



ความผูกพันในองค์การ: ศึกษากรณี สำนักงานเลขาธิการ
คณะรัฐมนตรี

Employee Engagement: A Case Study of the
Secretariat of Cabinet

อนันต์ มณีรัตน์*
Anan Maneerat

* นิสิตปริญญาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์
คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากร 2) เพื่อศึกษาการมีอิทธิพลของปัจจัยด้านการบริหารองค์การ ลักษณะงาน การพัฒนาอาชีพ และแผนพัฒนารายบุคคลที่มีต่อความผูกพัน และ 3) เพื่อศึกษาแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันในองค์การของของบุคลากร กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี จำนวน 190 คน วิเคราะห์ด้วยสถิติ ผลการศึกษา พบว่า 1) ความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ (ด้านคุณภาพชีวิต และด้านบรรยากาศในองค์การ) มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ 3) ปัจจัยด้านลักษณะงาน (ด้านความท้าทาย และด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น) มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ 4) ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพ (ด้านการจัดทำเส้นทางอาชีพ ด้านการมอบหมายงานที่ท้าทายความสามารถ และด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ) มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ 5) ปัจจัยด้านแผนพัฒนารายบุคคล (ด้านนโยบายด้าน IDP และด้านองค์ประกอบของ IDP) มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การ 6) ความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีแตกต่างกันไปตามลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงานและหน่วยงานที่สังกัด ยกเว้นอายุที่ไม่มีอิทธิพลให้ความผูกพันในองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 7) บุคลากรในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี นิยามองค์ประกอบของความผูกพันในองค์การ เป็น 2 ด้าน คือ ด้านงาน และด้านคน 8) ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมและสนับสนุนเรื่องโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และการทำงานเป็นทีม แล้วนำไปใช้อย่างจริงจัง

คำสำคัญ: ความผูกพันในองค์การ, ลักษณะงาน, อาชีพ

Abstract

This research are: 1) To study the employee engagement of the government officers. 2) To study the factors influencing employee engagement of the government officers, including organization management, job characteristics, career development and individual development plan. 3) To study the ways encouraging employee engagement of the government officers. The samples consisted of 190 officers. The statistics used for analyzing the data. The results of the study are as follows: 1) The employee engagement of the government officers in the Secretariat of Cabinet was at the highest level. 2) The organization management factors (quality of life and organization environment) significantly influenced on employee engagement. 3) The job characteristics factors (challenge and optional Interaction) significantly influenced on employee engagement. 4) The career development factors (career path, challenging assignments and career development workshop) significantly influenced on employee engagement. 5) The individual development plan factors (IDP policy and IDP component) significantly influenced on employee engagement. 6) It was found that the differences of personal factors, including gender, education, income, work experience, position and sector gave some differences on employee engagement while age did not affect employee engagement, at the 0.05 level. 7) They define employee engagement in 2 components: work and people. 8) Executive should determine policies about encouraging operation interaction and teamwork, then implement seriously.

Keywords: Employee Engagement, Job Characteristics, Career

บทนำ

ตั้งแต่อดีตเรื่อยมาจนถึงปัจจุบัน องค์กรต่างๆ ทั่วโลกได้พยายามค้นหาแนวทางและวิธีการบริหารงานใหม่ๆ ที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร เพิ่มระดับประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพและความสามารถในการแข่งขัน เพื่อให้้องค์การประสบความสำเร็จและดำรงอยู่ได้ จนตระหนักได้ว่า มนุษย์เป็นทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญอย่างยิ่ง เนื่องจากเป็นผู้ดำเนินการและเกี่ยวข้องกับการบริหารงานทุกด้านขององค์กร องค์กรต่างๆ จึงหันมาให้ความสำคัญกับการบริหารและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เพื่อให้ปฏิบัติงานและขับเคลื่อนองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ ด้วยการสร้างความพึงพอใจ (Satisfaction) แล้วจึงสร้างแรงจูงใจ (Motivation) และความผูกพัน (Commitment) ในยุคสมัยต่อมา จนกลายเป็นการสร้าง ความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement: EE) ให้กับบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นแนวคิดการบริหารจัดการและการพัฒนาองค์กรที่ได้รับความนิยมเป็นอย่างมากในปัจจุบัน อีกทั้งเป็นตัวชี้วัดผลตอบแทนทางธุรกิจ (Business Outcomes) ขององค์กร โดยเฉพาะอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่ปรึกษาและองค์กรชั้นนำทางธุรกิจ

จากผลงานวิจัยขององค์กรระดับโลกที่มีความผูกพันในองค์กร (World-Class Engagement) โดย Gallup Consulting (2010) พบว่า ความผูกพันในองค์กรจะช่วยลดปัญหาการลาออก อุบัติเหตุในการทำงาน ความเสียหายและความผิดพลาด รวมถึงสร้างผลตอบแทน (Earnings per Share: EPS) มากกว่า องค์กรประเภทเดียวกันที่มีความผูกพันต่ำกว่า (Lower Engagement) ถึง 3.9 เท่า เนื่องจากบุคลากรจะทุ่มเทและเต็มใจทำงานด้วยความเอาใจใส่ รวมถึงเพิ่มระดับความพึงพอใจของลูกค้า ประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ ผลประกอบการทางการเงิน และขีดความสามารถในการแข่งขัน (Competitive Advantage) ทำให้ องค์กรเจริญเติบโตขึ้น 10-20 % (Hewitt Associates, 2011)

