

# ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

## FACTORS RELATED TO THE ORGANISATIONAL COMMITMENT OF TEACHING STAFF IN RAJABHAT UNIVERSITIES

ปาริชาติ จำเริญ<sup>1</sup> ศาสตราจารย์ ดร.กระมล ทองธรรมชาติ<sup>2</sup>

---

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์การ และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย อาจารย์ประจำจากมหาวิทยาลัยราชภัฏ 40 แห่ง จำนวน 452 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบเพียร์สันไคร้สแควร์ และสถิติแกมมา ผลการวิจัยพบว่า อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมีความผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏประกอบด้วย 9 ปัจจัยที่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ได้แก่ 1) ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 2) เจตคติต่อองค์การ 3) การพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ 4) การบริหารค่าตอบแทน 5) การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล 6) นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 7) บรรยากาศองค์การ 8) วัฒนธรรมองค์การ 9) ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง

**คำสำคัญ :** องค์การ ความผูกพันต่อองค์การ อาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ

### ABSTRACT

This study is a quantitative research which aims to investigate degree of organisational commitment and factors related to the organisational commitment of teaching staff at Rajabhat Universities. A survey research design was adopted to accomplish this study. The samples were 452 full-time lecturers working in 40 Rajabhat Universities. The research instrument was a constructed questionnaire. The statistics that were applied to analyze quantitative data were comprised of descriptive statistics; frequency, percentage, arithmetic mean and standard deviation, and inferential statistics; Pearson product-moment correlation coefficient,

---

<sup>1</sup> นักศึกษาโครงการปริญญาตรีบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

<sup>2</sup> อาจารย์ที่ปรึกษา และประธานหลักสูตรปริญญาตรีบัณฑิต สาขาการจัดการ มหาวิทยาลัยสยาม

Chi-square and Gamma test. The finding indicate that : the teaching staff of Rajabhat Universities appear to have a high level of organisational and nine factors; 1) work tenure 2) attitude to organisation 3) career development 4) compensation management 5) welfare and fringe benefits 6) organisational climate 7) human resource management policy 8) organisational culture and 9) leadership of senior management, are positively correlated with organizational commitment of Rajabhat Universities' lecturers at the .05 level of statistical significance.

**Keywords:** Organisation, Organisational Commitment, teacher, Rajabhat Universities

### ความสำคัญของปัญหาการวิจัย

ภายใต้กระแสการเปลี่ยนแปลงและความเจริญก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีที่นำสมัย ทำให้โลกยุคโลกาภิวัตน์มีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็ว เป็นเหตุให้องค์กรต้องปรับตัวเพื่อความอยู่รอดภายใต้สภาพการณ์การแข่งขัน และปัจจัยอย่างหนึ่งที่มีความสำคัญในการขับเคลื่อนองค์กรให้สามารถแข่งขันได้นั้นก็คือ การพัฒนาทุนมนุษย์ นอกจากนี้ การกำหนดความสามารถหลัก (Competency) ได้ถูกนำมาใช้ประโยชน์ในการเสริมสร้างระบบการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในด้านต่าง ๆ เพื่อให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น (ปราชญา กล้าผจญ และ พอลดา บุตรสุขทิววงศ์, 2550 : 22) โดยกำหนดเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรเหล่านั้น มีความรู้ ทักษะ รวมถึงทำให้มีเจตคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งถือเป็นการทำให้สมาชิกองค์กรเกิดการพัฒนาและองค์กรกลายเป็นองค์กรที่เข้มแข็ง แต่อย่างไรก็ดี การพัฒนาบุคลากรให้มีเพียงทักษะความรู้คงจะไม่เป็นการเพียงพอต่อการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถ หากขาดสิ่งที่เรียกกันว่า ความผูกพันต่อองค์กร (Organisational Commitment) ที่นับได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นที่จะช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จและดำรงอยู่ได้อย่างยั่งยืน ดังนั้น สิ่งที่ผู้บริหารองค์กรทุกองค์กรควรตระหนักและให้ความสำคัญนั้นก็คือ จะทำอย่างไรที่จะเสริมสร้างความผูกพันให้แก่บุคลากรภายในองค์กร และผลจากสภาพการแข่งขันที่รุนแรงในระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมยังทำให้อัตราค่าตอบแทนของภาคธุรกิจเอกชนขยายจำนวนอย่างรวดเร็วก่อให้เกิดปัญหาสมองไหลในภาคราชการ จึงได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติเงินเดือนและเงินประจำตำแหน่งตามข้อเสนอของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนเพื่อกำหนดบัญชีอัตราเงินเดือนข้าราชการและลูกจ้างให้สอดคล้องกับสถานการณ์ทางเศรษฐกิจ และให้สอดคล้องกับค่าตอบแทนในภาคเอกชนและค่าครองชีพที่เปลี่ยนแปลงไปอันเป็นผลสืบเนื่องมาจากปัญหา การสูญเสียกำลังคนที่มีคุณภาพของภาคราชการ (ทศพร ศิริสัมพันธ์, 2549 : 171) โดยเฉพาะเมื่อบุคลากรที่มีศักยภาพหรือมีความสามารถสูงลาออกไปทำให้องค์กรต้องสูญเสียงบประมาณจำนวนมาก ซึ่งในกระบวนการดำเนินการจัดการของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐนั้น กลุ่มคนที่สำคัญที่สุดคือ อาจารย์

