShane and Glinow, 2008, p. 120) การมีส่วนร่วมของบุคลากรทำให้ความยึดมั่นด้านเจตคติหรือด้านจิตใจเพิ่มขึ้น โดยทำให้ความเห็นพ้องต้องกันกับองค์การของบุคลากรแน่นแฟ้นยิ่งขึ้น บุคลากรรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์การเมื่อเขามีส่วนร่วมในการตัดสินใจในอนาคตขององค์การ การมีส่วนร่วมของบุคลากรยังทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อองค์การ เนื่องจากการให้บุคลากรมีส่วนร่วมเป็นการแสดงให้เห็นถึงความเชื่อมั่นขององค์การต่อบุคลากรของเขา และจากงานวิจัยของ พอร์เตอร์, สเตียร์ และโบเวเลียน (Porter, Steers and Boulian, 1974, p. 72) พบว่า การมีส่วนร่วมในการบริหารงานเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ กล่าวคือ การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานและไม่ใช้อำนาจตามรูปแบบที่เป็นทางการมากเกินไปจะเป็นปัจจัยที่ดึงดูดให้ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ นภาพิณ โหมาศวิน (2533, หน้า 98) ที่พบว่า หากผู้บริหารเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทั้งในระดับนโยบายและการปฏิบัติงาน มีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้ผู้ปฏิบัติงาน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความผูกพันต่อองค์การ

กล่าวโดยสรุป การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน คือ การที่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การ ได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมสำคัญต่างๆ เช่น การเข้าร่วมการประชุม การแสดงความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ การวางแผน ตลอดจนการกำหนดนโยบายในการบริหารงานในด้านต่างๆ ขององค์การ เป็นต้น

ความน่าเชื่อถือและพึงพาได้ขององค์การ

องค์การจำต้องอาศัยบุคคลจำนวนมากซึ่งมีความรู้ความสามารถในด้านต่างๆมารวมกัน ทำกิจกรรมร่วมกัน มีวัตถุประสงค์เป็นอย่างเดียวกันจึงจะดำเนินกิจการไปได้จนเกิดประโยชน์ตามวัตถุประสงค์นั้น ถ้าไม่มีบุคคลดังกล่าวองค์การก็ไปไม่รอด ในทำนองเดียวกันเมื่อองค์การอยู่ไม่ได้ คนก็อยู่ไม่ได้เช่นกัน คนจึงมององค์การว่าเป็นวิถีทางที่จะช่วยให้เขาบรรลุเป้าหมายส่วนตัวได้โดยที่เขาจะต้องพยายามปฏิบัติงานให้ดีที่สุดเพราะถ้าองค์การบรรลุเป้าหมายคนก็บรรลุเป้าหมายด้วย นั่นก็คือทั้งคนและองค์การมีผลประโยชน์หรือส่วนได้ส่วนเสียร่วมกันจึงต้องร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ช่วยกันเผชิญหน้าและแก้ปัญหาต่างๆด้วยความตั้งใจและเต็มใจ (กรองแก้ว อยู่สุข, 2542, หน้า 9) และปริยาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2544, หน้า 250) กล่าวว่า การให้ผลประโยชน์แก่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การก็เพื่อการดำรงรักษาบุคลากรให้อยู่ปฏิบัติงานในองค์การอย่างเต็มความสามารถ ปรัชญาของการบริหารงานบุคคลจึงคำนึงถึงบุคลากรในองค์การ ดังนี้ 1) บุคลากรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ ต้องการยกย่องให้เกียรติ 2) บุคลากรเป็นสิ่งที่มีความมีชีวิตจิตใจ ต้องการการเอาใจใส่ดูแล 3) บุคลากรต้องการสิ่งจูงใจ นอกจากค่าตอบแทนแล้วยังต้องการประโยชน์อย่างอื่นที่จะ

ตอบสนองความต้องการทั้งร่างกายและจิตใจ และถ้ามองในแง่ขององค์กรแล้ว องค์กรอยาก  
ให้ผลประโยชน์และบริการแก่ผู้ปฏิบัติงาน เพื่อให้บุคลากรเกิดความผูกพันกับองค์กร ต้องการ  
ดำรงรักษาบุคลากรให้คงความมีสมรรถภาพ และคุณภาพในการทำงาน ต้องการสร้างขวัญและ  
กำลังใจให้กับบุคลากร ต้องการให้ความมั่นคงต่อการดำรงชีพ จากการศึกษาของ ฮริบิเน็ค และ  
อิลด์โต (Hrebiniak and Alutto, 1972, p. 587) พบว่า องค์กรที่มีระบบสิ่งจูงใจที่ดีมากเท่าใด ยังมี  
แนวโน้มที่ผู้ปฏิบัติงานจะมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้นเท่านั้น สิ่งจูงใจ (Incentives) ในองค์กร  
หมายถึง เงินเดือน สวัสดิการ และผลประโยชน์ตอบแทนในรูปแบบต่างๆ รวมถึงความก้าวหน้าในการ  
ทำงานที่องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานได้ ส่วน พอร์เตอร์ และสตีเยร์  
(Porter and Steers, 1973, pp. 151 - 179) พบว่า ความมั่นคงและความน่าเชื่อถือขององค์กรมี  
อิทธิพลต่อระดับความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กร กล่าวคือ หากพนักงานมีความรู้สึก  
ว่าองค์กรที่เขาทำงานอยู่ด้วยนั้นมีความน่าเชื่อถือและมั่นคง เขาก็จะมีความรู้สึกอยากที่จะทำงานและ  
มีความผูกพันกับองค์กรตามไปด้วย แต่หากองค์กรไม่สามารถสร้างความมั่นคงในการทำงานให้  
เกิดแก่พนักงานแล้ว ก็จะเป็นสาเหตุหนึ่งที่ทำให้พนักงานขาดความผูกพันต่อองค์กรได้ ซึ่ง  
ดันแฮม และ แคสเทต้า (Dunham, Grube and Castaeda, 1994, p. 37) กล่าวว่า การพึงพาได้ของ  
องค์กร เป็นความคาดหวังในแง่ที่องค์กรสามารถดูแลรักษาผลประโยชน์ของพนักงานได้ และ  
สตีเยร์ (Steers, 1977, p. 28) จากงานวิจัยของเขาพบว่า พนักงานโรงงาน 9 ใน 11 แห่ง อัตรการ  
ลาออกจากงานของพนักงานมีความสัมพันธ์กับความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพาได้ เช่น ความพอใจ  
ในเงินเดือน และการเลื่อนตำแหน่ง ส่วน อนันตชัย คงจันทร์ (2529, หน้า 40) กล่าวว่า ความรู้สึก  
ว่าองค์กรพึ่งพาได้ เป็นความรู้สึกไว้วางใจเชื่อถือที่สมาชิกมีต่อองค์กร ว่าองค์กรจะไม่ทอดทิ้ง  
และให้ความช่วยเหลือเขาเมื่อเกิดปัญหา สมาชิกที่มีความไว้วางใจองค์กรสูง ก็จะมี ความผูกพัน  
ต่อองค์กรสูงเช่นกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ดวงพร พรวิทยา (2540, หน้า 91 - 44) ที่ได้ศึกษา  
ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันของอาจารย์พยาบาล สังกัดวิทยาลัยพยาบาล สถาบันพระบรม  
ราชชนก กระทรวงสาธารณสุข พบว่า ความน่าเชื่อถือและพึ่งพาได้ของวิทยาลัยพยาบาล มี  
ความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร เช่นเดียวกับงานวิจัยของ นาริรัตน์ สกฤตสิทธิ์ (2549, หน้า  
บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรการของพยาบาล  
วิชาชีพ โรงพยาบาลพระปกเกล้า พบว่า ความน่าเชื่อถือและพึ่งพาได้ขององค์กร มีความสัมพันธ์  
กับความผูกพันต่อองค์กร เช่นกัน

กล่าวโดยสรุป ความน่าเชื่อถือและสามารถพึ่งพาได้ขององค์กร คือ การที่บุคลากรที่  
ปฏิบัติงานในองค์กร มีความรู้สึกที่องค์กรสามารถให้ความมั่นคงแก่ชีวิตการทำงาน และ

องค์การมีการดำเนินการหรือดำเนินกิจกรรมต่างๆเพื่อสนับสนุนหรือช่วยเหลือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์การ เป็นต้น

ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

บุคคลต้องอยู่ร่วมกับผู้อื่นในด้านการทำงาน ความสัมพันธ์และการสนับสนุนจากกลุ่มจึงเป็นสิ่งดึงดูดให้เขาอยู่ในกลุ่มได้ ดังนั้นการทำงานร่วมกันในองค์การจำเป็นต้องมีการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลขึ้น เพื่อแสดงถึงกระบวนการของบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อกันและการเป็นสมาชิก เป็นที่รวมของการมีส่วนร่วมในความคิดเห็นและบทบาทที่แตกต่างกัน เนื่องจากคนต้องการสังคมและอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม คนจึงต้องสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันด้านการทำงาน ถ้าสามารถทำงานเป็นทีมหรือกลุ่ม และมีความสัมพันธ์อันดีระหว่างกันได้ ก็จะก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์การและประสิทธิภาพขององค์การ และในการสร้างความสัมพันธ์ในการทำงานนั้น ผู้ที่เป็นหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ร่วมงาน ได้ ดังนี้

- 1) การทำงานมีลักษณะเป็นประชาธิปไตย
- 2) ให้อิสระในการคิดแก้ปัญหาแก่ผู้ร่วมงาน
- 3) ให้ผู้ร่วมงานเกิดความศรัทธากับงานที่ทำ
- 4) ให้รู้ถึงจุดมุ่งหมายของงานและจุดมุ่งหมายขององค์การ
- 5) ความสำเร็จของงานเป็นของทุกคน
- 6) สร้างความสัมพันธ์ให้ผู้ร่วมงานเกิดความรักความผูกพันและศรัทธาต่อหน่วยงาน
- 7) มอบหมายงานที่เขาพอใจ สนใจ และอยากทำ
- 8) ให้มีการแบ่งปันผลประโยชน์ร่วมกัน
- 9) ให้ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม
- 10) การทำงานควรมีการปรึกษาหารือกัน เป็นต้น

นอกจากนี้เพื่อนร่วมงานหรือสมาชิกในองค์การเดียวกันก็จำเป็นจะต้องมีการสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานด้วยกัน ดังนี้

- 1) เมื่อพูดให้รับฟังด้วยความเต็มใจไม่ใช่อารมณ์ในการตัดสินความคิดของเขา
- 2) ให้ความเป็นกันเองและเป็นมิตร
- 3) ยกย่องชมเชยเพื่อนร่วมงานด้วยความจริงใจโดยปราศจากความอิจฉาริษยา
- 4) อย่าแสดงตนว่าเหนือกว่าเพื่อนร่วมงาน
- 5) มีความจริงใจและเสมอต้นเสมอปลายในการติดต่อกัน
- 6) ให้ความช่วยเหลือเมื่อมีทุกข์ร้อน
- 7) มีโอกาสในการพบปะสังสรรค์นอกเวลาทำงาน
- 8) ยิ้มแย้มแจ่มใสและเป็นมิตรกับเพื่อนร่วมงาน
- 9) ไม่โยนความผิดหรือซัดทอดความผิดให้กับเพื่อนร่วมงาน
- 10) ใจกว้างและยอมรับความสามารถของเพื่อนร่วมงาน

(ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์, 2544, หน้า 99-102) คาทซ์ และคาน (Katz and Kahn, 1966, p. 362) พบว่า การได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน เป็นปัจจัยที่จะช่วยลดอัตราการขาดงาน และการลาออกจากงานได้ อีกทั้งยังช่วยเพิ่มผลผลิตและคุณภาพของงานได้อีกด้วย ส่วน เบคเกอร์ และคาร์เปอร์ (Becker and Carper, 1956, pp. 289-296) กล่าวว่า การมีโอกาสร่วมสังคมกับกลุ่มเพื่อนฝูงในสถานที่ทำงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ สอดคล้องกับ วีระธรรมสาธิต (2532, หน้า 149) ให้เหตุผลว่า ผู้บริหารที่ได้มีโอกาสสังสรรค์กับผู้อื่นก่อนข้างสูงนั้น จะรู้สึกว่าคุณได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานในองค์การ จึงรู้สึกผูกพันต่อองค์การมากขึ้นไปด้วย

ซึ่ง เชลด์คอน (Sheldon, 1971, p. Abstract) ได้ศึกษากลุ่มนักวิทยาศาสตร์และวิศวกรระดับปริญญาเอก พบว่า การปฏิสังสรรค์ทางด้านการสนับสนุนจากเพื่อนร่วมงานทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร การปฏิสังสรรค์ดังกล่าวถือเป็นการลงทุนชนิดหนึ่ง ซึ่งบุคคลอาจพัฒนาโดยรู้สึกตัวหรือไม่รู้สึกตัวก็ได้ เพราะว่าบุคคลจะมีความสนิทสนมกับผู้อื่นๆ ได้นั้น จะต้องใช้ระยะเวลาช่วงหนึ่ง ซึ่งเป็นการลดโอกาสของการมีส่วนร่วมในองค์กรอื่นๆ ลง ดังนั้น การลาออกจากองค์กรไปย่อมหมายถึงการต้องจากบุคคลเหล่านี้ไป และเริ่มต้นสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นในที่ทำงานแห่งใหม่ ซึ่งต้องใช้เวลามากขึ้น ส่วน สเตียร์ และพอร์เตอร์ (Steers and Porter, 1979, p. 321) ให้ทัศนะว่า ความผูกพันต่อองค์กรเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างคนงานกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา งานบางอย่างซึ่งค่อนข้างจะแยกตัวและสามารถปฏิบัติได้ตามลำพังเป็นอิสระจากคนอื่นในองค์กรไม่มีการ บูรณาการ Integrated job กับกิจกรรมงานอื่นๆ มีแนวโน้มที่จะทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่ำ เช่นเดียวกับงานวิจัยของ สุลักษณ์ ตรีพรชัยศักดิ์ (2542, หน้า บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานขายหน้า กรณีศึกษา บริษัทร่วมเจริญพัฒนา จำกัด (ห้างแว่นที่อปเจริญ) พบว่า การสนับสนุนช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชามีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน กล่าวคือ ผู้บังคับบัญชาที่เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความคิดเห็น เข้าพบปรึกษาหารือ คอยให้การช่วยเหลือสนับสนุนจะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในตัวพนักงานได้ นอกจากนี้ยังพบว่า การสนับสนุนช่วยเหลือจากเพื่อนร่วมงานก็จะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรในตัวพนักงานได้เช่นกัน

กล่าวโดยสรุป ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน คือการที่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กร มีความรู้สึกถึงบรรยากาศที่เป็นมิตรกับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน การรู้สึกถึงความเชื่อถือและไว้วางใจ มีการช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานและเรื่องส่วนตัวเป็นอย่างดี เป็นต้น

#### ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร

จากผลงานวิจัยของบุชานัน (Buchanan, 1974, p. Abstract) พบว่า ความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร เป็นปัจจัยสำคัญในการก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารในวงการราชการและภาคธุรกิจ และเมื่อทำการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของนักบริหารวงการราชการกับภาคธุรกิจ พบว่า นักบริหารภาคธุรกิจมีความผูกพันต่อองค์กรมากกว่านักบริหารในวงราชการ นั่นเป็นเพราะนักบริหารภาคธุรกิจมีความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กรมากกว่านักบริหารในวงราชการนั่นเอง ส่วน คาทซ์ และคาน (Katz and Kahn) (ยูทชนา จิตบรรจง, 2551, หน้า 67-68) พบว่า การที่บุคคลได้ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญจะทำให้เขาเกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กรหรือเกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับจากองค์กรและเพื่อน