เนื่องจากบุคลากรในองค์กรที่มีความผูกพันในองค์กร (Employee Engagement) จะใช้ความพยายามอย่างสุดความสามารถในการทำงาน (Strive)

โดยคำนึงถึงความสำเร็จขององค์กร พร้อมทั้งห่วงใย ช่วยเหลือ สนับสนุนและ พัฒนาปรับปรุงองค์กร พวกเขาจะมีความรู้สึกนึกคิดที่อยากเข้าเป็นสมาชิกและ ดำรงอยู่ในองค์กรต่อไป (Stay) อีกทั้งมักพูดถึงองค์กรในด้านบวก (Say) หรือ ในทางที่ดีเมื่อสนทนากับผู้อื่น มีความภูมิใจและยินดีเมื่อกล่าวถึงองค์กรของตน รวมถึงความรู้สึกปรารถนาและหวังดีกับองค์กร ทำให้ส่งผลดีต่อองค์กรทั้งองค์กร รวม ซึ่งบุคลากรเหล่านั้นเปรียบเสมือนกับลักษณะของบุคลากรในอุดมคติที่ องค์กรต้องการและพยายามสร้างให้เกิดขึ้นด้วยการบริหารองค์กรในเรื่องต่างๆ ได้แก่

เรื่องแรก การบริหารองค์กร (Organization Management) ในด้าน ต่างๆ ต่อมาคือ ลักษณะงาน (Job Characteristics) หรือองค์ประกอบที่แสดงให้เห็นเกี่ยวกับงาน เรื่องที่สาม การพัฒนาอาชีพ (Career Development) หรือ กระบวนการที่องค์กรจัดขึ้นเพื่อช่วยเหลือบุคลากรในการบริหารจัดการและ พัฒนาอาชีพของตน และเรื่องสุดท้าย แผนพัฒนารายบุคคล (Individual Development Plan: IDP) หรือแนวทางที่ช่วยให้บุคลากรในองค์กรสามารถ ปฏิบัติงานได้บรรลุเป้าหมายในอาชีพของตนทั้งในปัจจุบันและอนาคต โดยการ กำหนดแนวทางในการพัฒนาหรือข้อตกลงร่วมกัน (Learn Agreement) ระหว่าง หัวหน้าและลูกน้อง ซึ่งเชื่อมโยงความต้องการของปัจเจกบุคคลและองค์กร (อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์, 2552: 15-17)

ในทางตรงกันข้ามหากองค์กรใดไม่ให้ความสำคัญกับความผูกพันใน องค์กรก็จะทำให้ผลการปฏิบัติงานขององค์กรขาดประสิทธิภาพและประสิทธิผล รวมถึงเกิดความสูญเสียในทุกด้าน เช่น ปัญหาเรื่องสภาพลักษณะ ความมั่นคงและการ ทูจริตคอร์รัปชัน ขวัญและกำลังใจ เป็นต้น จนส่งผลให้องค์กรไม่สามารถ ขับเคลื่อนต่อไปได้ในที่สุด ดังนั้นการทำให้บุคลากรมีความจงรักภักดี ดำรงอยู่กับ องค์กรให้ได้นานที่สุดและสร้างผลงานที่ดีที่สุดด้วยการสร้างความผูกพันใน องค์กรให้กับบุคลากรทุกระดับ จึงกลายเป็นแนวทางสำคัญอย่างยิ่งในการบริหาร องค์กรในปัจจุบันครอบคลุมถึงองค์กรทุกประเภททั้งภาครัฐและภาคเอกชน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรภาครัฐ เนื่องจากเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์สาธารณะทั้ง

ในระดับบุคคลและระดับประเทศ รวมถึงส่งผลกระทบต่อในวงกว้าง ทั้งนี้เพื่อให้การนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นไปด้วยความราบรื่น สัมฤทธิ์ผลและสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ตรงจุด จนบรรลุเป้าหมายในการสร้างสังคมที่ดีเจริญรุ่งเรือง ประชาชนอยู่ดี กินดีและมีความสุขนั่นเอง

สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี [สลค.] เป็นองค์การภาครัฐที่ปฏิบัติงานใน ส่วนของการประชุมและการให้บริการคณะรัฐมนตรีทั้งคณะ เช่น ดำเนินการประชุมคณะรัฐมนตรี การแจ้งมติคณะรัฐมนตรี การติดต่อกับรัฐสภาในนามของคณะรัฐมนตรี การขอพระราชทานพระมหากรุณาธิคุณในนามของคณะรัฐมนตรี การนำมติคณะรัฐมนตรีในเรื่องอันไม่อยู่ในอำนาจหน้าที่ของกระทรวงใดไปปฏิบัติ เช่น การขอพระราชทานเครื่องราชอิสริยาภรณ์ การตราพระราชกฤษฎีกายุบสภา การเปิดและปิดสมัยประชุมรัฐสภา เป็นต้น (สำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี, 2559) ซึ่งถือเป็นงานที่มีความสำคัญในระดับชาติ มีอิทธิพลอย่างยิ่งต่อทิศทางการดำเนินนโยบายสาธารณะและอนาคตของประเทศไทย อีกทั้งผู้บริหารก็ได้เล็งเห็นความสำคัญและให้ความสนใจในเรื่องความผูกพันในองค์การ การบริหารองค์การ ลักษณะงาน การพัฒนาอาชีพ และแผนพัฒนารายบุคคล มีทัศนคติที่ดีต่อการพัฒนา การปรับปรุง เพิ่มระดับประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพขององค์การ และเปิดกว้างในการรับความรู้ทางการบริหารใหม่ๆ