ผู้สอน ทั้งนี้เพราะว่าการดำเนินงานของมหาวิทยาลัย ได้แก่ การสอน การวิจัย การทำนุบำรุง ศิลปะวัฒนธรรม การบริการวิชาการแก่ชุมชนในรูปแบบต่างๆ นั้น กระทำโดยอาจารย์ผู้สอนเป็นหลัก แต่ในสภาพความเป็นจริงพบว่าเกิดวิกฤติการขาดแคลนอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษาภาครัฐหลายแห่งทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยสาเหตุหลักของการขาดแคลนบุคลากรของสถาบันอุดมศึกษามีดังนี้ (สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550 [online] <http://www.knit.or.th>) คือ

- 1) การปรับเปลี่ยนเป็นมหาวิทยาลัย ซึ่งมีฐานะเป็นนิติบุคคลที่จะต้องบริหารจัดการด้วยตนเอง
- 2) ผู้เรียนในระดับอุดมศึกษาในท้องถิ่นเพิ่มขึ้นอย่างต่อเนื่อง
- 3) การเพิ่มปริมาณจัดการศึกษาตามนโยบายด้านการกระจายโอกาสทางการศึกษา
- 4) บุคลากรสายผู้สอนและสายสนับสนุนที่เป็นอัตราจ้างมีอัตราการลาออกเพิ่มขึ้น

มหาวิทยาลัยราชภัฏ ในฐานะสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น จึงมีหน้าที่ต้องกระทำคือปฏิบัติตามแนวทางเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ อุดมการณ์ หรือทิศทางที่กำหนดไว้ โดยอาจารย์ผู้สอนถือว่าเป็นผู้มีบทบาทโดยตรงต่อการจัดการศึกษาเพื่อพัฒนาผู้เรียนให้มีคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ อาจกล่าวได้ว่าอาจารย์หรือบุคลากรสายผู้สอนเป็นทรัพยากรที่สำคัญที่สุดในกระบวนการจัดการศึกษา ซึ่งพบว่าจำนวนบุคลากรที่มีอยู่และจำนวนบุคลากรที่ขาดแคลนบุคลากรสายผู้สอนและสายสนับสนุนของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่ง ทั่วประเทศ ในปี 2550 สามารถนำเสนอดังตาราง 1

#### ตาราง 1

จำนวนบุคลากรที่มีอยู่และจำนวนบุคลากรที่ขาดแคลน

จำนวนบุคลากรที่มีอยู่ (คน)		จำนวนที่ขาดแคลน (คน)	
สายผู้สอน	สายสนับสนุน	สายผู้สอน	สายสนับสนุน
12,505	6,421	8,278	5,858