ร่วมงาน จากการทำที่เขามุ่งเทแรงกายให้กับองค์กรทำให้เขารู้สึกว่า สามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กรได้ และรู้สึกว่าการปฏิบัติงานได้รับการยอมรับว่ามีคุณค่า การได้รับการยอมรับอาจแสดงได้หลายลักษณะ เช่น การได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นจากปกติ การได้รับรางวัล การเลื่อนตำแหน่ง และการได้รับการเชิดชูทางสังคม ทำให้สถานภาพในองค์กรสูงขึ้น การที่ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีความรู้สึกที่ตนเองได้รับการยอมรับจากองค์กรหรือการที่หน่วยงานเห็นความสำคัญของตน เขาอาจจะมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรการที่เขาทำงานอยู่ เนื่องจากองค์กรสามารถตอบสนองความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยกย่องเขาได้ ซึ่งสอดคล้องกับ พอร์เตอร์ และสตีเยร์ (Porter and Steers, 1973, หน้า 323) ที่เห็นว่า หากผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าเขาถูกลดความรับผิดชอบลง ความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรก็จะลดลงไปด้วย และแพทเชน (Patchen, 1970, หน้า 48) ก็เห็นว่า แนวโน้มของความรู้สึกผูกพันของผู้ปฏิบัติงานขึ้นอยู่กับว่าพวกเขามีอำนาจในองค์กรมากน้อยเพียงใด ส่วนงานวิจัยของ โสภาก ทรัพย์มากอุดม (2533, หน้า บทคัดย่อ) พบว่า ความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญกับความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวก กับความผูกพันต่อองค์กร โดยช่วยลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การขาดงาน การลาออกและช่วยเพิ่มผลผลิตและคุณภาพของงานด้วย ซึ่งงานวิจัยของ กฤษดา มังคะตา (2548, หน้า บทคัดย่อ) พบว่า ความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อโรงเรียน นอกจากนี้ยังให้เหตุผลด้วยว่า อาจเป็นเพราะครูได้มีโอกาสร่วมในการตัดสินใจในการกำหนดนโยบาย ได้มีโอกาสแสดงความคิดเห็น ได้มีส่วนในการให้ข้อเสนอแนะ ปรับปรุงแก้ไขงาน และพัฒนางานต่างๆ ในโรงเรียน และได้รับมอบหมายให้เป็นคณะทำงานในภารกิจต่างๆของโรงเรียนตามที่ตนเองมีความสามารถและมีความถนัด งานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จน่าชื่อเสียงมาสู่โรงเรียน ทำให้ครูผู้สอนเกิดความรู้สึกที่ตนเองมีคุณค่ามีความหมาย มีความสำคัญสำหรับโรงเรียนและได้รับการยอมรับจากผู้บริหารและเพื่อนร่วมงานและชุมชน จึงเกิดความตระหนักว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จนั้นๆ จึงทำให้ครูผู้สอนเกิดความรักความผูกพันต่อโรงเรียน เช่นเดียวกับ จุฑามาส แก้วมี (2551, หน้า บทคัดย่อ) ที่ได้ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสังกัดสำนักบริหารงานการศึกษา นอกโรงเรียนในภาคใต้ พบว่า ความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์กรเช่นกัน

กล่าวโดยสรุป ความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญ คือ การที่บุคลากรที่ปฏิบัติงานในองค์กรได้รับการยอมรับจากผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานว่าเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน เช่น การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานที่มีความสำคัญ ทำให้ตัวบุคลากรเองมีความรู้สึกที่ตนเอง เป็นบุคคลที่สามารถทำประโยชน์ให้กับองค์กร และเป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จขององค์กร เป็นต้น

### 2.3 ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยาเขต 1

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาในเรื่อง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยาเขต 1 โดยผู้วิจัยได้นำเอาแนวคิดของ สเตียร์ (Steers, 1977, pp. 46-56) ที่ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความสัมพันธ์ที่เหนียวแน่นของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของสมาชิกในการเข้าร่วมกิจกรรมขององค์การ ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นหนึ่งเดียวกับองค์การ มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกองค์การคนอื่น ๆ และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกาย กำลังใจ เพื่อปฏิบัติภารกิจขององค์การด้วยความเต็มใจ บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์การอย่างแท้จริงจะมุ่งเน้นความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งความผูกพันต่อองค์การจะสามารถแสดงออกให้เห็นถึงพฤติกรรม 3 ประการประกอบด้วย

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ
2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ขององค์การ
3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาการเป็นสมาชิกภาพขององค์การซึ่งรายละเอียดมีดังต่อไปนี้

ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ

เป้าหมายเสมือน (Means) ให้มนุษย์เดินทางไปถึงจุดหมายปลายทาง (Ends) ผลสุดท้ายจะบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ การกระทำกิจกรรมใดๆต้องมีเป้าหมายเป็นกรอบหรือทิศทางให้กิจกรรมนั้นประสบความสำเร็จ เป้าหมายขององค์การคือจุดหมายปลายทางที่กำหนดขึ้นเพื่อจัดสรรทรัพยากรและกิจกรรมต่างๆขององค์การ ให้เอื้อประโยชน์ต่อทิศทางสุดท้ายที่กำหนดไว้ในองค์การนั้นๆ องค์การธุรกิจส่วนมากจะมุ่งแสวงหากำไรให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ แต่มีเป้าหมายรอง (Subgoal) เข้ามาเสริม เช่นการให้สวัสดิการแก่คนงาน ความรับผิดชอบต่อสังคม ส่วนองค์การของรัฐโดยมากจะมุ่งไปที่การจัดบริการสาธารณะ (Public services) สนองความต้องการของประชาชน โดยส่วนรวม (พิภพ วังเงิน, 2547, หน้า 129) ส่วนค่านิยมเป็นองค์ประกอบที่สำคัญสิ่งหนึ่งในด้านจิตวิทยาของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมการแสดงออก ซึ่งมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับองค์ประกอบด้านทัศนคติ ค่านิยมเป็นกระบวนการทางความคิดของบุคคลที่เป็นตัวกำหนดตัวตัดสินใจ ซึ่งนำไปสู่บุคคลปฏิบัติอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งอาจจะเป็นการปฏิบัติที่ถูกต้องหรือไม่ถูกต้องก็ได้ บทบาทของค่านิยมมีสองประการ คือ หนึ่ง เป็นมาตรฐานที่จะนำทางหรือเป็นแนวทาง

ให้บุคคลประพฤติปฏิบัติ ประเมินผลว่าสิ่งใดดีไม่ดี และสอง จะทำหน้าที่กระตุ้นเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติ ตลอดจนเสริมสร้างทัศนคติ ความสนใจ และความตั้งใจซึ่งนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมที่สอดคล้องกับค่านิยมนั้นในที่สุด (เทพนม เมืองแมน และสวีน สุวรรณ, 2540, หน้า 9) ค่านิยมเป็นมาตรฐานประเภทหนึ่งของการจัดระเบียบในการดำเนินชีวิตของผู้คนในสังคมที่ทุกคนต้องคำนึงถึงและยึดถือปฏิบัติ (ตะวัน สาดแสง, 2548, หน้า 62) และมอร์แกน (Morgan) (ทิพวรรณ หล่อสุวรรณ, 2547, หน้า 167) กล่าวเปรียบเทียบว่า องค์กรเป็นเสมือนกับดีเอ็นเอ (DNA) ซึ่งมีการโปรแกรมความจำเกี่ยวกับสิ่งต่าง ๆ ที่ช่วยในการพัฒนาร่างกายของมนุษย์ได้อย่างสมดุล ดังนั้นหากสมาชิกทุกคนขององค์กรมีความสำนึกและตระหนักในวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ และค่านิยมที่พึงประสงค์ขององค์กรแล้ว สิ่งเหล่านี้จะไม่เป็นเพียงลายลักษณ์อักษร หรือเป็นเพียงลมปากเท่านั้น แต่จะเป็นสิ่งที่ช่วยผลักดันให้องค์การเกิดประสิทธิผลได้ง่าย

ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร จึงหมายถึง การที่บุคคลมีเจตคติทางบวกต่อองค์กร โดยมีความเชื่อว่าองค์กรเป็นสถานที่ที่ดีและเหมาะสมกับตนเองมากที่สุด และยังรวมความรู้สึกถึงการเป็นเจ้าของเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร ตลอดจนการมีค่านิยมที่กลมกลืนไปกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์กร พอร์เตอร์, สเตียร์ และ โบวเลี่ยน (Porter, Steers and Boulian, 1974, หน้า 603) สอดคล้องกับ เชลดอน (Sheldon, 1971, p. 143) ที่กล่าวว่า ความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรเป็นความตั้งใจของบุคคลในองค์กรที่จะทำงานให้เป็นที่ไปตามเป้าหมายขององค์กร นอกจากนี้จุดมุ่งหมายของบุคคลในองค์กรและจุดมุ่งหมายขององค์กรควรเป็นจุดมุ่งหมายเดียวกัน ซึ่ง บารอน (Baron, 1986, p. 21) กล่าวว่า เมื่อบุคคลเข้าใจและยอมรับค่านิยมขององค์กรแล้วจะก่อให้เกิดเจตคติในเชิงบวกและปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ส่วน เฮอเบิร์ด (Herbert, 1976, หน้า 416-417) เห็นว่าเป็นการประสานพฤติกรรมของสมาชิกกับเป้าหมายขององค์กรที่กำหนดกิจกรรมและพฤติกรรมไว้แล้วในการเสนอแนวทางและการเข้ามีส่วนร่วม การที่สมาชิกแสดงตนว่าเห็นด้วยกับจุดหมายปลายทางขององค์กร และตั้งปณิธานที่จะยอมรับจุดหมายนั้นก็ยิ่งถูกจูงใจให้ใช้พลังงานที่มีอยู่ไปเพื่อสนองวัตถุประสงค์ต่อจุดหมายนั้น สมาชิกที่ยอมรับเป้าหมายขององค์กรอย่างแท้จริงจะแสดงตนเข้าเป็นพวกอย่างแน่นแฟ้นแม้จะต้องเสียประโยชน์ส่วนตัวบางอย่างก็ตาม และ ภรณ์ กิริติบุตร (2529, หน้า 97) กล่าวว่า โดยเหตุที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กรและเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์กร บุคคลที่มีความรู้สึกผูกพันดังกล่าวมักจะมี ความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่า หนทางซึ่งตนสามารถทำประโยชน์กับองค์กรให้บรรลุถึงเป้าหมายได้สำเร็จ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กร จะมีความรู้สึกเชื่อมั่นและศรัทธา ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร พร้อมทั้งประพฤติ ปฏิบัติตนและปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรด้วยความรู้สึกเต็มใจและภาคภูมิใจ

ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ขององค์กร

ความทุ่มเทในการปฏิบัติงาน เป็นการทุ่มเทความพยายามทั้งร่างกายและจิตใจให้กับการทำงาน เสมือนว่าการทำงานนั้นเป็นธรรมชาติเหมือนกับการเล่นและการพักผ่อน ภายใต้อาการที่เหมาะสม คนไม่เพียงแต่จะยอมรับความรับผิดชอบเท่านั้น แต่จะแสวงหาความรับผิดชอบด้วย (เทพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ, 2529, หน้า 280) และราบินowitz (Rabinowitz, 1977, หน้า 25) ให้ความหมายของความทุ่มเทในการปฏิบัติงานไว้ 2 ระดับ คือ 1) ความทุ่มเทเป็นการแสดงออกอย่างเต็มกำลังเพื่อให้ตนได้รับการยกย่อง 2) ความทุ่มเทเป็นความมุ่งหวังต่อภาพลักษณ์ของตน ซึ่ง อารี เพชรสุค (2537, หน้า 118) ได้สรุปถึงความทุ่มเทในการปฏิบัติงานว่าเป็นการเปรียบเทียบผลตอบแทนที่เขาได้รับกับความสามารถที่เขาทุ่มเทลงไปกับงานว่ามีความคุ้มค่าตามทฤษฎีความยุติธรรม (Equity Theory) และในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้หรือไม่นั้น นอกจากจะต้องอาศัยความรู้ความสามารถแล้ว จำเป็นต้องใช้เทคนิคหลายๆอย่าง ได้แก่ การลงมือทำทันที การจัดลำดับการทำงานให้เหมาะสม การควบคุมการทำงานให้เสร็จตามที่กำหนด การรู้จักแบ่งเวลาที่เหมาะสม มีสมาธิสนใจต่องานเพียงอย่างเดียว การมีสมาธิในการทำงานเป็นสิ่งสำคัญประการหนึ่งที่จะช่วยให้การทำงานประสบความสำเร็จได้เป็นอย่างดี

ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงาน เพื่อประโยชน์ขององค์กร จึงหมายถึง การที่บุคคลพร้อมที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจ เพื่อปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์กร พอร์เตอร์, สเตียร์ และ โบวเลี่ยน (Porter, Steers and Boulian, 1974, หน้า 603) ส่วน บริวเวอร์ และ ล็อก (Brewer and Lock, 1995, หน้า 21) กล่าวว่า การแสดงความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงาน (Show willingness to invest effort) เป็นลักษณะของบุคคลที่เต็มใจที่จะทุ่มเทพลังความสามารถในการทำงานและปกป้ององค์กรไม่ให้ถูกคุกคามจากแหล่งอื่น ซึ่งสอดคล้องกับ บารอน (Baron, 1986, หน้า 165) กล่าวว่า ความตั้งใจและความพยายามนั้นจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานแสดงพฤติกรรมของการทำงานที่ดี ผู้ปฏิบัติงานไม่พยายามที่จะหาโอกาสเปลี่ยนงานใหม่หรือมีการเปลี่ยนงานน้อย และจะพยายามตั้งใจทำงานอย่างอุทิศกายใจ และสติปัญญาให้แก่องค์กรอย่างเต็มที่ รวมไปถึงความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในระดับสูงด้วย ซึ่งกรีนเบิร์กและบารอน (Greenberg and Baron, 1993, pp. 176-177) พบว่า เมื่อผู้ปฏิบัติงานมีความ



ผูกพันต่อองค์กรสูง ระดับความตั้งใจที่จะเสียสละทำงานให้กับองค์กรก็จะสูงตามไปด้วย และ ธรณี กิรีติบุตร (2529, หน้า 97) กล่าวเพิ่มเติมว่า บุคคลซึ่งมีความผูกพันต่อองค์กรสูง จะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากในการทำงานให้กับองค์กร ซึ่งในหลายกรณีความพยายามดังกล่าว มีผลทำให้การปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีเหนือกว่าคนอื่น

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะมีพฤติกรรมแสดงออกที่สื่อถึงความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์สูงสุดขององค์กร

ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาการเป็นสมาชิกภาพขององค์กร

ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร หมายถึง การที่บุคคลมีความจงรักภักดีต่อองค์กร ภาควุฒิใจในความเป็นสมาชิก และถึงแม้ว่าจะมีงานลักษณะเดียวกันที่เสนอให้ผลตอบแทนที่สูงกว่า บุคคลก็ไม่ต้องการที่จะโยกย้ายออกจากองค์กร เพื่อไปทำงานแห่งใหม่ พอร์เตอร์, สเตียร์ และ โบวเลี่ยน (Porter, Steers and Boulian, 1974, p. 603) ส่วนบุชานัน (Buchanan, 1974, p. 340) กล่าวว่า ความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรนั้น เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่รู้สึกเป็นเจ้าของขององค์กร มีความรู้สึกภาคภูมิใจที่มีส่วนร่วมในการเสริมสร้างความเป็นอยู่ที่ดีขององค์กร ธรณี กิรีติบุตร (2529, หน้า 97) กล่าวว่า พนักงานซึ่งมีความรู้สึกผูกพันอย่างสูง มักมีความปรารถนาอย่างแรงที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเองเลื่อมใสศรัทธา ส่วน ซาลานซิก (Salancik, 1971, p. 551) กล่าวว่า การที่บุคคลจะพยายามรักษาสภาพของการเป็นสมาชิกนั้นจะแสดงพฤติกรรมที่คงเส้นคงวาในการทำงานโดยไม่โยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน สืบเนื่องจากบุคคลต้องการรักษาผลประโยชน์ที่พึงจะได้รับ

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กร จะมีความจงรักภักดีต่อองค์กรอย่างคงเส้นคงวา มีความต้องการและใช้ความพยายามอย่างมากที่จะดำรงรักษาการเป็นสมาชิกภาพในองค์กรของตนเองไว้ โดยไม่คิดที่จะโยกย้ายหรือลาออกจากองค์กรไป

### 3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1

#### 3.1 สภาพบริบท

สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยาเขต 1 ตั้งอยู่ที่ตำบลลุมพลี อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้ดำเนินการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาศึกษาให้เป็นไปตามบทบาทพันธกิจของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550

และตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 และฉบับที่ 3 พ.ศ. 2553 โดยกำหนดให้จัดการศึกษาให้ทั่วถึงและมีคุณภาพเป็นมาตรฐานใน 9 อำเภอ ประกอบด้วย อำเภอพระนครศรีอยุธยา ท่าเรือ นครหลวง บางปะหัน บ้านแพรก ภาชี महाराช วังน้อย และ อำเภอกุทัย (สพป.อย.1, 2554, หน้า 2)

### 3.2 ข้อมูลพื้นฐาน (ข้อมูลเมื่อ 23 กรกฎาคม พ.ศ. 2553)

3.2.1 จำนวนสถานศึกษา 216 โรงเรียน เป็นสถานศึกษาของรัฐ 195 โรงเรียน และสถานศึกษาเอกชน 21 โรงเรียน

#### 3.2.2 สถานศึกษา (รัฐบาล) จำแนกตามขนาดโรงเรียน 4 ขนาด

3.2.2.1 ขนาดเล็ก (นักเรียน 1 – 120 คน) 96 โรงเรียน นักเรียน 7,024 คน

3.2.2.2 ขนาดกลาง (นักเรียน 121 – 600 คน) 86 โรงเรียน นักเรียน 18,812 คน

3.2.2.3 ขนาดใหญ่ (นักเรียน 601 – 1,500 คน) 10 โรงเรียน นักเรียน 7,339 คน

3.2.2.4 ขนาดใหญ่พิเศษ (นักเรียนมากกว่า 1,500 คน) 3 โรงเรียน นักเรียน 6,015 คน

3.2.3 นักเรียนจำนวน 60,558 คน ห้องเรียนจำนวน 2,690 ห้อง เป็นรัฐบาล 39,190 คน 2,013 ห้องเรียน และเอกชน 21,368 คน 677 ห้องเรียน