ด้วยเหตุนี้ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การภาครัฐ ทั้งปัจจัยด้านการบริหารองค์การ ลักษณะงาน การพัฒนาอาชีพ และแผนพัฒนารายบุคคล โดยมีกรณีศึกษาจากสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี เพื่อให้ทราบถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การของบุคลากรภาครัฐในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี รวมทั้งแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันในองค์การภาครัฐทั้งสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีและองค์การภาครัฐอื่นๆ เพื่อให้ องค์การภาครัฐบรรลุเป้าหมายดังที่ได้กล่าวมาแล้ว

วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
2. เพื่อศึกษาการมีอิทธิพลของปัจจัยด้านการบริหารองค์การ ลักษณะงาน การพัฒนาอาชีพ และแผนพัฒนารายบุคคลที่มีต่อความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการเสริมสร้างของความผูกพันในองค์การของบุคลากรในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี

ขอบเขตการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การภาครัฐ โดยครอบคลุมปัจจัย 4 ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารองค์การ ลักษณะงาน การพัฒนาอาชีพ และแผนพัฒนารายบุคคล ซึ่งไม่พิจารณาปัจจัยด้านการเมืองภายในองค์การที่อาจส่งผลกระทบต่อ โดยมีกรณีศึกษาบุคลากรสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรีที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 190 คน ใช้ระยะเวลาในการวิจัยประมาณ 11 เดือน ตั้งแต่เดือนมกราคม พ.ศ.2559 ถึง เดือนธันวาคม 2559

กรอบแนวคิดการวิจัย



ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาวิจัยนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ซึ่งเป็นประเภทงานวิจัยแบบผสม (Mixed Methods Research) ทั้งเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. ประชากรได้แก่ บุคลากรระดับต่างๆ ในสำนักเลขาธิการคณะรัฐมนตรี มีจำนวน 212 คน สำหรับการสุ่มตัวอย่างในการวิจัยเชิงปริมาณ จะใช้กลุ่มตัวอย่างจากจำนวนประชากรทั้งหมด ซึ่งได้ข้อมูลกลับมา จำนวน 190 คน คิดเป็นร้อยละ 89.6 ส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพจะใช้การสุ่มตัวอย่างโดยไม่อาศัยความน่าจะเป็นแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) แบบโควต้า (Quota Sampling) และแบบสโนว์บอลล์ (Snowball Sampling) ซึ่งเป็นผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน 5 คน ได้แก่ รองเลขาธิการคณะรัฐมนตรี 1 ท่าน ผู้อำนวยการกลุ่มบริหารงานบุคคล 1 ท่าน ข้าราชการตำแหน่งนักทรัพยากรบุคคล 2 ท่าน และข้าราชการทั่วไป 1 ท่าน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา แบ่งเป็น แบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเพื่อวิเคราะห์เชิงปริมาณ ซึ่งสร้างจากกรอบแนวคิดการวิจัย แบ่งออกเป็น 7 ส่วน จำนวนข้อรวมทั้งสิ้น 93 ข้อ และ 2) แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง (Structured Interview) ที่กำหนดข้อคำถามไว้อย่างชัดเจนและเป็นมาตรฐานเดียวกันกับผู้ถูกสัมภาษณ์ทุกคน ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) แบ่งเป็น 3 ส่วน

3. การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถาม กระทำโดย 2 วิธี คือ 1) การตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัย (The Index of Item Objective Congruence: IOC) โดยให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบจำนวน 3 ท่าน ซึ่งได้ค่าความตรงเชิงเนื้อหาของข้อมูลวิจัยในภาพรวม เท่ากับ 0.80 และ 2) การวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยนำไปทดลองแจก (Try-out) กับกลุ่ม

ตัวอย่างที่เป็นบุคลากรของสำนักเลขาธิการวุฒิสภา จำนวน 30 คน แล้ววัดความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) หรือการหาค่าครอนบัคอัลฟา (Cronbach's Alpha) ซึ่งได้ค่าความเชื่อมั่นหรือสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่น (Coefficient of Reliability) ในภาพรวม เท่ากับ 0.9859 สำหรับแบบสัมภาษณ์ ทำการตรวจสอบความน่าเชื่อถือของข้อมูลด้วยวิธีการตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) ใน 3 ด้าน ได้แก่ ด้านข้อมูล (Data) ด้านทฤษฎี (Theory) และด้านวิธีรวบรวมข้อมูล (Methodological) รวมถึงการตรวจสอบความครบถ้วน และคุณภาพของข้อมูลใน 2 ด้าน ได้แก่ การประเมินความคิดเห็นหรือทัศนคติของผู้ถูกสัมภาษณ์ (Evaluative Data) และการให้รายละเอียดหรือเล่าเหตุการณ์ (Descriptive Data)

4. การวิเคราะห์ข้อมูลในครั้งนี้นำแบ่งเป็น 2 ส่วน ได้แก่ 1) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ (Qualitative Analysis) ด้วยวิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic Induction) การตีความสร้างข้อสรุปของข้อมูลจากปรากฏการณ์ที่มองเห็นหรือสิ่งที่เป็นรูปธรรม (สุภางค์ จันทวานิช, 2553) และ 2) การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ (Quantitative Analysis) ด้วยโปรแกรมสำหรับรูปทางสถิติ ซึ่งใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) และ ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Arithmetic Means) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) และทดสอบสมมติฐานเพื่อวิเคราะห์การมีอิทธิพลของตัวแปรอิสระ และตัวแปรแทรกที่มีต่อตัวแปรตามด้วยสถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์ความเป็นอิสระ 2 กลุ่ม (Independent-Samples T-Test) การวิเคราะห์ความแปรปรวน (One-way ANOVA) และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อน (Multiple Regression Analysis) เพื่อสร้างสมการถดถอยเพื่อนำไปใช้ในการทำนาย กำหนดระดับนัยสำคัญที่ 0.05