ที่มา: สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา, 2550

ในขณะเดียวกันกลุ่มคนที่ลาออกจากการเป็นอาจารย์ผู้สอนของมหาวิทยาลัยราชภัฏนั้นพบว่าบางส่วนเป็นอาจารย์ที่มีศักยภาพและยังคงเป็นความต้องการของมหาวิทยาลัย นับได้ว่าเป็นการสูญเสียในเชิงคุณภาพมากกว่าในเชิงปริมาณ ทำให้มหาวิทยาลัยราชภัฏประสบปัญหาการขาดแคลนบุคลากรและสูญเสียงบประมาณด้านการสรรหา และการพัฒนาบุคลากรเป็นจำนวนมาก และส่วนหนึ่งของปัญหาดังกล่าวมีสาเหตุจากการแข่งขันในระดับอุดมศึกษาที่มีความรุนแรงอย่างต่อเนื่อง โดยมหาวิทยาลัยรัฐและเอกชนต่างแข่งขันกันเปิดสอนในระดับบัณฑิตศึกษากันเป็น

จำนวนมากแต่ละมหาวิทยาลัยต่างก็พยายามสร้างชื่อเสียงและดึงดูดผู้เรียนเข้าศึกษาต่อ จึงจำเป็นต้องอาศัยการจัดการศึกษาที่มีคุณภาพรวมถึงการคัดสรรอาจารย์ที่มีคุณภาพ แต่เนื่องจากค่าตอบแทนที่สูงกว่าภาคราชการ 2-3 เท่า จึงทำให้เกิดภาวะสมองไหล (brian drain) ของอาจารย์หรือนักวิชาการคุณภาพในมหาวิทยาลัยที่ลาออกไปสู่ภาคเอกชน หรือไปเป็นนักวิจัยและอาจารย์มหาวิทยาลัยในต่างประเทศที่ให้ผลตอบแทนและมีความพร้อมทางทรัพยากรในการปฏิบัติงานและพัฒนางานวิชาการมากกว่า (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ [online], 2551) ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อคุณภาพของมหาวิทยาลัย ด้วยเหตุนี้ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐจะต้องมีการกำหนดแนวทางหรือกลยุทธ์ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดแก่อาจารย์เพื่อธำรงรักษาอาจารย์ที่มีศักยภาพไว้ ซึ่งจะส่งผลให้องค์กรมีความเจริญเติบโตและดำรงอยู่รอดได้ ทั้งนี้เพราะการที่ต้องสูญเสียบุคลากรที่มีคุณค่าไป ก็เท่ากับว่าองค์กรสูญเสียทรัพย์สินที่จับต้องได้ และจับต้องไม่ได้นับไม่ถ้วน ดังนั้นจึงเป็นหน้าที่ของผู้บริหารองค์กรในทุกระดับที่จะหาทางที่จะรักษาบุคลากรที่มีค่าให้อยู่กับองค์กรได้นานที่สุด ผู้วิจัยในฐานะที่เป็นอาจารย์ในสังกัดมหาวิทยาลัยราชภัฏ จึงเล็งเห็นความจำเป็นในการที่จะศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏว่าอยู่ในระดับใด และมีปัจจัยอะไรบ้างที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

#### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

#### ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยนี้ มุ่งศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 6 กลุ่มภูมิภาค จำนวนทั้งสิ้น 40 แห่ง โดยในการศึกษาวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้รวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างระหว่างวันที่ 16 ตุลาคม 2552 ถึงวันที่ 16 สิงหาคม 2553 โดยประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยราชภัฏทั้ง 40 แห่ง จำนวนทั้งสิ้น 11,605 คน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างใช้สูตรของยามานะ (Yamane, 1973 : 886) ที่ระดับความคลาดเคลื่อนในการสุ่มตัวอย่าง 0.05 โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นอาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย 1) อาจารย์ที่ได้รับการบรรจุแต่งตั้งเป็นข้าราชการ 2) อาจารย์ที่เป็นพนักงานของมหาวิทยาลัย ได้แก่ อาจารย์อัตราจ้าง พนักงานสายการสอน พนักงานราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย รวมจำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งสิ้น 452 คน

### สมมติฐานการวิจัย

1. ระยะเวลาการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ
2. เจตคติต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ
3. การพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ
4. การบริหารค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ
5. การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์แก่ลูกมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ
6. นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ
7. บรรยากาศองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ
8. วัฒนธรรมองค์กรมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ
9. ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ

### ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ได้ทราบถึงระดับความผูกพันต่อองค์กรและระดับความสำคัญของปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรที่มีความสอดคล้องกับบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งต่อไป

