

แนวทางการพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานมหาวิทยาลัย สายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก

Guidelines for Development of Work Motivation Affecting Organizational Commitment of Supporting Staff of Western Rajabhat Universities

ศิริกัญญา ลลิตวสุภิญโญ^{1*} พรรษา คล้ายจันทร์พงษ์¹ และวิศิษฐ์ ฤทธิบุญไชย¹

¹คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม

*sirikanya0121@gmail.com

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) ระดับแรงจูงใจในการทำงาน คุณลักษณะงานและระดับความผูกพันในองค์กร 2) ความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล 3) ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน และปัจจัยคุณลักษณะงานที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กร และ 4) แนวทางการพัฒนาแรงจูงใจในการทำงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก จำนวน 260 คน ค่าความตรงด้านเนื้อหาระหว่าง 0.67 – 1.00 ความเที่ยงเท่ากับ 0.973 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที การวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว การวิเคราะห์ความแตกต่างเป็นรายคู่วิธี LSD ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน ในส่วนการวิจัยเชิงคุณภาพกำหนดผู้ให้ข้อมูลหลัก จำนวน 8 คน ใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง ใช้แบบสัมภาษณ์ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับแรงจูงใจในการทำงาน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก คือ ความรับผิดชอบ ความสำเร็จ ลักษณะงาน ระดับคุณลักษณะงาน ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก คือ ความหลากหลายทักษะ ความสำคัญของงาน ความเป็นอิสระ ระดับความผูกพันในองค์กร ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก คือ ด้านบรรทัดฐาน ด้านทัศนคติ ด้านพฤติกรรม

2. ปัจจัยส่วนบุคคล ที่มีผลต่อความผูกพันขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับสถิติ 0.05 คือ อายุ และระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ปัจจัยส่วนบุคคล ที่ไม่มีผลต่อความผูกพันขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ คือ เพศ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน สถานภาพ และหน่วยงานที่สังกัด

3. ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน และคุณลักษณะงานที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก คือ ผลสะท้อนของงาน ความสำคัญของงาน ความรับผิดชอบ สภาพการปฏิบัติงาน และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้า โดยร่วมกันทำนายได้ร้อยละ 53 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

4. แนวทางการพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภูมิภาคตะวันตก ประกอบด้วย 1) ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน คือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะส่งผลทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีความสามัคคีและมีความผูกพันในองค์กร 2) ปัจจัยคุณลักษณะงาน คือ ความมีอิสระในงาน บุคลากรสามารถตัดสินใจและวางแผนการทำงานได้อย่างอิสระซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจและอยากทำงานกับองค์กร องค์กรควรให้อิสระแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานโดยอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องตามระเบียบ และข้อบังคับขององค์กร และ 3) ความผูกพันในองค์กร คือ ด้าน

ทัศนคติ โดยผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร เกิดความรักความผูกพัน อยากรเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร องค์กรจึงควรสร้างทัศนคติที่ดีให้กับบุคลากรขององค์กร เพื่อให้บุคลากรรู้สึกรักและหวงแหนในองค์กร

คำสำคัญ: แรงจูงใจในการทำงาน คุณลักษณะงาน ความผูกพันต่อองค์กร

Abstract

This research aimed to study: 1) the level of work motivation, work characteristic, and organizational commitment; 2) the organizational commitment; 3) the factors of work motivation and job characteristics affecting organizational commitment; and 4) the guidelines for building organizational commitment of supporting staff in Western Rajabhat Universities. A mixed methods design was used in this research. For quantitative research, the sample was 260 supporting staff in Western Rajabhat Universities. The research instrument was a questionnaire with the content validity between 0.67-1.00 and the reliability of 0.973. Data were analyzed with percentage, mean, standard deviation, t-test, one-way analysis of variance, least significant difference, correlation coefficient, and multiple regression. For qualitative research, 8 key informants were derived by purposive sampling. The instrument was an interview form constructed by the researcher, and data were analyzed with content analysis. The research results were as follows:

1. Overall the work motivation of supporting staff in Western Rajabhat Universities was at a high level. The top three aspects were responsibility, achievement, and work itself. The work characteristic of supporting staff in Western Rajabhat Universities was overall at a high level. The top three aspects were skill variety, task significance, and autonomy. Overall the organizational commitment of supporting staff in Western Rajabhat Universities was at a high level. The aspects in the descending order were correctness, attitude, and behavior.

2. The personal factors of supporting staff in Western Rajabhat Universities affecting organizational commitment with statistical significance were age and work tenure. However, gender, educational level, salary, status and affiliated department showed no effect.

3. The factors of work motivation and work characteristic in the aspects of feedback, task significance, responsibility, working conditions, and interpersonal relations together predicted organizational commitment of supporting staff in Western Rajabhat Universities at the percentage of 53 with statistical significance level of .05.

4. The guidelines for developing organizational commitment of supporting staff in Western Rajabhat Universities were: 1) for work motivation, building relationship between supervisors and colleagues will create good work atmosphere, organizational unity and commitment. 2) For work characteristics, if staff have autonomy, they can decide and plan the work by themselves, resulting in efficient performance. They will have trust and will be eager to work for the organization. The organization should allow staff to have freedom in work based on its rules and regulations. 3) For organizational commitment, staff should have good attitude and commitment to organizations, and are eager to continue as a part of the

organization. The organization should build good attitude to the staff, so they love and devote themselves to the organization.