ผลการวิจัย

1. บุคลากรที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่าง ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 63.7 มีอายุระหว่าง 35 - 44 ปี คิดเป็นร้อยละ 34.2 มีระดับการศึกษาในชั้นปริญญาตรีหรือเทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 60 มีรายได้ต่อเดือนระหว่าง 15,000 - 20,000 บาท คิดเป็นร้อยละ 25.8 มีประสบการณ์ในการทำงานต่ำกว่า 5 ปี คิดเป็นร้อยละ 28.9 มีตำแหน่งงานประเภทวิชาการ คิดเป็นร้อยละ 56.3 และมีหน่วยงานที่สังกัดคือ สำนักบริหารกลาง (สบก.) คิดเป็นร้อยละ 18.9

2. ระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์การของบุคลากรในสลค. พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุดและมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านวัฒนธรรมองค์การ นอกนั้นอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ด้านบรรยากาศในองค์การ ด้านภาวะผู้นำ ด้านการบริหารค่าตอบแทน และด้านคุณภาพชีวิตเรียงตามลำดับ

3. ระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงานของบุคลากรในสลค. พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมดทุกด้าน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความท้าทาย รองลงมา คือ ด้านความชัดเจน ด้านความอิสระ ด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับตามลำดับ

4. ระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพของบุคลากรในสลค. พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมดทุกด้าน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริง รองลงมา คือ ด้านการลาเพิ่มพูนความรู้ ด้านการจัดทำเส้นทางอาชีพ ด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ ด้านการมอบหมายงานที่ทำหาย ด้านการแจ้งผลการปฏิบัติงานและการสอนแนะ ด้านการปรึกษาเชิงจิตวิทยาด้านอาชีพ และด้านการหมุนเวียนงานตามลำดับ

5. ระดับความคิดเห็นด้านแผนพัฒนารายบุคคลของบุคลากรในสลค. พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมดทุกด้าน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านกระบวนการจัดทำ IDP รองลงมา คือ ด้านนโยบายด้าน IDP ขององค์กร และด้านองค์ประกอบของ IDP ตามลำดับ

6. ระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในสลค. พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมดทุกด้าน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ รองลงมา คือ ด้านการพูดถึงองค์กรในด้านบวก และด้านความปรารถนาที่จะดำรงการเป็นสมาชิกขององค์กรตามลำดับ

7. ผลการวิเคราะห์การมีอิทธิพล พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารองค์กรมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มี 2 ตัวแปรที่มีอิทธิพล คือ ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต (มีค่า Sig ที่ 0.020 และค่า t ที่ 2.343) และด้านบรรยากาศในองค์กร (มีค่า Sig ที่ 0.001 และค่า t ที่ 3.486) และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized Coefficients B) เท่ากับ 0.148 และ 0.202 ตามลำดับ

8. ผลการวิเคราะห์การมีอิทธิพล พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มี 2 ตัวแปรที่มีอิทธิพล คือ ปัจจัยด้านความท้าทาย (มีค่า Sig ที่ 0.001 และค่า t ที่ 3.434) และด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 4.472) และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized Coefficients B) เท่ากับ 0.198 และ 0.224 ตามลำดับ

9. ผลการวิเคราะห์การมีอิทธิพล พบว่า ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มี 3 ตัวแปรที่มีอิทธิพล คือ ปัจจัยด้านการจัดทำเส้นทางอาชีพ

(มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 3.609) ด้านการมอบหมายงานที่ทำทลายความสามารถ (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 4.998) และด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 4.291) และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized Coefficients B) เท่ากับ 0.179 0.254 และ 0.273 ตามลำดับ

10. ผลการวิเคราะห์การมีอิทธิพล พบว่า ปัจจัยด้านแผนพัฒนาบุคคลที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มี 2 ตัวแปรที่มีอิทธิพล คือ ปัจจัยด้านนโยบายด้าน IDP ขององค์กร (มีค่า Sig ที่ 0.018 และค่า t ที่ -2.389) และด้านองค์ประกอบของ IDP (มีค่า Sig ที่ 0.000 และค่า t ที่ 4.981) ที่มีค่าระดับนัยสำคัญ (Sig.) และมีค่าสัมประสิทธิ์การถดถอย (Unstandardized Coefficients B) เท่ากับ -0.153 และ 0.379 ตามลำดับ

11. ผลการเปรียบเทียบความแตกต่าง พบว่า ความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในสลด. ต่างกันไปตามลักษณะส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ เพศ ระดับการศึกษา รายได้ต่อเดือน ประสบการณ์การทำงาน ตำแหน่งงานและหน่วยงานที่สังกัด ยกเว้นอายุที่ไม่มีอิทธิพลให้ความผูกพันในองค์กรแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05

12. บุคลากรในสำนักงานเลขาธิการคณะรัฐมนตรีนิยามองค์ประกอบของความผูกพันในองค์กร หมายถึง พฤติกรรมหรือความรู้สึกของบุคลากรที่มุ่งปฏิบัติงานเพื่อองค์กร มีความรักองค์กรเปรียบเสมือนบ้านหลังที่ 2 โดยแบ่งเป็น 2 ด้าน คือ ด้านงาน และด้านคน