### การทบทวนวรรณกรรมและแนวคิด

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจอย่างมากในแวดวงการบริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ คำว่าความผูกพันต่อองค์กรในภาษาอังกฤษจะใช้คำว่า Commitment ซึ่งแปลว่า คำมั่นสัญญา และ Engagement แปลว่า ความผูกพันการหมั่นและสัญญา โดยคำในภาษาอังกฤษทั้งสองคำนั้นสามารถนำมาใช้แทนกันได้ ซึ่งได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่าความผูกพันต่อองค์กรไว้ ดังนี้

Steers (1977 : 46) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นความสัมพันธ์ที่มีความเหนียวแน่นของบุคลากรกับองค์กร โดยแสดงตนว่าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีส่วนร่วมกับองค์กร (Involvement) ยอมรับในค่านิยมและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ (1) มีความเชื่อมั่นและยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร (2) มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อปฏิบัติงานให้แก่องค์กร (3) มีความปรารถนาที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรต่อไป

Hrebiniak and Alutto (1972 : 556) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรนั้น เป็นปรากฏการณ์ที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับองค์กร ในรูปของการลงทุน กำลังกาย กำลังสติปัญญา ในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งทำให้บุคคลนั้นไม่ต้องการที่จะออกจากองค์กร

Kanter (1977 : 499) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กร คือ ความเต็มใจของบุคคลที่จะยินดีทุ่มเทพลังร่างกายเพื่อปฏิบัติงานให้กับองค์กร รวมทั้งมีความจงรักภักดีต่อองค์กร

จากความหมายของความผูกพันต่อองค์กรดังกล่าวข้างต้นนั้น อาจสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง สภาวะที่บุคคลเข้าไปเกี่ยวข้องกับสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับองค์กรในฐานะเป็นสมาชิก และมีเป้าหมายในการทำงานร่วมกับองค์กร มีความเชื่อมั่นในค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร เต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถ และต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

**แนวคิดความผูกพันต่อองค์กร** สถาบันและองค์กรที่ปรึกษาด้านทรัพยากรมนุษย์ต่างๆ ได้นำเสนอแนวคิดและพัฒนาเครื่องมือวัดความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อองค์กรไว้ดังต่อไปนี้

**1. แนวคิดของ Burke** จากผลงานการวิจัยของ Burke ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น (สวินีย์ แก้วมณี, 2549 : 14) แสดงให้เห็นว่าการสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันเป็นสิ่งที่ควรเกิดขึ้นในองค์กร และยังเป็นสิ่งสนับสนุนให้เกิดสินค้าและบริการส่งผลให้ธุรกิจประสบความสำเร็จ โดยมีสิ่งสำคัญอยู่ที่ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ความจงรักภักดีของลูกค้า และการสร้างกำไรสูงสุด และยังได้กล่าวถึงดัชนีที่สามารถชี้วัดความผูกพันของพนักงาน (Employee Component) โดยเรียกว่า Employee Engagement Index หรือเรียกชื่อย่อว่า EEM™ ซึ่งประกอบด้วยปัจจัยที่ใช้เป็นดัชนีชี้วัดจำนวน 6 ปัจจัย ดังต่อไปนี้ (สมพร ศิลป์สุวรรณ, 2551 : 17-19) คือ

1) ปัจจัยด้านองค์กร ประกอบด้วย ความเป็นผู้นำ (Leadership) ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensation and Benefit) สินค้าและบริการ (Products and Services)

2) ปัจจัยด้านผู้บริหาร ประกอบด้วย ความยุติธรรม (Fairness) ความสม่ำเสมอในการสนับสนุน (Support Consistency) และด้านการให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback) แก่ลูกน้อง

3) ปัจจัยด้านกลุ่มทำงาน ประกอบด้วย คุณภาพของการทำงาน (Quality of work) ความร่วมมือร่วมใจ (Cooperation) และการจัดการผลการปฏิบัติงาน (Performance management)

4) ปัจจัยด้านงานที่ทำ ประกอบด้วย ทรัพยากรหรือเครื่องมืออุปกรณ์ที่ใช้ในการทำงาน (Staff Resources) โอกาสที่ได้รับจากการทำงาน (Challenge) และเรื่องความเครียดจากงานที่ทำ (Stress)