Keywords: work motivation, work characteristic, organizational commitment

1. บทนำ

สิ่งที่องค์การให้ความสำคัญคือการพัฒนาองค์การอย่างไรเพื่อจูงใจและสนับสนุนให้บุคลากรในองค์การได้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ขณะเดียวกันต้องพยายามรักษาไว้ซึ่งการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การด้วยความผูกพันต่อองค์การ ความผูกพันขององค์การจะก่อให้เกิดความเชื่อและเกิดพฤติกรรมที่แสดงออกในด้านดีต่อองค์การ บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์การจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ลดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ และปฏิบัติงานกับองค์การในระยะเวลาที่ยาวนานเท่าที่องค์การต้องการ การศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับบุคลากรขององค์การโดยเฉพาะในเรื่องของ “ความผูกพันต่อองค์การ” (organizational commitment) เป็นสิ่งที่ทุกองค์การต้องการให้มีโดย เฉพาะอย่างยิ่งในสถานการณ์ปัจจุบัน ที่มีการแข่งขันทางธุรกิจต้องตัดสินใจด้วยคุณภาพของบุคลากร และเพื่อสร้างเสริมแรงจูงใจให้สมาชิกทุ่มเทร่างกายและแรงใจในการปฏิบัติงาน ให้กับองค์การ มากขึ้น และสามารถใช้นายอัตรการเข้า ออกจากงาน (turnover) ขององค์การได้เป็นอย่างดี เนื่องจากในบางครั้งแต่ละบุคคลอาจไม่พอใจสถานะความเป็นอยู่ที่เขาได้รับหรือไม่พอใจผู้บังคับบัญชา นั่นคือบุคลากรมีความไม่พอใจในงาน ขมความไม่พอใจของเขาไว้ทำให้บุคคลตัดสินใจที่จะมีส่วนร่วมกับองค์การต่อไปได้ ความผูกพันต่อองค์การเป็นแรงผลักดันให้บุคลากรปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ ช่วยลดอัตราการขาดงาน และการลาออกของพนักงาน ความผูกพันต่อองค์การยังทำให้บุคลากรมีความรู้สึกที่ดีมีความจงรักภักดีต่อองค์การ และมีความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อองค์การ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของ Porter & Smith (1982: 27 อ้างถึงใน อนุรักษ์ วัฒนธรรวรงค์, 2561: ออนไลน์) ซึ่งได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่า ความผูกพันขององค์การเป็นระดับความต้องการของบุคลากรในการระบุดตนเอง มีส่วนร่วมกับองค์การโดยยอมรับเอาเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ทำให้เกิดความเต็มใจทุ่มเทความพยายามในการบรรลุเป้าหมาย รวมทั้งเสียสละเพื่อประโยชน์และความสำเร็จขององค์การ

การจูงใจเป็นกระบวนการที่บุคคลถูกกระตุ้นจากสิ่งเร้าโดยจูงใจให้กระทำหรือคืนรนเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์บางอย่าง ซึ่งจะเห็นได้จากพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจเป็นพฤติกรรมที่มีใช้เป็นเพียงการตอบสนองสิ่งเร้าปกติธรรมดา ยกตัวอย่างลักษณะของการตอบสนองสิ่งเร้าปกติคือ การขานรับเมื่อได้ยินเสียงเรียก แต่การตอบสนองสิ่งเร้าจัดว่าเป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการจูงใจ เช่น บุคลากรตั้งใจทำงานเพื่อหวังความดีความชอบเป็นกรณีพิเศษ การได้รับค่าตอบแทน อัตราเงินเดือนที่สูงขึ้น มีหน้าที่การทำงานที่มั่นคง เมื่อบุคลากรมีรับรู้ว่าจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพแล้วจะได้สิ่งใดเป็นการตอบแทนก็จะเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานตามมา ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Domjan (1996: 199) อธิบายว่าการจูงใจเป็นภาวะในการเพิ่มพฤติกรรมกระทำกิจกรรมของบุคคลโดยบุคคลลงใจกระทำพฤติกรรมนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่เปิดสอนมายาวนาน โดยพัฒนามาจากการเป็นโรงเรียนฝึกหัดครูวิทยาลัยครู สถาบันราชภัฏ ท่ามกลางความเปลี่ยนแปลงของสังคม ความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีทำให้มีการปรับเปลี่ยนจากสถาบันราชภัฏ มาเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ตามพระบรมราชโองการโปรดเกล้าฯ ของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว เมื่อวันที่ 15 มิถุนายน 2547 ซึ่งมีผลให้มหาวิทยาลัยราชภัฏต้องมีการปรับเปลี่ยนโครงสร้างระบบการดำเนินงานเพื่อให้มีศักยภาพในการแข่งขันในปัจจุบันมหาวิทยาลัยราชภัฏมีจำนวนทั้งหมด 38 แห่ง โดยตั้งอยู่ตามภูมิภาคต่าง ๆ ทั่วประเทศ โดยจำแนกเป็น 5 กลุ่ม ได้แก่ 1) กลุ่มภาคเหนือมีจำนวน 8 มหาวิทยาลัย 2) กลุ่มภาค ตะวันออกเฉียงเหนือมีจำนวน 11 มหาวิทยาลัย 3) กลุ่มภาคกลางและภาคตะวันออกเฉียงมีจำนวน 5 มหาวิทยาลัย 4) กลุ่มภาคตะวันตกและภาคใต้มีจำนวน 9 มหาวิทยาลัย และ 5)

กลุ่มกรุงเทพมหานคร มีจำนวน 5 มหาวิทยาลัย และการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยเลือกศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภูมิภาคตะวันตก ซึ่งหมายถึงมหาวิทยาลัยราชภัฏที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่ภาคตะวันตกของกรุงเทพมหานครหรือเขตภาคกลางตอนล่าง (จำแนกตามระบบบริหารงานกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ) (กระทรวงแรงงาน, 2554) ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยราชภัฏ 4 แห่ง ได้แก่ 1) มหาวิทยาลัยราชภัฏกาญจนบุรี 2) มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม 3) มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี และ 4) มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง

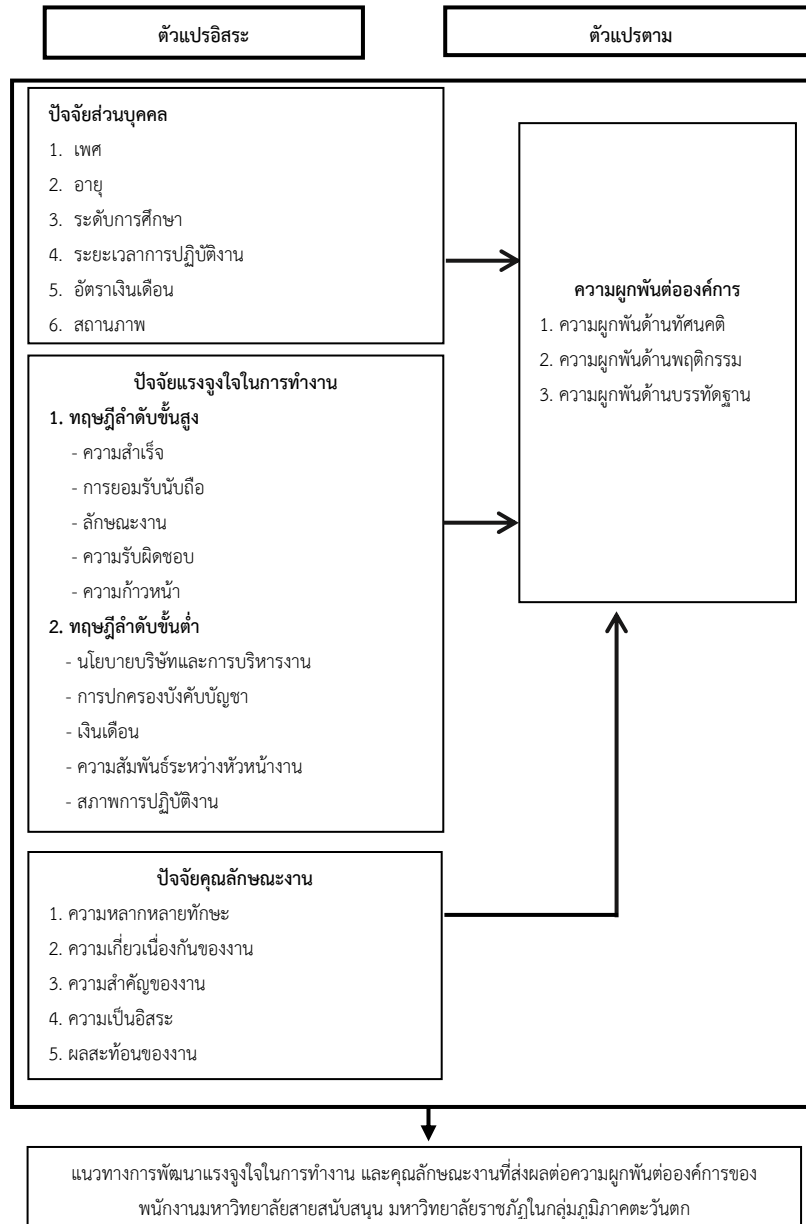
จากความสำคัญของบุคลากรขององค์การดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าหากองค์การไม่ให้ความสำคัญต่อบัณฑิตที่เกี่ยวกับลักษณะงานรวมถึงการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การย่อมส่งผลเสียถึงต้นทุนที่ต้องสูญเสียไปไม่ว่าจะเป็นต้นทุนในส่วนของบุคลากรก็คือการสูญเสียบุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ต้นทุนในการสรรหาและคัดเลือกบุคลากรเข้ามาทดแทน รวมถึงต้นทุนการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรโดยจะทำให้้องค์การสูญเสียเวลาและผลประโยชน์เป็นอย่างมาก จึงทำให้ผู้วิจัยซึ่งเป็นพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ของมหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม มีความสนใจต้องการศึกษา แนวทางการพัฒนาแรงจูงใจการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก เพื่อนำไปสู่การพัฒนาคุณภาพ ศักยภาพของบุคลากร การวางแผนอัตรากำลังคนขององค์การ รวมถึงการพัฒนา ระบบการจัดการการบริหารการ ทำงานให้มีความสอดคล้องต่อความพึงพอใจของบุคลากรให้มากยิ่งขึ้น ทำให้มหาวิทยาลัยสามารถเพิ่มขีดความสามารถในการแข่งขันกับมหาวิทยาลัยอื่น ๆ และเป็นแนวทางให้กับผู้บริหารในกรเพื่อแสวงหาวิธีการหรือพัฒนารูปแบบนโยบายและกิจกรรมที่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงการดำเนินงานด้านการบริหารบุคคล สามารถใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่หน่วยงาน

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

1. เพื่อศึกษาระดับแรงจูงใจในการทำงาน คุณลักษณะงานและระดับความผูกพันในองค์การ
2. เพื่อศึกษาความผูกพันต่อองค์การ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล
3. เพื่อศึกษาปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน และปัจจัยคุณลักษณะงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์การ
4. เพื่อศึกษาแนวทาง การพัฒนาแรงจูงใจในการทำงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก

3. กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสาร ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ใช้แนวคิด ทฤษฎี แนวทางการส่งเสริมความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก โดยกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัยจำแนกตามตัวแปรอิสระ คือ แนวคิดทฤษฎีแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยคุณลักษณะงานและตัวแปรตาม คือ แนวคิดความผูกพันต่อองค์การ แล้วนำมาประมวลเป็นกรอบแนวคิด ดังนี้



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

4. เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวทางการพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่ครอบคลุมกรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิจัย นำเสนอเนื้อหาสำคัญตามลำดับหัวข้อ ดังต่อไปนี้

4.1 แนวคิดและทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment) หมายถึง การที่บุคคลมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะมีส่วนร่วมในองค์กร มีทัศนคติที่ดี มีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อองค์กร อีกทั้งมีความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะทุ่มเทกับการทำงานในองค์กร เพื่อตอบสนองนโยบายขององค์กร มุ่งสู่วิสัยทัศน์และพันธกิจที่องค์กรกำหนดไว้ ตามแนวคิดของ Allen & Meyer (1997: 106) สรุปแนวความคิดในเรื่องความผูกพันต่อองค์กรเป็น 3 พวกคือ

1. แนวความคิดทางด้านทัศนคติ แนวความคิดนี้กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร เป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กร ความรู้สึกยึดมั่นกับองค์กร และปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในองค์กร เกิดจากการที่บุคคลได้รับประสบการณ์จากการทำกิจกรรมต่าง ๆ ในการทำงานที่ตรงกับการคาดหวัง ต้องการที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป

2. แนวความคิดทางด้านพฤติกรรม กล่าวคือ ความผูกพันต่อองค์กรในรูปของความสม่ำเสมอของพฤติกรรม เมื่อคนมีความผูกพันต่อองค์กรแล้วจะมีการแสดงออกของพฤติกรรมที่ต่อเนื่องหรือคงเส้นคงวาในการทำงาน ความต่อเนื่องในการทำงานโดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน การที่คนผูกพันต่อองค์กร จะพยายามรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่โยกย้ายไปไหนก็เนื่องด้วยได้เปรียบเทียบกับผลประโยชน์ที่จะได้รับ และผลประโยชน์ที่ต้องสูญเสียไป หากทิ้งสภาพของสมาชิกหรือลาออกไปอย่างถาวร ซึ่งผลเสียนี้จะพิจารณาในลักษณะของต้นทุนที่จะเกิดขึ้น หรือผลประโยชน์ที่จะสูญเสียไป ทฤษฎีที่มีชื่อเสียงและถือเป็นแนวความคิดนี้ คือ ทฤษฎี Side-bet ของ Becker ซึ่งสรุปได้ว่า การพิจารณาความผูกพันต่อองค์กรเป็นผลมาจากการที่คนเปรียบเทียบซึ่งน้ำหนักว่า ถ้าหากเขาลาออกจากองค์กรเขาจะได้รับหรือต้องสูญเสียอะไรบ้าง