13. ความผูกพันในองค์กรมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์กร เนื่องจากเมื่อบุคลากรมีความผูกพันและรักองค์กร บุคลากรจะตั้งใจทำงานอย่างเต็มที่ มีความพร้อมและกำลังใจที่ดีในการทำงาน อีกทั้งยังช่วยให้การทำงานราบรื่น เครือข่ายและความรวดเร็วในการประสานงาน ซึ่งท้ายที่สุดแล้วก็จะทำให้องค์กร

ประสบความสำเร็จและเติบโตต่อไปได้ ในทางตรงกันข้าม หากไม่มีความผูกพันแล้ว ก็อาจทำให้เกิดความผิดพลาดในการทำงานทั้งระบบ เกิดความล่าช้า เกิดปัญหา และความล้มเหลวได้

อภิปรายผล

ระดับความคิดเห็นด้านการบริหารองค์การ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุดและมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านวัฒนธรรมองค์การ นอกนั้นอยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า สลค. มีวัฒนธรรมหรือสิ่งที่มีและสืบทอดต่อเรื่อยมาที่ค่อนข้างชัดเจน เป็นที่รับรู้ของบุคลากร บุคลากรต้องยอมรับ ปรับตัวตาม และยากต่อการเปลี่ยนแปลงแก้ไข ทั้งในเรื่องของการกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์หรือเป้าหมายในการทำงาน มาตรฐาน และกระบวนการทำงาน รวมถึงการสร้างวัฒนธรรมการทำงานที่ดี และอ้างให้สอดคล้องกับอัตลักษณ์ของหน่วยงาน

ระดับความคิดเห็นด้านลักษณะงาน พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมดทุกด้าน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความท้าทาย แสดงให้เห็นว่า บุคลากรให้ความสำคัญ และได้ทำงานที่มีความท้าทาย ความยาก ความเป็นพลวัต เปลี่ยนแปลงตามยุคสมัย นโยบาย กฎระเบียบและเข้ามาอย่างต่อเนื่อง ต้องใช้ความรู้ความสามารถที่มากขึ้น ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอย่างเต็มที่ และใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดใหม่ๆ มากขึ้นเสมอในการทำงาน

ระดับความคิดเห็นด้านการพัฒนาอาชีพ พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทั้งหมดทุกด้าน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านการให้ข้อมูลเกี่ยวกับงานตามความเป็นจริง แสดงให้เห็นว่า สลค. มีการแจ้งและอธิบายเรื่องข้อดี ข้อจำกัดและข้อมูลอื่นๆ เกี่ยวกับงานตามความเป็นจริงต่อผู้ที่มาสมัครงานด้วยวิธีการและสื่อต่างๆ อย่างเหมาะสม เช่น

เว็บไซต์ การฉายภาพยนตร์ วีดิทัศน์ เอกสาร และการเยี่ยมชมสถานที่ทำงาน เป็นต้น

ระดับความคิดเห็นด้านแผนพัฒนารายบุคคล พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดหมดทุกด้าน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านกระบวนการจัดทำ แสดงให้เห็นว่า กระบวนการจัดทำแผนพัฒนารายบุคคลของ สลค. มีความเหมาะสม กล่าวคือ เริ่มต้นจากการกำหนดมาตรฐานความสามารถหรือสมรรถนะที่ต้องการร่วมกับการประเมินความสามารถหรือการประเมินหาจุดแข็งและจุดอ่อนของบุคลากร แล้วกำหนดเครื่องมือหรือวิธีการพัฒนาอย่างเหมาะสมกับแต่ละบุคคล ต่อมาจึงจัดทำและนำไปใช้ปฏิบัติอย่างจริงจัง โดยมีการประเมินและแจ้งผลการประเมินเกี่ยวกับแผนพัฒนารายบุคคลของแต่ละคน และติดตามผลการนำแผนพัฒนารายบุคคลไปใช้อย่างสม่ำเสมอ

ระดับความคิดเห็นด้านความผูกพันในองค์กรของบุคลากรในสลค. พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้งหมดทุกด้าน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ด้านความทุ่มเทในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ (Strive) แสดงให้เห็นว่า บุคลากรในสลค. มีความหวังใยในความอยู่รอดและทิศทางของหน่วยงาน ยินดีให้ความช่วยเหลือในทุกด้านเพื่อสนับสนุน พัฒนา ค้นหาแนวทางการปรับปรุงการทำงานและหน่วยงานให้ดีขึ้นเสมอ แม้ว่าจะมีภาระงานที่มากกว่าเดิม รวมถึงทุ่มเททำงานโดยใช้ความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จของหน่วยงาน

ผลการวิเคราะห์การมีอิทธิพล พบว่า ปัจจัยด้านการบริหารองค์การมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มี 2 ตัวแปรที่มีอิทธิพล คือ ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต และด้านบรรยากาศใน แสดงให้เห็นว่า หากให้ความสำคัญกับการสร้างคุณภาพชีวิตและบรรยากาศภายในองค์กรที่ดีแล้ว จะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันในองค์กร เมื่อบุคลากรได้ทำงานในสภาพแวดล้อมที่ดี มีความปลอดภัย มีสิ่งอำนวยความสะดวก

สะดวกและเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานที่เพียงพอ ไม่ตรึงเครียดมากเกินไป ได้รับการดูแลเอาใจใส่เรื่องคุณภาพเรื่องสุขภาพร่างกายและจิตใจ ก็จะทำให้เกิดความสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัว ชั่วญุก่าลิ่งใจ ความสุขในการทำงานและความผูกพันในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร ด้านความสนใจต่อความเป็นอยู่ที่ดีของพนักงานจากผู้บริหาร ด้านความเพียงพอและเหมาะสมของทรัพยากรในการทำงานของ Tower Perrin (2003) ปัจจัยด้านคุณภาพชีวิต (Quality of Life) ของ Hewitt Associates (2011) และปัจจัยด้านการจัดสวัสดิการและผลประโยชน์ และด้านบรรยากาศองค์กรในการศึกษาวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ของ ปารีชาติ ขำเรือง และกระมล ทองธรรมชาติ (2555)

ผลการวิเคราะห์การมีอิทธิพล พบว่า ปัจจัยด้านลักษณะงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มี 2 ตัวแปรที่มีอิทธิพล คือ ปัจจัยด้านความท้าทาย และด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น แสดงให้เห็นว่า หากให้ความสำคัญกับการออกแบบงานที่มีความท้าทายและได้ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นแล้ว จะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันในองค์กร เนื่องจากธรรมชาติงานของสลด. เป็นงานที่มีความท้าทาย ความยาก ความเป็นพลวัตต้องใช้ความรู้ความสามารถที่มากขึ้น แม้ว่าอาจเกิดความท้อแท้และอุปสรรคในการทำงานบ้าง แต่ก็ช่วยลดความจำเจและความเบื่อหน่าย ทำให้เกิดความสนุก อีกทั้งยังต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมและความร่วมมือหลายฝ่าย สอดคล้องกับแนวคิดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร ด้านลักษณะของงาน (Job Characteristics) ในเรื่องความท้าทาย (Challenge) และด้านโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Optional Interaction) ของ Richard M. Steers (1997) ปัจจัยด้านลักษณะงาน (Work) และด้านบุคลากร (People) ของ Hewitt Associates (2011)

ผลการวิเคราะห์การมีอิทธิพล พบว่า ปัจจัยด้านการพัฒนาอาชีพมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณา

เป็นรายด้าน พบว่า มี 3 ตัวแปรที่มีอิทธิพล คือ ปัจจัยด้านการจัดทำเส้นทางอาชีพ ด้านการมอบหมายงานที่ทำหยาความสามารถ และด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการ แสดงให้เห็นว่า หากให้ความสำคัญและดำเนินการในด้านการจัดทำเส้นทางอาชีพ การมอบหมายงานที่ทำหยาความสามารถ และการประชุมเชิงปฏิบัติการแล้ว จะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันในองค์กร หากองค์กรมีการจัดทำเส้นทางอาชีพ และให้ความสำคัญในเรื่องความก้าวหน้ากับบุคลากรทุกระดับแล้ว จะช่วยให้บุคลากรสามารถคาดการณ์และวางแผนอนาคตได้ เกิดความรู้สึกมั่นคงซึ่งเป็นความต้องการที่สำคัญมากอย่างหนึ่งในการเข้ารับราชการ เช่นเดียวกับปัจจัยด้านการประชุมเชิงปฏิบัติการที่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้เรียนรู้ ร่วมอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน ซึ่งจะช่วยให้ได้วิธีแก้ไขปัญหาและมุมมองที่หลากหลาย รวมถึงปัจจัยด้านการมอบหมายงานที่ทำหยาความสามารถที่จะช่วยกระตุ้นให้บุคลากรทำงาน พัฒนาขีดความสามารถ ร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ยากขึ้น มีความสุข สร้างความสัมพันธ์ที่ดีและความผูกพันในองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรด้านสายอาชีพ (Career Professional) และด้านผู้จัดการ (Manager) ที่เปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในตัวแบบดัชนีชี้วัดความผูกพันในองค์กร (EEI) ของ Burke (2003) และปัจจัยด้านประโยชน์ของการพัฒนาอาชีพ ที่ช่วยรับประกันว่าบุคลากรที่มีความสามารถ จะอยู่กับองค์กรต่อไปและช่วยให้องค์กรสามารถดึงดูดบุคคลที่มีความสามารถสูงเข้ามาทำงาน (ชูชัย สมิทธิไกร, 2013)

ผลการวิเคราะห์การมีอิทธิพล พบว่า ปัจจัยด้านแผนพัฒนารายบุคคลมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ 0.05 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มี 2 ตัวแปรที่มีอิทธิพล คือ ปัจจัยด้านนโยบายด้าน IDP ขององค์กร และด้านองค์ประกอบของ IDP แสดงให้เห็นว่า หากให้ความสำคัญและดำเนินการตามองค์ประกอบของ IDP จะทำให้บุคลากรเกิดความผูกพันในองค์กร แต่หากให้การสนับสนุนนโยบายด้าน IDP ขององค์กรแล้ว จะทำให้ความผูกพันในองค์กรลดลง หากองค์กรมีการจัดทำและนำแผนพัฒนารายบุคคลไปปฏิบัติโดยยึดตามองค์ประกอบของ IDP แล้ว จะส่งผลดีต่อทั้งบุคลากรและองค์กร เนื่องจากจะตอบสนองต่อความปรารถนาของบุคลากรและการทำงานเพื่อความสำเร็จของ