3.3 บุคลากรสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาพระนครศรีอยุธยา เขต 1 แบ่งเป็น

3.3.1 ข้าราชการครูในสถานศึกษา รัฐบาล (ครู + ผู้บริหาร) จำนวน 2,019 คน

3.3.2 ครู และผู้บริหาร เอกชน จำนวน 1,298 คน

3.3.3 ข้าราชการ ใน สพป.อย.1 จำนวน 115 คน มาช่วยราชการ 1 คน แบ่งออกเป็นศึกษานิเทศก์ จำนวน 27 คน บุคลากรทางการศึกษา จำนวน 70 คน และปฏิบัติงานในสถานศึกษา 5 คน และ ผอ.สพป. และ รอง ผอ.สพป. 13 คน

3.3.4 ลูกจ้างประจำ จำนวน 148 คน (สพป. 8 คน + สถานศึกษา 140 คน)

3.3.5 พนักงานราชการ จำนวน 27 คน ลูกจ้างชั่วคราว 220 คน

### 3.4 แนวทางการดำเนินการจัดการศึกษา ประจำปีงบประมาณ 2554

#### 3.4.1 วิสัยทัศน์

“เป็นหน่วยงานที่ส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษา ทั่วถึง มีคุณภาพ และทุกภาคส่วนมีส่วนร่วม”

### 3.4.2 พันธกิจ

1. ส่งเสริม และพัฒนาการจัดการศึกษาปฐมวัย การศึกษาภาคบังคับให้กับประชากรทุกกลุ่มอย่างทั่วถึง และ เสมอภาค
2. ส่งเสริมและพัฒนาการจัดการศึกษาให้ผู้เรียนมีคุณภาพได้มาตรฐานการศึกษามีคุณธรรม จริยธรรม สำนึกในความเป็นชาติไทยมีวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงรักและภาคภูมิใจในความเป็นอยู่ชยา
3. ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับมาตรฐานหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน และความสามารถด้านเทคโนโลยีเพื่อเป็นเครื่องมือในการเรียนรู้
4. พัฒนาระบบบริหารจัดการให้มีประสิทธิภาพตามหลักธรรมาภิบาล
5. เสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับสถานศึกษาและส่งเสริมการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษา

### 3.4.3 เป้าประสงค์

1. ประชากรวัยเรียนทุกกลุ่มได้รับการศึกษาอย่างทั่วถึงและเสมอภาค
2. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน 5 กลุ่มสาระวิชาหลัก สูงขึ้น
3. ผู้เรียนมีคุณภาพได้มาตรฐาน มีคุณธรรม จริยธรรม สำนึกในความเป็นชาติไทย มีวิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง รักและภาคภูมิใจในความเป็นอยู่ชยา
4. ผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษา พัฒนาระบบการเรียนการสอนและปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ
5. สพป.และสถานศึกษามีระบบการบริหารจัดการ ตามหลักธรรมาภิบาล
6. ทุกภาคส่วนเข้ามามีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา

### 3.4.4 กลยุทธ์ในการดำเนินงาน

กลยุทธ์ที่ 1 พัฒนาคุณภาพและมาตรฐานการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 2 ปลุกฝังคุณธรรม สำนึกในความเป็นชาติไทย วิถีชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง

กลยุทธ์ที่ 3 ขยายโอกาสทางการศึกษา

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาทั้งระบบ

กลยุทธ์ที่ 5 พัฒนาประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ตามหลักธรรมาภิบาล เน้นการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วน (ข้อมูล สพป.อย.1 แผนปฏิบัติการประจำปีงบประมาณ 2554 หน้า 5-10)

3.5 ข้อมูลเกี่ยวกับการย้ายหรือลาออกของบุคลากรครู ตั้งแต่ปีการศึกษา 2550 – ปีการศึกษา 2555 รายละเอียดดังตาราง 2

ตาราง 2 แสดงข้อมูลการย้ายหรือลาออกของบุคลากรครู

ข้อมูล	ปี 2550	ปี 2551	ปี 2552	ปี 2553	ปี 2554	ปี 2555 ถึง 12 เม.ย. 2555	หมายเหตุ
1. ครูย้ายออก	6	5	11	13	14	5	เหตุผลในการย้าย
2. ครูย้ายภายในและ ย้ายเข้า	30	116	71	136	79	28	1. สะดวกในการเดินทางและ กลับภูมิลำเนา 2. เพื่ออยู่ร่วมกับคู่สมรส 3. เพื่อดูแลบิดามารดาที่เจ็บป่วย และชราภาพ 4. เนื่องจากเจ็บป่วย
3. ลาออก	4	4	6	2	6	-	เหตุผล
4. เกษียณตาม โครงการ	-	138	127	69	35	-	1. ประกอบอาชีพอื่น 2. เนื่องจากเจ็บป่วย 3. ดูแลบิดา มารดา 4. ได้รับการบรรจุและแต่งตั้ง ร.ร.ใกล้บ้าน 5. รับราชการนาน
รวมทั้งหมด	40	263	215	220	134	33	

ข้อมูล ณ สพ.ป.อย. 1 หน้า 17 เม.ย. 2555

จากตาราง 2 จะเห็นว่ายังมีครูขอย้ายสถานศึกษาและลาออกจากการประกอบอาชีพครูอย่างต่อเนื่อง โดยครูได้ให้เหตุผลในการย้ายและการลาออกที่คล้ายคลึงกันโดยสรุป คือ 1) ได้รับการบรรจุและแต่งตั้งโรงเรียนใกล้บ้าน 2) เพื่อความสะดวกในการเดินทางและกลับภูมิลำเนา 3) เพื่ออยู่ร่วมกับคู่สมรส 4) เพื่อดูแลบิดามารดาที่เจ็บป่วยและชราภาพ 5) เนื่องจากเจ็บป่วย 6) เพื่อไปประกอบอาชีพอื่น 7) เนื่องจากรับราชการนาน

#### 4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

##### 4.1 งานวิจัยในประเทศ

พรพรรณ ศรีใจวงศ์ (2541, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความผูกพันต่อองค์กรของ บรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล ผลการศึกษาพบว่า

- 1) บรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยฯ ส่วนใหญ่มีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก
- 2) ลักษณะส่วนบุคคลประกอบด้วย อายุ ภูมิลำเนา สถานภาพสมรส รายได้ ระดับการศึกษา ประเภทงานที่รับผิดชอบ ระยะเวลาการปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร
- 3) ประกอบด้วย ความท้าทายของงาน ความสำคัญของหน้าที่งานของตนเอง โอกาสความก้าวหน้าในงาน ผลป้อนกลับของงาน โอกาสติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น และความร่วมมือร่วมในการบริหาร มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ยกเว้น ความมีอิสระในงานไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร
- 4) ประสิทธิภาพในการทำงาน ประกอบด้วย ทักษะของตนเองต่องาน ทักษะคติของเพื่อนร่วมงานต่องาน ความรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญ ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนอง การพิจารณาความดีความชอบ การได้รับการฝึกอบรมและพัฒนา และความมีชื่อเสียงของห้องสมุด มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

สมพร อ้นศรี (2541, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร : ศึกษาข้าราชการตำรวจในสังกัดสำนักงานตำรวจภูธรภาค 7 ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการตำรวจ ส่วนใหญ่มีลักษณะงานที่ปฏิบัติ มีประสิทธิภาพที่ดีในงาน มีบรรยากาศองค์กรที่ดี มีความพึงพอใจในการทำงานสูงและมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ส่วนผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร คือปัจจัยด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความมีอิสระในงาน ความหลากหลายในงานและความประจักษ์ในงาน ปัจจัยด้านประสิทธิภาพในงาน ได้แก่ ความรู้สึกของกลุ่มต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ความคาดหวังที่จะได้รับการตอบสนองจากองค์กร ความรู้สึกว่าคุณค่าการเป็นที่พึงพิงได้ และความรู้สึกว่าคุณค่าการมีชื่อเสียง ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์กร ได้แก่ การติดต่อสื่อสารในองค์กร ความอบอุ่นในองค์กรและความขัดแย้งในองค์กร ส่วนปัจจัยด้านความพึงพอใจในการทำงานปรากฏว่าไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