3. แนวความคิดที่เกี่ยวกับบรรทัดฐานหรือความถูกต้อง แนวความคิดนี้กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานของสังคม บุคคลรู้สึกว่าเมื่อเข้าเป็นสมาชิกขององค์กรแล้วต้องมีความผูกพันต่อองค์กรเพราะนั่นคือ ความถูกต้องและเหมาะสมที่ควรจะทำ ความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีต่อหน้าที่ทุ่มเทปฏิบัติงานให้กับองค์กร

จากแนวคิดและทฤษฎีความผูกพันต่อองค์กร ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่ามีองค์ประกอบดังต่อไปนี้ 1) ด้านทัศนคติ 2) ด้านพฤติกรรม 3) บรรทัดฐานหรือความถูกต้อง

4.2 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน

แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานครอบคลุม ความหมายการจูงใจ ปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของมนุษย์ การเชื่อมโยงปัจจัยที่ส่งผลต่อการแสดงพฤติกรรมของมนุษย์และมูลเหตุจูงใจในการทำงาน ศึกษาจากแนวคิดของ Herzberg et al. (1959: 59-83)

ทฤษฎีลำดับขั้นสูง (high sequence) เป็นกลุ่มที่มีทัศนคติต่องานที่ทำสูง (high job-attitude sequence) กล่าวคือ เป็นกลุ่มที่มีความพึงพอใจในการทำงานสูง ประกอบด้วยปัจจัย 5 ปัจจัยที่เป็นปัจจัยหลัก ประกอบด้วย

1. ความสำเร็จ (achievement)
2. การยอมรับนับถือ (recognition)
3. ลักษณะงาน (work itself)
4. ความรับผิดชอบ (responsibility)
5. ความก้าวหน้า (advancement)

ปัจจัยหลักทั้ง 5 นี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และเกิดทัศนคติที่ดีต่องานด้วย

ทฤษฎีลำดับขั้นต่ำ (low sequence) เป็นกลุ่มที่มีทัศนคติต่องานที่ทำต่ำ (low job-attitude sequence) หรือมีทัศนคติที่ไม่ดีต่องานที่ทำ ซึ่งจากการวิเคราะห์ข้อมูลพบว่า มีปัจจัยที่ส่งผลทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน ประกอบด้วยปัจจัย 5 ปัจจัย ประกอบด้วย

1. นโยบายบริษัทและการบริหารงาน (company policy and administration)
2. การปกครองบังคับบัญชา (supervision-technical)
3. เงินเดือน (salary)
4. ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน (interpersonal relations-supervision)
5. สภาพการปฏิบัติงาน (working conditions)

ปัจจัยหลักทั้ง 5 นี้เป็นปัจจัยที่ส่งผลทำให้บุคคลเกิดความไม่พึงพอใจในการทำงาน และเกิดทัศนคติที่ไม่ดีต่องานด้วย จากแนวคิดแนวคิดและทฤษฎี ทฤษฎีลำดับขั้นสูงและลำดับขั้นต่ำ (high sequence and low sequence) ดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่าทฤษฎีลำดับขั้นสูง ประกอบด้วย 1) ความสำเร็จ 2) การยอมรับนับถือ 3) ลักษณะงาน 4) ความรับผิดชอบ 5) ความก้าวหน้า ทฤษฎีลำดับขั้นต่ำ ประกอบด้วย 1) นโยบายบริษัทและการบริหารงาน 2) การปกครองบังคับบัญชา 3) เงินเดือน 4) ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน 5) สภาพการปฏิบัติงาน

4.3 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะงาน

คุณลักษณะของงานนั้นนำไปสู่สภาวะทางจิตวิทยา เช่น ความเชื่อ ทัศนคติ ซึ่งเกิดขึ้นจากประสบการณ์ นำพาไปสู่การตั้งใจในการทำงาน ผลการปฏิบัติงานที่ดี และความพึงพอใจในการทำงาน โดยคุณลักษณะของงานที่สำคัญจะมีอยู่ 5 ปัจจัย คือศึกษาจากแนวคิดของ Hackman & Oldham (1980: 90)

1. ความหลากหลายของทักษะ (skill variety) คือ ในการทำงานนั้นผู้ทำได้ใช้ความรู้ หรือทักษะที่หลากหลายในการทำงานมากน้อยแค่ไหนซึ่งงานยิ่งท้าทายมากเท่าไรก็ยิ่งเพิ่มคุณค่ามากขึ้นในทางกลับกันคืองานที่ไม่ต้องใช้ทักษะมากนักหรือเป็นงานเดิม ๆ จะเป็นงานที่ไม่ต้องใช้ทักษะและอาจเป็นงานที่ซ้ำซากและไม่ก่อให้เกิดคุณค่าเพิ่ม

2. ความเกี่ยวเนื่องกันของงาน หรือมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน (task identity) คือได้ทำงานนั้นเป็นชิ้นเป็นอันแค่ไหน ได้ทำจนจบกระบวนการ หรือได้ทำเพียงบางส่วน บางจุดของงานเท่านั้น ซึ่งในงานตามสายการผลิตมักพบว่าพนักงานจะทำงานเป็นบางส่วนของงาน

3. ความสำคัญของงาน (task significant) คืองานนั้น ๆ มีความสำคัญ และมีคุณค่าแค่ไหนความสำคัญนั้นอาจเป็นความสำคัญ และมีคุณค่าต่อบุคคลที่เกี่ยวข้อง หรือต่อองค์กร หรือมีค่าต่อชีวิตและทรัพย์สิน หรือต่อสังคมเพียงไร และอาจส่งผลกระทบต่อบุคคลอื่นอย่างมาก เช่น งานขับรถโดยสารสาธารณะ ซึ่งต้องรับผิดชอบต่อชีวิตของผู้โดยสาร