องค์การพร้อมกัน เกิดการสื่อสาร โอกาสในการปฏิสัมพันธ์ และได้เรียนรู้ร่วมกัน สอดคล้องกับยุคสมัยแห่งการเรียนรู้และพหุนิยม เปรียบเสมือนการให้ความสำคัญ ในฐานะสมาชิกที่มีคุณค่าขององค์การ สอดคล้องกับแนวคิดปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อ ความผูกพันในองค์การด้านโปรแกรมหรือโครงการ (Programs) ที่จัดขึ้นเพื่อ ตอบสนองความต้องการของพนักงานอย่างเหมาะสม ของ Gubman (2003) ปัจจัยด้านประโยชน์ของแผนพัฒนารายบุคคลที่ช่วยปรับปรุง (To Improve) เตรียมความพร้อม (To Prepare) และการสร้างแบรนด์ให้้องค์การ (Corporate Branding) ของ อารมณ์ ภูวิทย์พันธุ์ (2009)

ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยได้แบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ข้อเสนอแนะเชิงบริหารจัดการ ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ

1. ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย ได้แก่

1) ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมและสนับสนุนเรื่องโอกาส ปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น และนำไปใช้อย่างจริงจัง อาจดำเนินการในลักษณะโครงการ กิจกรรมสัมพันธ์และการสนทนาการต่างๆ โดยมีผู้บริหารเป็นผู้กำหนดและผลักดัน นโยบาย คอยสนับสนุนและส่งเสริมความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคลากรทุกระดับ ซึ่งจะช่วยให้บุคลากรผ่อนคลาย สร้างความสนุกสนานและสัมพันธ์ที่ดี สุขและ ความผูกพันภายในใจ

2) ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายที่ส่งเสริมและสนับสนุนการจัดทำ แผนพัฒนารายบุคคลแล้วนำไปปฏิบัติอย่างจริงจังและค่อยเป็นค่อยไปเชื่อมกับ การจัดทำเส้นทางอาชีพ เริ่มต้นจากการให้ความรู้ สร้างความเข้าใจในสาระสำคัญ และเป้าหมายให้ตรงกันระหว่างผู้บริหารและบุคลากร แล้วจึงประเมินความพร้อม ของบุคลากร สภาพแวดล้อมและปัจจัยด้านการบริหารองค์การต่างๆ เพื่อริเริ่ม

ดำเนินการอย่างค่อยเป็นค่อยไป รวมถึงปรับปรุงแก้ไขให้เหมาะสมกับบริบทของ
องค์การเชื่อมโยงกับเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพ

2. ข้อเสนอแนะเชิงบริหารจัดการ ได้แก่

1) **ควรส่งเสริมและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม และการสร้างสัมพันธ์ที่ดี** อาจจัดกิจกรรมละลายพฤติกรรมที่ละคนต่างฝ่าย สำนักหรือหน่วยงานในการฝึกอบรมหรือสัมมนาที่ต่างจังหวัด และสนับสนุนการทำงานเป็นทีมด้วยวิธีการทำงานที่หลากหลาย ประกอบกับการทำงานร่วมกันภายใต้บรรยากาศที่เป็นมิตร มีการพูดคุยแลกเปลี่ยน ให้ความช่วยเหลือแก่กันเสมือนพี่น้อง ครูอาจารย์และครอบครัวเดียวกัน มีกิจกรรมสนทนากาและนันทนาการเพื่อช่วยให้ผ่อนคลาย สร้างความสนุกสนานและสัมพันธ์ที่ดี โดยผู้บริหารเป็นส่วนสำคัญที่จะผลักดันและสร้างให้เกิดสิ่งเหล่านี้

2) **ควรส่งเสริมและสนับสนุนเรื่องคุณภาพชีวิต และบรรยากาศในองค์การ** โดยการส่งเสริมและจัดสรรสิ่งอำนวยความสะดวกและเครื่องมืออุปกรณ์ในการทำงานที่เพียงพอ การดูแลรักษาความปลอดภัยและสภาพแวดล้อมที่ดี การดูแลเอาใจใส่เรื่องคุณภาพเรื่องสุขภาพร่างกายและจิตใจของบุคลากรมากยิ่งขึ้น รวมถึงการสร้างบรรยากาศในการทำงานที่ไม่เครียดมากเกินไปและให้ความช่วยเหลือแก่กัน ซึ่งจะทำให้บุคลากรสามารถรักษาสมดุลของชีวิตการทำงานและชีวิตครอบครัวได้ สร้างขวัญกำลังใจ ความสุขในการทำงานและความผูกพันในองค์การ นอกจากนี้ยังช่วยลดปัญหาการไม่ทำงานหรือละทิ้งงาน และเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานด้วย

3) **ควรส่งเสริมและสนับสนุนการมอบหมายงานที่ท้าทายให้กับบุคลากร** โดยผู้บริหารทำการประเมินระดับความรู้ความสามารถของบุคลากร และมอบหมายงานที่ต้องใช้ความรู้ความสามารถที่มากขึ้น ใช้ความรู้ความสามารถที่มีอย่างเต็มที่ และใช้ความคิดสร้างสรรค์หรือความคิดใหม่ๆ มากยิ่งขึ้น ซึ่งจะช่วย

กระตุ้นให้บุคลากรทำงาน พัฒนาขีดความสามารถ ร่วมมือกันทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ยากขึ้น

4) ควรส่งเสริมและสนับสนุนการประเมินผลการปฏิบัติงานในเชิงสร้างสรรค์และเชิงบวก โดยการใช้ทักษะการพูดจูงใจและชักชวนให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วม คล้อยตามและปฏิบัติตามคำแนะนำ คำชี้แจงหรือผลการประเมิน รวมถึงการแสดงผลการประเมินเชิงบวก และแนะนำวิธีการพัฒนาหรือปรับปรุงแก้ไขอย่าง ซึ่งเกิดประโยชน์ต่อทั้งบุคลากรในการพัฒนาปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงานให้ดี และผู้บริหารในการทำให้ผลงานของหน่วยงานดีขึ้น รวมถึงบรรลุเป้าหมายที่องค์กรกำหนด