ณรงค์ ตันวิวัฒน์ (2544, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน องค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ศึกษากรณี พนักงานที่ปฏิบัติงานในจังหวัดสงขลา ผลการศึกษา พบว่า พนักงานองค์กรโทรศัพท์แห่งประเทศไทยที่ปฏิบัติงานในจังหวัดสงขลา มีระดับความผูกพันต่อองค์กรระดับสูง ปัจจัยส่วนบุคคล ส่วนใหญ่เป็นเพศชายอายุระหว่าง 31-40 ปี มีระยะเวลาปฏิบัติงานในองค์กรระหว่าง 5-10 ปี ปัจจัยลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ ความสำคัญของ

ลักษณะงานที่รับผิดชอบ ความท้าทายของงาน และลักษณะงานที่ต้องติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น อยู่ในระดับปานกลางและสูง สำหรับการมีส่วนร่วมในการบริหาร กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าอยู่ในระดับสูง ส่วนความก้าวหน้าในงานนี้กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยประสบการณ์จากการทำงานในองค์กร ได้แก่ ทักษะของกลุ่มต่อองค์กร การมีสัมพันธภาพกับเพื่อนร่วมงาน อยู่ในระดับปานกลางและระดับสูง ส่วนความน่าเชื่อถือขององค์กร ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร การพิจารณาความดีความชอบและเลื่อนตำแหน่ง การได้รับการพัฒนาและฝึกอบรม อยู่ในระดับปานกลาง

จงกรัตน์ วงศ์นำถ (2546, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท กลุ่มแอดวานซ์ รีเสิร์ช จำกัด ผลการศึกษาพบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท กลุ่มแอดวานซ์ รีเสิร์ช จำกัด ในภาพรวมมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง ปัจจัยส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ระดับการศึกษา สำหรับบรรยากาศสององค์กรที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันกับองค์กร ประกอบด้วย โครงสร้างการทำงาน รางวัลและผลตอบแทน ความมั่นคงและความเสี่ยงของการปฏิบัติงาน ความอบอุ่นและการสนับสนุน ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ความอิสระในการทำงาน ความยืดหยุ่นและมาตรฐานของผลการปฏิบัติงาน

สุธีรา ประดับวงษ์ (2548, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาอิทธิพลของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปและประสบการณ์ในการทำงานต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัย ผลการศึกษาพบว่า 1) พฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปโดยรวมและพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปด้านบุคลิกภาพที่นำนับถือ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการยอมรับความแตกต่างของบุคคล และด้านการกระตุ้น โดยใช้สถิติปัญญา มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 2) ประสบการณ์ในการทำงานโดยรวม และประสบการณ์ในการทำงาน ด้านทัศนคติของกลุ่มองค์กร ด้านความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพิงได้ ด้านการได้รับการพัฒนา ด้านความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร และด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 3) ตัวแปรที่ร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ตามลำดับคือ ทักษะของของกลุ่มต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร สิ่งพิงได้ บุคลิกที่นำนับถือ และความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งร่วมกันพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพได้ ร้อยละ 50.3

พิมอรรณู คนรู้ (2548, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุขสุจริตินทร กระทรวงสาธารณสุข ผลการศึกษาพบว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร โดยรวมของอาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุขสุจริตินทร กระทรวงสาธารณสุข อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p\text{-value} < 0.001$ ) คือ ปัจจัยด้านลักษณะทางประชากร ได้แก่ อายุ สถานภาพสมรสคู่ ระดับการศึกษาปริญญาโทขึ้นไป ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน ตำแหน่งวิทยากร ตำแหน่งพยาบาลวิชาชีพ และหน้าที่ผู้บริหาร มีความสัมพันธ์เชิงบวกส่วนตำแหน่งเภสัชกร และตำแหน่งทันตแพทย์ มีความสัมพันธ์เชิงลบ ปัจจัยด้านลักษณะงาน ได้แก่ ความมีเอกลักษณ์ของงาน ความมีอิสระของงาน ความท้าทายของงาน ผลย้อนกลับของงานและโอกาสก้าวหน้าในงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวก ปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงาน ได้แก่ ทักษะของกลุ่มต่อองค์กร ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพิงได้ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน การได้รับการพัฒนา และการรับรู้เกี่ยวกับการปฏิรูประบบราชการต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร มีความสัมพันธ์เชิงบวก ปัจจัยที่สามารถร่วมกันทำนายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุขสุจริตินทร กระทรวงสาธารณสุข ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ( $p\text{-value} < 0.001$ ) ได้แก่ ความรู้สึกว่าองค์กรเป็นที่พึ่งพิงได้ ความรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์กร ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ทักษะของกลุ่มต่อองค์กรตำแหน่งเภสัชกร และตำแหน่งทันตแพทย์ เมื่อนำมาสร้างสมการการทำนายสามารถร่วมกันทำนายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์วิทยาลัยการสาธารณสุขสุจริตินทร ได้ร้อยละ 69

ธงชัย สวนสวรรค์ (2549, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการราชทัณฑ์สายวิชาชีพพยาบาล มีวัตถุประสงค์เพื่อ ศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กร ข้าราชการราชทัณฑ์สายพยาบาลวิชาชีพ รวมทั้งเปรียบเทียบระดับความผูกพันต่อองค์กรตามปัจจัยส่วนบุคคล ปัจจัยด้านลักษณะงาน และปัจจัยด้านประสบการณ์ในงานของข้าราชการราชทัณฑ์สายวิชาชีพพยาบาลที่ปฏิบัติงาน ณ ทัณฑสถานโรงพยาบาลราชทัณฑ์และสถานพยาบาลในเรือนจำ/ทัณฑสถานในเขตกรุงเทพมหานคร จำนวน 215 คน ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการราชทัณฑ์สายวิชาชีพพยาบาล มีระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับสูง ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา อายุงานในองค์กร ไม่มีผลทำให้ ข้าราชการราชทัณฑ์สายวิชาชีพพยาบาล เกิดความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน ส่วนสถานภาพสมรส มีผลทำให้ข้าราชการราชทัณฑ์สายวิชาชีพพยาบาล เกิดความผูกพันต่อองค์กรที่แตกต่างกัน ปัจจัยด้านลักษณะงาน ทั้ง 5 ด้าน ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน ความหลากหลายในงาน ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน การมีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และด้านความคาดหวังในโอกาส

ก้าวหน้า และปัจจัยด้านประสบการณ์ในงาน 5 ด้าน ได้แก่ ความรู้สึกว่าคุณมีความสำคัญในองค์กร ความมั่นคงน่าเชื่อถือขององค์กร ความคาดหวังที่ได้รับจากองค์กร ทักษะติดต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กรและด้านความรู้สึกว่าคุณการเป็นที่พึงพิงได้ มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

กิตติ ประจันตเสน (2550, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษา ปัจจัยที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชนชนจังหวัดเลย ผลการศึกษาพบว่า ระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดเลย อยู่ในระดับปานกลาง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดเลยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์เชิงผกผันกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในระดับต่ำ ( $p\text{-value}=0.047$ ) ปัจจัยลักษณะงานประกอบด้วย ความมีเอกลักษณ์ของงาน ความมีอิสระของงาน โอกาสก้าวหน้าในงาน มีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับต่ำ ( $p\text{-value}<0.001$ ) และความท้าทายในงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง ( $p\text{-value}<0.001$ ) ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงานประกอบด้วย การรับรู้ทัศนคติของกลุ่มต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณสำคัญต่อองค์กร ความรู้สึกว่าคุณการพึงพิงได้ และการได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง ( $p\text{-value}<0.001$ ) สำหรับปัจจัยร่วมทำนายความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดเลย ได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ ปัจจัยประสบการณ์ในการทำงานด้านการได้รับการพัฒนาความรู้ความสามารถ การรับรู้ทัศนคติของกลุ่มต่อองค์กร ปัจจัยลักษณะงานด้านความท้าทายในงาน ปัจจัยคุณลักษณะทางประชากรด้านระดับการศึกษา ( $p\text{-value}<0.001$ ,  $p\text{-value}<0.002$ ,  $p\text{-value}<0.005$  และ ( $p\text{-value}<0.043$ ) ตามลำดับ ซึ่งปัจจัยทั้ง 4 ด้าน สามารถทำนายผลความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชนจังหวัดเลย ได้ร้อยละ 29.1