4. ความเป็นอิสระ (autonomy) คือผู้ปฏิบัติมีอิสระในงานที่ตนเองรับผิดชอบแค่ไหนโดยใช้ความคิด ได้ตัดสินใจด้วยตนเอง สามารถจัดตารางงานของตนเอง หรือในทางกลับกันอาจจะเป็นงานที่ต้องทำตามคู่มือ หรือตามคำสั่งเท่านั้น

5. ผลสะท้อนของงาน (feedback) คือผู้ปฏิบัติงานได้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับผลงานตนเองหรือไม่เพราะการได้รับข้อมูลย้อนกลับจะทำให้ได้ทราบว่า ผลงานที่เกิดขึ้นนั้นเป็นอย่างไร มีผลต่อ

ปัจจัยของงานทั้ง 5 ประการนี้มีผลต่อสภาวะทางจิตใจที่สำคัญ และทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ได้ผลงานที่มีคุณภาพ สร้างความพึงพอใจ และลดปัญหาจากการขาดงานหรือลาออกจากงาน

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะงานดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่ามีองค์ประกอบดังนี้ 1) ความหลากหลายทักษะ 2) ความเกี่ยวเนื่องกันของงาน 3) ความสำคัญของงาน 4) ความเป็นอิสระ 5) ผลสะท้อนของงาน

5. ขอบเขตการศึกษา

1. ขอบเขตประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก จำนวน 716 คน กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ พนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก จำนวน 260 คน ใช้วิธีการสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key

Informant) คือ ตัวแทนฝ่ายฝ่ายบริหาร แห่งละ 1 คน ตัวแทนพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน แห่งละ 1 คน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก ในการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการคัดเลือกผู้ให้ข้อมูลหลักด้วยวิธีการเลือกแบบเจาะจง (purposive sampling) รวมทั้งหมด 8 คน

2. ขอบเขตด้านตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

2.1 ตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน อัตราเงินเดือน สถานภาพ และหน่วยงานที่สังกัด ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ทฤษฎีของ Herzberg et al. (1959: 59-83) ได้แก่ ทฤษฎีลำดับขั้นสูง (high sequence) 1) ความสำเร็จ 2) การยอมรับนับถือ 3) ลักษณะงาน 4) ความรับผิดชอบ 5) ความก้าวหน้า ทฤษฎีลำดับขั้นต่ำ (low sequence) 1) นโยบายบริษัทและการบริหารงาน 2) การปกครองบังคับบัญชา 3) เงินเดือน 4) ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน 5) สภาพการปฏิบัติงาน ปัจจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะงาน ทฤษฎีของ Hackman & Oldham (1980: 90) ได้แก่ ความหลากหลายทักษะ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของงาน ความสำคัญของงาน ความมีอิสระของการตัดสินใจในงาน ผลสะท้อนกลับจากงาน

2.2 ตัวแปรตาม ได้แก่ ความผูกพันต่อองค์กร แนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของ Allen & Meyer (1997: 106) ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ 1) ด้านทัศนคติ 2) ด้านพฤติกรรม 3) ด้านบรรทัดฐาน

3. ขอบเขตด้านระยะเวลา การศึกษาครั้งนี้ตั้งแต่เดือนมีนาคม 2560 – มิถุนายน 2561

6. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. เพื่อเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก

2. สามารถเสนอผู้บริหารในการวางแผนการบริหารงานทรัพยากรมนุษย์ และพัฒนาแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืนต่อไป

7. วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก อาศัยการวิจัยแบบผสมวิธี (mixed method) ทั้งเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ ดังนี้

1. การวิจัยเชิงปริมาณ (quantitative research) เป็นการเก็บข้อมูลจากพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก โดยการใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูลและทำการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ

2. การวิจัยเชิงคุณภาพ (qualitative research) เป็นการนำผลจากการศึกษาเชิงปริมาณมาสร้างประเด็นในการสัมภาษณ์ระดับลึก (in-depth interviews) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ประกอบไปด้วย 1) สถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ การหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน 2) สถิติสรุปอ้างอิง ได้แก่ การทดสอบแบบที่ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และการวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ

8. สรุปผลการวิจัย

8.1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง

ผลการวิจัยพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 76.15 อายุระหว่าง 31-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 58.46 รองลงมาอายุระหว่าง 21-30 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.15 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาตรี/เทียบเท่า คิดเป็นร้อยละ 70.38 รองลงมาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 25.00 มีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 5 – 10 คิดเป็นร้อยละ 42.69 รองลงมามากกว่า 10 ปี 38.08 มีอัตราเงินเดือน มากกว่า 20,001 บาทขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ 85.00 มีสถานภาพโสด คิดเป็นร้อยละ 62.69 รองลงมาสมรส คิดเป็นร้อยละ 33.46 หน่วยงานที่สังกัดสำนักงาน/สถาบัน คิดเป็นร้อยละ 68.46 รองลงมาสายวิทย์ คิดเป็นร้อยละ 21.92

8.2 การวิเคราะห์ระดับแรงจูงใจในการทำงาน คุณลักษณะงานและความผูกพันในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน

ระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก ผลการวิจัยพบว่าในภาพรวมระดับแรงจูงใจในการทำงาน ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัย ราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 3.81$) เมื่อพิจารณาจำแนกตามทฤษฎีลำดับขั้นสูงและทฤษฎีลำดับขั้นต่ำ (high sequence and low sequence) ตามรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ความรับผิดชอบ ($\bar{X} = 4.16$) ด้านความสำเร็จ ($\bar{X} = 4.08$) ด้านลักษณะงาน ($\bar{X} = 3.93$) สภาพการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 3.79$) ความก้าวหน้า ($\bar{X} = 3.78$) การปกครองบังคับบัญชาและการยอมรับนับถือ ($\bar{X} = 3.77$) นโยบายองค์กรและการบริหารงาน ($\bar{X} = 3.67$) ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน ($\bar{X} = 3.64$) ผลตอบแทน ($\bar{X} = 3.55$) ตามลำดับ