3. ข้อเสนอแนะเชิงวิชาการ ได้แก่

1) ควรมีการศึกษาปัจจัยอื่นๆ ในตัวแปรต้นที่อาจมีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์กรเพิ่มมากขึ้น เช่น สภาพแวดล้อมองค์การทั้งด้านการเมือง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรธรรมชาติ และกฎหมาย การรับรู้ และความคาดหวังของบุคลากร การเมืองภายในองค์กร เป็นต้น รวมถึงการศึกษาในเชิงลึกเพื่อได้ข้อค้นพบที่ครอบคลุมและถูกต้องมากยิ่งขึ้น

2) ควรมีการศึกษาปัจจัยความผูกพันในองค์กรในองค์ประกอบอื่นๆ นอกเหนือจาก 3'S (Say, Stay, Strive) ที่มีความแตกต่างออกไปหรือเหมาะสมกับบริบทขององค์การที่ศึกษา เช่น การนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาหลักอิทธิบาทสี่มาประยุกต์กับความผูกพันในองค์กร การกำหนดองค์ประกอบความผูกพันในองค์กรแบ่งเป็น 2 ด้าน คือ ด้านงาน และด้านคน ดังเช่นผลการศึกษาที่พบในการวิจัยครั้งนี้ เป็นต้น

3) ควรมีการศึกษาตัวแปรตามอื่นๆ อีกขึ้นหลังจากความผูกพันในองค์กรที่แสดงถึงความสัมพันธ์หรือการมีอิทธิพลจากความผูกพันในองค์กร เช่น ประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ความสำเร็จ และการลดปัญหาคอร์รัปชัน เป็นต้น เพื่อ

จะได้ทราบถึงความสำคัญ ประโยชน์และผลตอบแทนของความผูกพันในองค์การ นำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาและแก้ไขปรับปรุงองค์การภาครัฐให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล บรรลุเป้าหมายในการสร้างสังคมที่ดี เจริญรุ่งเรือง ประชาชนอยู่ดี กินดีและมีความสุข

4) ควรมีการศึกษาเปรียบเทียบความผูกพันในองค์การกับองค์การภาครัฐ อื่นที่มีลักษณะการทำงาน วัฒนธรรมและรูปแบบทั้งเหมือนและแตกต่างจากสค. เพื่อจะได้ทราบถึงระดับความผูกพันในองค์การ รวมถึงปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันในองค์การที่ชัดเจนยิ่งขึ้นและมีความสอดคล้องกับบริบท ซึ่งจะเป็น ประโยชน์ต่อการสร้างความผูกพันในองค์การขององค์การภาครัฐไทย

เอกสารและสิ่งอ้างอิง

- ชูชัย สมितिไกร. 2556. **การฝึกอบรมบุคลากรในองค์กร**. (พิมพ์ครั้งที่ 8).
กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- ปาริชาติ ขำเรือง และกระมล ทองธรรมชาติ. 2555. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับ
ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ. **วารสาร
สมาคมนักวิจัย**, ปีที่ 17, ฉบับที่ 1 (มกราคม -เมษายน 2555) 90-101.
- สุภางค์ จันทวานิช. 2553. **วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ**. (พิมพ์ครั้งที่ 18). กรุงเทพฯ:
ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. 2552. **การจัดทำแผนพัฒนาบุคลากรรายบุคคล
(Individual Development Plan: IDP)**. กรุงเทพฯ:
เอช อาร์ เซ็นเตอร์.
- Burke. 2003. **Employee Engagement**. Retrieved February 15, 2016,
from Burke:
<https://www.burke.com/Services/index.cfm?id=291>
- Gallup Consulting. 2010. **How Employee Engagement Drives Growth**.
Retrieved February 10, 2016, from Gallup:
<http://www.gallup.com/businessjournal/163130/employee-engagement-drives-growth.aspx>
- Gubman, E. 2003. **Employee Engagement : The Gateway to
Performance and Productivity With Dr. Ed Gubman** .
Retrieved February 14, 2016, from IMS-Online: <http://ims-online.com/sessions.aspx?id=gubman1>
- Hewitt Associates. 2011. **Best Employers in Canada**. Retrieved
February 12, 2016, from
Corporatophilosopher:[http://www.corporatophilosopher.com/2-BestEmployers StudybyHewitt.pdf](http://www.corporatophilosopher.com/2-BestEmployers%20StudybyHewitt.pdf)

Steers, R. M. 1997. **Overview Job Characteristics Model**. Retrieved February 13, 2016, from Oxford Reference:
<http://www.oxfordreference.com/view/10.1093/oi/authority.20110803100021207>

The Gallup Organization. 2006. **Who's Driving Innovation at Your Company?** Retrieved February 14, 2016, from Gallup:
<http://www.gallup.com/businessjournal/24472/whos-driving-innovation-your-company.aspx>

Tower Perrin. 2003. **Towers Perrin Study Identifies Factors That Create Engagement and Drive Performance in Today's Workforce; Employees Exhibit Rational Endurance Despite Turbulent Times**. Retrieved February 10, 2016, from Businesswire:
<http://www.businesswire.com/news/home/20030825005158/en/Towers-Perrin-Study-Identifies-Factors-Create-Engagement>