มาลา ใจวอมราภรณ์ (2551, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันกับองค์กรของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐที่ผ่านการรับรองคุณภาพแห่งแรกของกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า พยาบาลประจำการมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมของปัจจัยลักษณะงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยประสบการณ์ด้านการทำงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก พยาบาลประจำการมีความยึดมั่นผูกพันกับองค์กรโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นกับองค์กรของพยาบาลประจำการ คือ ปัจจัยลักษณะงานด้านบทบาทหน้าที่ ปัจจัยลักษณะบุคคลด้านระยะเวลาการปฏิบัติงาน ปัจจัยลักษณะงานด้านการประเมินผลการปฏิบัติงาน ประสบการณ์การทำงานด้านความรู้สึกตนเองมีความสำคัญกับองค์กร ซึ่งสามารถ



อธิบายความแปรปรวนความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ได้ร้อยละ 32 ( $R^2=0.32$ ) อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05

รศนา ถนอมเกียรติ (2551, หน้า บทคัดย่อ) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชนในกรุงเทพมหานคร พบว่า การรับรู้คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านค่านิยมแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์และคาดหวังอยู่ในระดับสูง การรับรู้คุณลักษณะขององค์กรด้านโครงสร้างองค์กรด้านเป็นทางการ และบรรยากาศองค์กรด้านการให้รางวัลและการลงโทษอยู่ในระดับสูง การรับรู้ประสบการณ์ในการทำงานโดยรวมและรายด้าน คือ ด้านขอบเขตของงาน สัมพันธภาพและความยุติธรรมอยู่ในระดับสูง ด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุนอยู่ในระดับปานกลาง ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรโดยรวมและรายด้าน ด้านจิตใจและการคงอยู่อยู่ในระดับสูง ด้านบรรทัดฐานอยู่ในระดับปานกลาง ประสบการณ์ในการทำงานด้านการมีส่วนร่วมและการสนับสนุน คุณลักษณะส่วนบุคคลด้านค่านิยมแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และคุณลักษณะขององค์กรด้านบรรยากาศองค์กรด้านการให้รางวัลและการลงโทษ มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร โดยสามารถอธิบายความแปรปรวนของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 41.2

จันจ เหล่าคงธรรม (2554, หน้า บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต ผลการวิจัยพบว่า 1) ความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต จำแนกตามสถานภาพในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต จำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 4) ความผูกพันต่อองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต จำแนกตามขนาดของสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีเพียงด้านการต้องการดำรงเป็นสมาชิกองค์กร แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ส่วนด้านอื่นๆ แตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ เมื่อเปรียบเทียบเป็นรายคู่พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทุกคู่ โดยผู้บริหารและครูสถานศึกษาขนาดเล็ก มีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าสถานศึกษาขนาดกลางและขนาดใหญ่ และสถานศึกษาขนาดกลาง มีความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าสถานศึกษาขนาดใหญ่

#### 4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

เฮอรัปนิเยค และ อัลทโท (Herbiniak and Alutto, 1972, p. Abstract) ได้ศึกษาถึงความผูกพันต่อองค์กรของครูโรงเรียนประถมและมัธยม จำนวน 2 แห่ง และพยาบาลในโรงพยาบาล 3 แห่ง ทางตะวันตกของรัฐนิวยอร์ก ผลการศึกษาพบว่า 1) เพศ มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรเนื่องจากผู้ชายและผู้หญิงจะมีการรับรู้เกี่ยวกับการลงทุนหรือสิ่งที่สูญเสียแตกต่างกัน ดังนั้นหากจะอยู่หรือจะออกจากองค์กรเพื่อไปทำงานที่แห่งใหม่ผู้หญิงมีแนวโน้มที่จะเปลี่ยนงานน้อยกว่าผู้ชาย 2) สถานภาพสมรส เป็นตัวแปรที่สามารถจะนำมาพิจารณาควบคู่กัน จะพบว่าผู้หญิงเป็นโสดมีแนวโน้มเปลี่ยนงานง่ายกว่า ผู้ที่เป็นหม้ายหรือแต่งงานแล้ว ซึ่งกลุ่มหลังจะมองว่าการเปลี่ยนงานจะก่อให้เกิดความสูญเสียอย่างมาก และจะมีผลกระทบต่อความมั่นคงในชีวิต ดังนั้นจึงมีแนวโน้มจะปฏิเสธการเปลี่ยนงาน แม้จะมีทางเลือกให้ทำเช่นนั้นก็ตาม 3) อายุ ก็เป็นตัวแปรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร เพราะอายุเป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการรับรู้ทางเลือกในระดับที่แตกต่างกัน ผู้ที่มีอายุสูงจะมีความรู้สึกที่ตนเองไม่เป็นที่ต้องการหรือเป็นที่สนใจสำหรับองค์กรอื่น ดังนั้น จึงเลือกที่จะอยู่กับองค์กรเดิมต่อไป 4) การศึกษาจากการศึกษาพบว่าทั้งครูและพยาบาลไม่มีแผนการศึกษาต่อหรือหาความก้าวหน้าทางการศึกษา จะมีระดับความผูกพันต่อองค์กรสูงกว่าบุคคลที่วางแผนจะศึกษาต่อหรือแม้แต่ผู้ที่ยังไม่มีความแน่ใจ ซึ่งอาจจะอธิบายได้ว่า ความปรารถนาที่พัฒนาความรู้แสดงให้เห็นถึงลักษณะของวิชาชีพนิยม (Professionalism) หรือลักษณะของผู้ที่นิยมการหาความรู้อย่างกว้างขวาง (Posmopolitanism) อันจะทำให้บุคคลเหล่านี้มีโอกาสเลือกงานหรือโยกย้ายงานจากองค์กรหนึ่งไปอีกรวมองค์กรหนึ่งโดยง่าย

ลินคอล์นและคอลลีเบิร์ก (Lincoln and Kalleberg, 1990, p. Abstract) ได้ทำการศึกษาความผูกพันในงานในประเทศสหรัฐอเมริกาเปรียบเทียบกับประเทศญี่ปุ่น พบว่า ปัจจัยลักษณะบุคคล เรื่องสถานภาพสมรสมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันในงาน พบว่า ผู้ที่แต่งงานแล้วมีความผูกพันในงานสูงกว่าคนโสด เนื่องจากคนที่แต่งงานแล้วมีภาระความรับผิดชอบทางครอบครัวจึงไม่สามารถตัดสินใจเสี่ยงออกจากงาน หรือย้ายองค์กร ในด้านปัจจัยลักษณะงาน พบว่า ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันในงาน เนื่องจากความสัมพันธ์ที่ดีดังกล่าวทำให้ผู้ปฏิบัติงานรับรู้ว่าจะได้รับความช่วยเหลือเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน ได้รับความช่วยเหลือ และสนับสนุนจึงมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กร

ไอเซนเบอร์ก, ฟาโซโล และลามาร์สโตร (Eisenberger, Fasolo and LaMastro, 1990, p. Abstract) ได้ศึกษาการสนับสนุนจากองค์กรและความผูกพันต่อองค์กร โดยทำการศึกษาจากบุคคลอาชีพต่างๆ 6 อาชีพ คือ ครูโรงเรียนมัธยมศึกษา อาจารย์มหาวิทยาลัย เสมียนพนักงานผลิต รายชั่วโมง ตัวแทนประกันภัย และตำรวจ เพื่อทำการวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์ของความผูกพัน

ต่อองค์การกับการรับรู้ความเกื้อกูลสนับสนุนขององค์การในระดับต่างๆ พบว่า รายได้ ผลตอบแทน ความก้าวหน้าในอาชีพ ความมั่นคง ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การและยังพบอีกว่าความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความอุตสาหะในการทำงานและความคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

เมเทียร์ และเซแจ็ค (Metheiu and Zajac) (ภาสกร เนตรทิพย์วัลย์, 2548, หน้า 29-30) ได้ศึกษาเชิงวิเคราะห์เมตตาในผลการวิจัยเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ จำนวน 174 เรื่อง โดยพิจารณาการจัดองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ ตามแนวคิดของสตีลเลอร์ พบว่า 1) คุณลักษณะส่วนบุคคล มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ อายุ เพศ อายุการทำงาน รายได้ ระดับงาน ทักษะคติต่อตนเองว่ามีความสามารถ การมีจริยธรรมการทำงานแบบโปรฟิตแตสแดนท์ 2) คุณลักษณะของงานที่มีผลกระทบต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ขอบเขตของงาน ความท้าทายในงานและความหลากหลายในทักษะ ในขณะที่ความมีอิสระในการทำงานมีผลไม่มากนัก และปัจจัยด้านบทบาทมีผลในทางลบต่อความผูกพันต่อองค์การ 3) ภาวะผู้นำมีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์การอย่างมากในด้าน การสื่อสาร การให้มีส่วนร่วมในการบริหารงานและเกี่ยวข้องกับงาน 4) คุณลักษณะขององค์การ มีผลไม่มากนักต่อความผูกพันต่อองค์การ 5) ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่ออาชีพมีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ 6) พนักงานที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การจะมีความตั้งใจในการทำงานใหม่น้อยลงความตั้งใจลาออกน้อยลง และอัตราการลาออกก็น้อยกว่าด้วย ในขณะที่ทัศนคติต่อการประเมินผลการปฏิบัติงานจะสูงขึ้นเล็กน้อย