ระดับปัจจัยคุณลักษณะงาน ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก ผลการวิจัยพบว่าในภาพรวมระดับปัจจัยคุณลักษณะงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัย ราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตกภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ด้านความหลากหลายทักษะ ($\bar{X} = 4.10$) ความสำคัญของงาน ($\bar{X} = 4.08$) ความเป็นอิสระ ($\bar{X} = 4.07$) ความเกี่ยวเนื่องกันของงาน ($\bar{X} = 4.03$) ผลสะท้อนของงาน ($\bar{X} = 3.94$) ตามลำดับ

ระดับความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก ผลการวิจัยพบว่าในภาพรวมระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัย ราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.10$) เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน ซึ่งเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้วยความถูกต้อง ($\bar{X} = 4.21$) ด้านทัศนคติ ($\bar{X} = 4.14$) ด้านพฤติกรรม ($\bar{X} = 3.93$) ตามลำดับ

8.3 ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์จะใช้การทดสอบค่าโดยใช้กลุ่มตัวอย่างทั้งสองกลุ่มเป็นอิสระกัน (independent samples t-test) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way ANOVA) โดยใช้ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนั้นจะปฏิเสธสมมติฐานหลักเมื่อพบว่าค่า Sig. มีค่าน้อยกว่า 0.05

ตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก ที่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ประกอบด้วยอายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก ที่ไม่มีผลต่อความผูกพันขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ประกอบด้วยเพศ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน สถานภาพ หน่วยงานที่สังกัด

8.4 การวิเคราะห์ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยคุณลักษณะงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก โดยใช้สมมติฐานที่สัมพันธ์ของเพียร์สัน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบขั้นตอน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก และตัวพยากรณ์คือปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน และปัจจัยคุณลักษณะงาน พบว่า ไม่มีปัญหาภาวะเส้นตรงร่วมเชิงพหุจึงสามารถนำตัวแปรทั้งหมดมาวิเคราะห์เพื่อตอบสนองสมมติฐานได้ โดยสมการมีความแม่นยำในการพยากรณ์ (R^2) ได้ร้อยละ 53สรุปผลการทำนายปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยคุณลักษณะงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก เรียงลำดับจากตัวพยากรณ์ที่ดีที่สุดคือผลสะท้อนของงาน (X_{15}) ความสำคัญของงาน (X_{13}) ความรับผิดชอบ (X_4) สภาพการปฏิบัติงาน (X_{10}) และความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้า (X_9)

ตารางที่ 1 การวิเคราะห์ตัวแปรอำนาจพยากรณ์และตัวแปรที่ได้รับการคัดเลือกเข้าสู่สมการพยากรณ์ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยคุณลักษณะงาน ที่ใช้พยากรณ์การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตกโดยรวม

ตัวแปร	b	S.E.	β	t	Sig
(Constant)	.49	.239		2.05	.041
ผลสะท้อนของงาน (X_{15})	.32	.065	.33	4.86	.000**
ความสำคัญของงาน (X_{13})	.24	.064	.23	3.76	.000**
สภาพการปฏิบัติงาน (X_{10})	.11	.044	.14	2.56	.011
ความรับผิดชอบ (X_4)	.16	.062	.14	2.55	.011
ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้า (X_9)	.07	.036	.11	2.04	.043

R= 0.73 $R^2 = 0.53$ Adj $R^2 = 0.52$ S.E.Y. = 0.37 F= 4.16 Sig =.00**

8.5 แนวทางการพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก

สรุปแนวทางการพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก ประกอบด้วย 1) ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน คือ การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงาน ซึ่งจะส่งผลทำให้เกิดบรรยากาศในการทำงานที่ดี มีความสามัคคีและมีความผูกพันในองค์กร 2) ปัจจัยคุณลักษณะงาน คือ ความมีอิสระในงาน บุคลากรสามารถตัดสินใจและวางแผนการทำงานได้อย่างอิสระซึ่งจะส่งผลให้การปฏิบัติงาน มีประสิทธิภาพ เกิดความไว้วางใจและอยากทำงานกับองค์กร องค์กรควรให้อิสระแก่บุคลากรในการปฏิบัติงานโดยอยู่บนพื้นฐานของความถูกต้องตามระเบียบ และข้อบังคับขององค์กร และ 3) ความผูกพันในองค์กร คือ ด้านทัศนคติ โดยผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร เกิดความรักความผูกพัน อยากเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร องค์กรจึงควรสร้างทัศนคติที่ดีให้กับบุคลากรขององค์กร เพื่อให้บุคลากรรู้สึกรักและหวงแหนในองค์กร

9. อภิปรายผลการวิจัย

จากการศึกษาแนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก ผลการวิจัยสามารถอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ได้ดังนี้

9.1 ระดับแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก

9.1.1 แรงจูงใจในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก โดยภาพรวม บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจำแนกตามทฤษฎีลำดับขั้นสูงและทฤษฎีลำดับขั้นต่ำพบว่า อยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก มีทัศนคติที่ดีต่องาน และมีความพึงพอใจในการทำงานมาก เมื่อพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก มีแรงจูงใจในการทำงานมากย่อมมีทัศนคติที่ดีต่องานและองค์กร อีกทั้งมีความพึงพอใจในการทำงาน และส่งผลให้จำนวนการลาออกลดน้อยลง ดังนั้น บุคลากรที่ต้องการความสำเร็จ และได้รับการยอมรับนับถือจากหัวหน้างาน และเพื่อนร่วมงานนั้น ต้องมีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมายและทำให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ รวมถึงปรับปรุงแก้ไขงานที่รับผิดชอบทันทีเมื่อมีจุดบกพร่อง และมีความยินดีที่จะทุ่มเททุกครั้งที่ได้รับมอบหมายงานใหม่ ๆ และทำหาคความสามารถ ซึ่งยังทำให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในตัวเองด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของประยูทธ อิศดุศลย์ (2552) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เอเชียสแตนเลย์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ผลการวิจัยพบว่าแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานบริษัท เอเชียสแตนเลย์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดในระดับนี้คือ ด้านความรับผิดชอบ รองลงมาคือ ด้านความสำเร็จในงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน

9.1.2 ระดับคุณลักษณะงาน ของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก โดยภาพรวมบุคลากรมีคุณลักษณะงานในการทำงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งแสดงให้เห็นว่า บุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก มีทัศนคติที่ดีต่องาน และมีความพึงพอใจในการทำงานมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก มีคุณลักษณะงานด้านความเกี่ยวเนื่องงาน เป็นลำดับแรก รองลงมาคือด้านความสำคัญของงาน ด้านความหลากหลายทักษะ ด้านผลสะท้อนงาน ด้านความเป็นอิสระ ตามลำดับ ทั้งนี้ อภิปรายได้ว่า คุณลักษณะงาน เป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจในการทำงาน หากบุคคลมีความพึงพอใจการทำงานแล้วจะทำให้บุคคลเกิดความปิติยินดี มีความสุข และเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มประสิทธิภาพ นอกจากนี้ยังสามารถร่วมงานกับคนอื่นได้อย่างมีความสุข ซึ่งเป็นผลไปสู่คุณภาพชีวิตในการทำงานด้วย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวรพัชร ชุมวรรฐายี (2557) ศึกษาวิจัยเรื่อง อิทธิพลของคุณลักษณะงานที่มีต่อคุณภาพการให้บริการผ่านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญของเจ้าหน้าที่ บริการลูกค้า บมจ.ธนาคารกรุงไทย ในเขตจังหวัดนครปฐม ผลการวิจัยพบว่า เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ในเขตจังหวัดนครปฐม จำนวน 128 คน มีความพึงพอใจในคุณลักษณะงานในระดับที่สูง เพราะธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) ภายใต้การกำกับดูแลจากกระทรวงการคลัง และควบคุมโดยธนาคารแห่งประเทศไทย มีความพร้อมด้านการบริหารจัดการ และนโยบายการดำเนินงานที่ต้องได้รับความเห็นชอบจากธนาคารแห่งประเทศไทย สร้างความภาคภูมิใจ ในการทำงานให้กับพนักงาน มีการออกแบบคุณลักษณะงานและหน้าที่รับผิดชอบแต่ละตำแหน่งได้อย่างเป็นธรรมมีความเหมาะสม 1) คุณลักษณะงานมีอิทธิพลทางบวกต่อการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญของเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า บมจ.ธนาคารกรุงไทย ในเขตจังหวัดนครปฐม 2) การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญมี อิทธิพลทางบวกต่อคุณภาพการให้บริการของเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า บมจ.ธนาคารกรุงไทย ในเขตจังหวัด นครปฐม 3) คุณลักษณะงานมีอิทธิพลทางบวกต่อคุณภาพการให้บริการของเจ้าหน้าที่บริการลูกค้า บมจ. ธนาคารกรุงไทย ในเขตจังหวัดนครปฐม 4) การมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญเป็นตัวแปรกลางของคุณลักษณะงานและ คุณภาพการให้บริการ โดยผลการทดสอบแสดงให้เห็นว่าการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญเป็นตัวแปรกลางแบบ Partial Mediator ผลการวิจัยนี้สามารถนำไปปรับปรุงการพัฒนาคุณลักษณะงานของเจ้าหน้าที่บริการลูกค้าและคุณภาพการให้บริการต่อไป

9.1.3 ระดับความผูกพันองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก โดยภาพรวมบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า บุคลากรสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก มีความผูกพันต่อองค์การ ด้านบรรทัดฐานในระดับมาก รองลงมาคือ ด้านทัศนคติ และด้านพฤติกรรม ตามลำดับ ทั้งนี้อภิปรายได้ว่า บุคลากรมีความยินดีและมีความเต็มใจที่จะทุ่มเทอุทิศตนเพื่อประโยชน์ขององค์การ ปฏิบัติงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายเพื่อสนองต่อนโยบาย และเป้าหมายขององค์การ รวมทั้งยินดีให้ความร่วมมือกับองค์การในทุก ๆ ด้าน พร้อมทั้งจะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานภายในองค์การ ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข มองว่าองค์การแห่งนี้เป็นบ้านหลังที่สองของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Lyman W.Poter (อ้างถึงในกมลวรรณ มั่งนุ้ย, 2553) ที่กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นความจงรักภักดีและเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์การ ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานของสังคม บุคคลรู้สึกว่าเป็นสมาชิกขององค์การแล้วต้องมีความผูกพันต่อองค์การ เพราะนั่นคือความถูกต้องและเหมาะสมที่ควรจะทำ ความผูกพันต่อองค์การจึงเป็นพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีต่อหน้าที่ทุ่มเทปฏิบัติงานให้กับองค์การ

9.2 เปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์การจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก ผล สามารถอภิปรายผลการศึกษาดังนี้

ตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก ที่มีผลต่อความผูกพันขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ประกอบด้วยอายุ ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน

ตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคลของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก ที่ไม่มีผลต่อความผูกพันขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ประกอบด้วยเพศ ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือน สถานภาพ หน่วยงานที่สังกัด

9.3 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงาน และปัจจัยคุณลักษณะงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน การศึกษาพบว่า

9.3.1 ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์การ ของบุคลากรสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก คือ 1) ความรับผิดชอบ 2) ความสำเร็จ 3) สภาพการปฏิบัติงาน 4) ความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้า ซึ่งสอดคล้องกับ ประยูทธ อิศดุศล (2552) ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัท เอเชียียนสแตนเลย์ อินเทอร์เน็ตเนชั่นแนล จำกัด ผลการวิจัยพบว่า แรงจูงใจในการทำงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

9.3.2 ปัจจัยคุณลักษณะงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันในองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน คือ 1) ผลสะท้อนงาน 2) ความสำคัญของงาน 3) และความเกี่ยวเนื่องกันของงาน ซึ่งสอดคล้องกับ วรนนญา อติศรพันธ์กุลและพนิตกุลศิริ (2556) ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ของคุณลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน และพฤติกรรมผู้นำกับความผูกพันต่อองค์การ ผลการศึกษารายงานว่า ปัจจัยลักษณะงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ ความเป็นเอกลักษณ์ของงาน ความสำคัญของงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันและความมีอิสระในการตัดสินใจมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การโดยมีความสัมพันธ์ในทิศทางตรงกันข้ามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

9.4 แนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุน มหาวิทยาลัยราชภัฏในกลุ่มภูมิภาคตะวันตก

แนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยสายสนับสนุนมหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภูมิภาคตะวันตก 1) ด้านทัศนคติ ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ เกิดความรักความผูกพัน อยากรเป็นส่วนหนึ่งของ