ฮัลเซลิด และเดย์ (Hulselid and Day, 1991, p. Abstract) ได้ทำการสำรวจความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับผู้จัดการต่างๆ จำนวน 241 คน พบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ การได้มีส่วนเกี่ยวข้องกับงาน การรับรู้ความยุติธรรมของการได้รับรายได้ และการประเมินผลสมานฉันท์กับกลุ่มพนักงาน ความสมานฉันท์กับกลุ่มผู้จัดการด้วยกัน และโอกาสก้าวหน้า ส่วนปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ทางลบกับความผูกพันต่อองค์การคือระดับการศึกษา กล่าวคือ ระดับการศึกษาที่สูงระดับความผูกพันต่อองค์การยิ่งต่ำ

ฟอ์ท็อฟ (Fjortoft, 1993, p. Abstract) ได้สรุปผลของการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่เป็นตัวทำนายถึงความผูกพันต่อคณะในมหาวิทยาลัย ตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาได้แก่ ตำแหน่ง ความพึงพอใจกับเงินเดือน สภาพแวดล้อมในการทำงาน ชื่อเสียงของสถาบัน การมีส่วนร่วมในที่ประชุมและการรับรู้ถึงรูปแบบการบริหาร กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยมีจำนวน 4,925 คน จากมหาวิทยาลัยของรัฐอิลลินอยซ์ พบว่า ความพึงพอใจต่อเงินเดือนและสภาพแวดล้อมในการทำงาน ไม่สามารถทำนายถึงความผูกพันกับคณะได้ แต่สามารถทำนายถึงความผูกพันต่อมหาวิทยาลัยอย่างมีนัยสำคัญทาง

สถิติ นอกจากนั้นยังพบอีกว่าผู้สอนที่มีตำแหน่งสูงจะมีความผูกพันต่อสถาบันมากกว่าผู้สอนที่มีตำแหน่งต่ำ และจากการวิเคราะห์ทางสถิติพบว่า การรับรู้ถึงรูปแบบการบริหารในฐานะสมาชิกและการมีส่วนร่วมในที่ประชุม สามารถใช้เป็นตัวทำนายถึงความผูกพันต่อองค์กรได้เช่นกัน อีกทั้งพบอีกว่า หากต้องการเพิ่มความผูกพันต่อคณะและสถาบันผู้บริหารของมหาวิทยาลัยจะต้องพยายามให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในเรื่องนโยบายของมหาวิทยาลัย

ริชาร์ด และคนอื่นๆ (Richards and Others, 1994, p. Abstract) ได้ทำการศึกษาการทำนายถึงความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนวิชาการตลาดและกับการศึกษาว่าเกี่ยวข้องกับกับการได้รับรางวัลตอบแทนหรือไม่ ผลการศึกษาพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนทั้งสองกลุ่ม มีความสัมพันธ์กับการได้รับรางวัลตอบแทนอย่างมีนัยสำคัญ และยังพบอีกว่าปัจจัยที่สามารถทำนายถึงความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนทั้งสองกลุ่ม นอกจากการได้รับรางวัลตอบแทนแล้วยังมีการนิเทศ การเลื่อนขั้นเงินเดือน และเพื่อนร่วมงาน นอกนั้นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูผู้สอนวิชาสุขศึกษายังรวมถึงบรรยากาศในการทำงานอีกด้วย

จากการศึกษางานวิจัยในประเทศและต่างประเทศ สามารถสรุปได้ว่า นักวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศต่างได้ให้ความสำคัญและความสนใจในการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรเป็นอย่างมาก ซึ่งผลงานวิจัยการศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรนั้นมีทั้งส่วนที่มีความสอดคล้องกันและแตกต่างกันไป ซึ่งนั่นก็ขึ้นอยู่กับทำให้ความสำคัญและการคัดสรรปัจจัยที่จะนำมาใช้ในการพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรที่ศึกษา และจากผลงานวิจัยของนักวิจัยหลายๆ ท่านจะเห็นได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรมีความสำคัญและมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่องค์กรต่างๆ จะต้องพยายามสร้างหรือส่งเสริมให้เกิดขึ้นแก่บุคลากรในองค์กรของตน เพราะหากบุคลากรในองค์กรมีความผูกพันต่อองค์กรสูงแล้ว บุคลากรในองค์กรนั้นๆ ก็จะมีความต้องการและความพยายามที่ธำรงหรือคงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรนั้นไว้ ส่วนบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำจะมีความคิดที่จะเปลี่ยนงาน โดยมีความพยายามที่จะคิดโยกย้ายหรือลาออกจากองค์กรไป

## 5. สรุปหลักการ แนวความคิด และทฤษฎีที่นำไปสู่การกำหนดกรอบความคิดในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยเรื่อง การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยคัดสรรกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา พระนครศรีอยุธยา เขต 1 ผู้วิจัยได้นำหลักการ แนวความคิด ทฤษฎีและผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ที่นักวิชาการและนักวิจัยท่านต่างๆ ได้ศึกษาและทำการสรุปเนื้อหาของผลงานเอาไว้มาทำการประมวล วิเคราะห์ และสังเคราะห์เพื่อนำมากำหนดเป็นกรอบความคิดในการวิจัยครั้งนี้ ซึ่งปัจจัยที่คาดว่ามีความสัมพันธ์

กับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู โดยผู้วิจัยได้คัดสรรปัจจัยจากแนวความคิด ทฤษฎีและผลงานการวิจัยของ (อนันต์ชัย คงจันทร์, 2529, หน้า บทคัดย่อ) ; (นภาพิณ โหมาศวิน, 2533, หน้า บทคัดย่อ) ; (มณี ถาวรทวิวงษ์, 2536, หน้า บทคัดย่อ) ; (สมเกียรติ ชรรณินาย, 2536, หน้า บทคัดย่อ) ; (กรกฎ พลพานิช, 2540, หน้า บทคัดย่อ) ; (พร้อมพรรณ บีหัตถกิจกุล, 2541, หน้า บทคัดย่อ) ; (รุ่งทิวาสุดแดน, 2541, หน้า บทคัดย่อ) ; (ศุภพร สาครบุตร, 2542, หน้า บทคัดย่อ) ; (วิไล ทองทวิ, 2544, หน้า บทคัดย่อ) ; (อนุชิต เกิดโสฬส, 2544, หน้า บทคัดย่อ) ; (ณรงค์ สุวรรณอำไพ, 2546, หน้า บทคัดย่อ) ; (สัมฤทธิ์ ฝิวบัวคำ, 2546, หน้า บทคัดย่อ) ; (กฤษดา มังคะตา, 2548, หน้า บทคัดย่อ) ; (จุฑามาส แก้วมี, 2551, หน้า บทคัดย่อ), สเตียร์ (Steers, 1977, pp. 47-77), โมว์เดย์, พอร์เตอร์ และสเตียร์ (Mowday, Porter and Steers, 1982, pp. 28-35), และ เซอร์ริงตัน (Cherrington, 1994, p. 276) ได้ปัจจัยคัดสรรที่นำมากำหนดกรอบความคิดในการวิจัย ดังนี้ 1) โอกาสก้าวหน้าในการทำงาน 2) การมีส่วนร่วมในการบริหารงาน 3) ความน่าเชื่อถือและพึงพาได้ของสถานศึกษา 4) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและ เพื่อนร่วมงาน และ 5) ความรู้สึกว่าคุณค่าตนเองมีความสำคัญต่อสถานศึกษา

ส่วนตัวแปรด้านความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ผู้วิจัยได้นำแนวคิดของ สเตียร์ (Steers, 1977) ซึ่งกล่าวว่า บุคลากรจะแสดงออกให้เห็นถึงความผูกพันต่อองค์กร 3 ประการ ประกอบด้วย 1) ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้า การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร 2) ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ขององค์กร และ 3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงรักษาการเป็นสมาชิกภาพขององค์กร