องค์การต่อไป และจะส่งผลให้การปฏิบัติหน้าที่เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าผลงานที่ปฏิบัติส่งผลต่อเจริญก้าวหน้าในองค์การ 2) ด้านพฤติกรรม มีความต้องการที่จะพยายามรักษาการเป็นสมาชิกภาพขององค์การไว้โดยไม่มีความคิดที่จะโยกย้ายไปยังหน่วยงานอื่น 3) ด้านบรรทัดฐาน เมื่อบุคลากรรู้สึกว่าได้รับความเป็นธรรมในการปฏิบัติงาน ก็จะทำให้รู้สึกรักองค์การ มีความผูกพันต่อองค์การตามมา มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงาน และอุทิศตนให้กับองค์การ

10. ข้อเสนอแนะ

10.1 ข้อเสนอแนะเพื่อนำไปใช้

10.1.1 ผู้บริหารควรกำหนดนโยบายในการบริหารงาน โดยเฉพาะด้านการบริหารงานบุคคลให้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น และควรมีการประชาสัมพันธ์หรือการพบปะสมาคมเพื่อให้บุคลากรทุกลำดับชั้นได้ทราบถึงนโยบายในการบริหารงานได้อย่างชัดเจน และสร้างความเชื่อมั่นในระบบการบริหารงานขององค์การให้กับบุคลากร

10.1.2 การส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีโอกาสได้รับศึกษาต่อ หรือฝึกอบรมอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้บุคลากรได้มีโอกาสพัฒนาความสามารถและศักยภาพของตนเองมากยิ่งขึ้น และมีความก้าวหน้าในหน้าที่ รวมถึงควรสนับสนุนให้บุคลากรได้รับการปรับวุฒิการศึกษาเมื่อสำเร็จการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นเพื่อเป็นขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน และควรมีนโยบายเรื่องการพัฒนาความสามารถของบุคลากรให้ชัดเจน และต่อเนื่องมากขึ้น

10.1.3 ควรมีการเพิ่มสวัสดิการให้กับบุคลากรเพิ่มมากขึ้น เช่น เรื่องการรักษาพยาบาลของตัวบุคลากรและบุคคลอื่นในครอบครัว ค่าศึกษาเล่าเรียนบุตร และประกันสุขภาพ

10.1.4 ควรเปิดโอกาสให้บุคลากรในหน่วยงานได้รับผิดชอบงานได้อย่างเต็มที่ด้วยความไว้วางใจ เมื่อบุคลากรได้รับความไว้วางใจและเกิดความพึงพอใจที่เกิดขึ้นจากการได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานนั้น ๆ ก็จะส่งผลทำให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน และความสำเร็จในงานต่อไป

10.1.5 ควรให้ความสำคัญกับการสร้างสัมพันธ์ภาพหรือสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับหัวหน้างาน ควรมีการจัดสัมมนาแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เพื่อให้บุคลากรมีความเข้าใจและเล็งเห็นความสำคัญของการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อกัน และหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้เข้าถึงเพื่อพูดคุยในฐานะเพื่อนร่วมงาน เพื่อลดความตึงเครียดและช่องว่างระหว่างกันซึ่งจะทำให้ทุกคนทำงานได้อย่างสบายใจและเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงานอีกด้วยรวมถึงช่วยให้การบริหารงานทำได้ดียิ่งขึ้น

10.2 ข้อเสนอแนะในการศึกษาครั้งต่อไป

10.2.1 ควรศึกษาแนวทางการพัฒนาแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของกลุ่มสายวิชาการและกลุ่มลูกจ้างชั่วคราว

10.2.2 เพื่อให้สามารถอธิบายการวิจัยได้อย่างครอบคลุมทุกส่วนภายใต้องค์การประเภทเดียวกัน จึงควรทำวิจัยในพื้นที่อื่น ๆ ที่นอกเหนือจากพื้นที่ในกลุ่มราชภัฏภูมิภาคตะวันตก แล้วนำผลการวิจัยที่ได้มาเทียบเคียงกันเพื่อนำไปพัฒนาแรงจูงใจในการทำงาน คุณลักษณะงาน ที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

11. เอกสารอ้างอิง

กมลวรรณ มั่งนุ้ย. (2553). ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกสิกรไทย : ศึกษาเฉพาะกรณี

พนักงานปฏิบัติงานสาขาในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยรามคำแหง

กระทรวงแรงงาน. (2554). แผนแม่บทด้านแรงงาน (พ.ศ. 2555- 2559). กรุงเทพฯ: บางกอกบัสส์.

- ประยูทธ อิศดุศลย์. (2552). **ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท เอเชียน สแตนเลย์ อินเตอร์เนชั่นแนล จำกัด**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- วรพัชร์ ชุมวราฐายี. (2557). **อิทธิพลของคุณลักษณะงานที่ต่อคุณภาพการให้บริการผ่านการมุ่งเน้นลูกค้าเป็นสำคัญของเจ้าหน้าที่ บริการลูกค้า บมจ.ธนาคารกรุงไทย ในเขตจังหวัดนครปฐม**. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วันัญญา อติศรพนธ์กถล และ พนิต กุลศิริ (2556). **ความสัมพันธ์ของลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะ งานและพฤติกรรมผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กร**. วารสารบริหารธุรกิจ. มหาวิทยาลัยศรี นครินทรวิโรฒ.
- อนุรักษ์ วัฒนธการวงศ์. (2561). **ความผูกพันองค์กร (Organizational Commitment)**. ค้นเมื่อ 28 มีนาคม 2560, จาก <http://anuruckwatanathawornwong.blogspot.com/2018/01/organizational-commitment.html>
- Allen, N. J. & Meyer, J. P. (1997). **Commitment in the workplace**. California: Sage Publications.
- _____ (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. **Journal of Occupational Psychology, 63**.
- Domjan, M. (1996). **The principles of learning and behavior**. Belmont, CA: Thomson Wadsworth.
- Hackman, J. R. & Oldham, G.R. (1980). **Work redesign**. Massachusetts: Addison Wesley Comp.
- Herzberg, F., et al. (1959). **The motivation to work**. New York: John Wiley and Sons.
- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. **Educational and Psychological Measurement, 30** (3), 607-610.
- Poter, L.W., Steers, R. M., Mowday, R.T, Bouliam. (1974). Organization commitment job satisfaction and turnover among psychiatric technicians. **Journal of Applied Psychology, 59** (5), 603-609.