5) ปัจจัยด้านอาชีพ ประกอบด้วย การมีส่วนร่วม (Involvement) การได้รับการพัฒนา (Development) และความก้าวหน้าในอาชีพ (Progress)

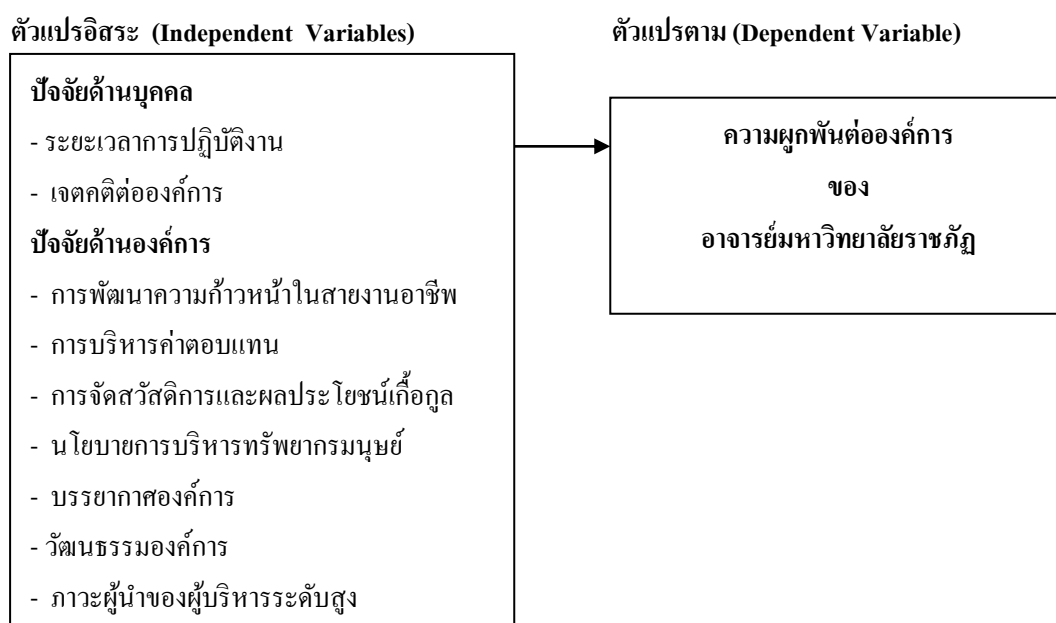
6) ปัจจัยด้านลูกค้า ประกอบด้วย แนวทางการให้บริการลูกค้า (Customer Orientation Service) การตอบสนองตรงความต้องการของลูกค้า (Meeting customer needs) และความสะดวกในการทำธุรกิจ (Easy to do business with)

จากแนวคิดของ Burke อาจกล่าวสรุปได้ว่า ถ้าหากองค์กรสามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดขึ้นกับพนักงานด้วยการให้ความสำคัญและผลักดันให้เกิดองค์ประกอบทั้ง 6 ประการ ย่อมส่งผลให้องค์กรสามารถรักษานักงานให้อยู่กับองค์กร และมีผลการปฏิบัติงานที่ดี

**2. แนวคิดของ Hewitt Associates** ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษา ด้านทรัพยากรมนุษย์ และเป็นบริษัทแรกที่มีการวัดความผูกพันความยึดมั่นต่อองค์กรของพนักงาน ได้ให้มุมมองเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานว่า เป็นสิ่งที่แสดงออกได้ทางพฤติกรรม กล่าวคือ สามารถพิจารณาได้จาก การพูด (Say) โดยจะพูดถึงองค์กรในเชิงบวก และยังสามารถพิจารณาได้จากการดำรงอยู่ (Stay) นั่นคือ พนักงานปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป แม้ว่าจะได้รับข้อเสนอที่ดีกว่าจากองค์กรอื่น ส่วนประเด็นสุดท้ายจะพิจารณาว่า พนักงานใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ (Strive) เพื่อสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดี หรือเพื่อช่วยเหลือให้การสนับสนุนธุรกิจขององค์กร (สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, 2549 : 7) จากแนวคิดของ ของ Hewitt Associates อาจกล่าวสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรนั้นสามารถแสดงออกได้โดยพฤติกรรม และพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรมักจะกล่าวถึงองค์กรต่อผู้อื่นในเชิงบวก มีความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานอยู่ในองค์กรต่อไป รวมทั้งมีความพยายามที่จะทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างผลงานให้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร

**3. แนวคิดของ The Gallup Organization** โดย The Gallup Organization ซึ่งเป็นบริษัทที่ปรึกษาได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน ศึกษาถึงลักษณะของมนุษย์ที่เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร โดยการศึกษาค้นคว้าข้อมูลทางเศรษฐกิจจำนวนมาก และวิเคราะห์ข้อมูลของพนักงานและลูกค้าเพิ่มเติม ผลการศึกษาพบว่าแนวทางที่มนุษย์เป็นตัวขับเคลื่อนผลลัพธ์ทางธุรกิจขององค์กร (Coffman and Gonzalez-Molina, 2002 : 12-15) จากแนวคิด

ของ The Gallup Organization อาจกล่าวสรุปได้ว่า องค์กรควรมุ่งเน้นที่ความต้องการขั้นพื้นฐานของพนักงาน และมีการกำหนดจุดมุ่งหมายขององค์กรไว้อย่างชัดเจนเพื่อให้พนักงานเกิดความเข้าใจ และทราบว่าควรจะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ และการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในองค์กรสามารถทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรเพิ่มขึ้นได้ ซึ่งแนวคิดทั้งหลายที่นำเสนอไว้ข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรสามารถสร้างความสำเร็จและสัมฤทธิ์ให้กับทุกองค์กรได้ จึงเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญในการบริหารจัดการ ทั้งนี้เพราะส่วนหนึ่งของประสิทธิภาพและความสำเร็จในการบริหารองค์กรนั้นขึ้นอยู่กับความร่วมมือร่วมใจ ความเสียสละ ความรับผิดชอบ และความเต็มใจในการทำงานของบุคลากร ดังนั้นผู้บริหารองค์กรจึงควรที่จะศึกษาถึงปัจจัยที่จะช่วยเสริมสร้างให้บุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ ในการศึกษาปัจจัยความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏครั้งนี้ ผู้วิจัยยังได้นำทฤษฎีการจูงใจและทฤษฎีภาวะผู้นำมาใช้ในการอธิบายเนื่องจากเป็นองค์ประกอบสำคัญที่สามารถช่วยเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้ และจากการศึกษาแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรรวมถึงบริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ที่มุ่งเน้นการเป็นอุดมศึกษาเพื่อพัฒนาท้องถิ่นผู้วิจัยจึงได้นำแนวคิดของ Steers (1977 : 46) ที่ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความสัมพันธ์ที่มีความเหนียวแน่นของบุคลากรกับองค์กร โดยสามารถนำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัย ดังภาพ 1



ภาพ 1 กรอบแนวคิดการวิจัยความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ



## วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏนี้ มุ่งศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ เพื่อนำไปสู่การพัฒนาแนวทางในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์ โดยรายละเอียดวิธีดำเนินการวิจัยมีดังนี้

1. รูปแบบงานวิจัย การวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) โดยผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเชิงนิรนัย (deductive) ในการนำแนวคิดจากทฤษฎีต่าง ๆ ที่ได้รับการพิสูจน์แล้วเป็นการทั่วไป (generalization) มาสร้างสมมติฐานเพื่อทดสอบสมมติฐาน (test of hypothesis) วิเคราะห์หาความสัมพันธ์เป็นเหตุและผลกัน โดยใช้วิธีทางสถิติเพื่อพิสูจน์ตัวแปรเชิงสหสัมพันธ์ (Correlation) เพื่อหาผลสรุปตัวแปรสำคัญที่สัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร และใช้เทคนิคของการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ได้แก่ การสัมภาษณ์เชิงลึก (in-depth interview) โดยจะสัมภาษณ์ผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัย และทำการวิเคราะห์แนวคิด (Conceptual Analysis) ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้บริหารเพื่อนำมาใช้อธิบายผลการวิจัยที่ได้จากข้อมูลเชิงปริมาณ และใช้ประกอบการอภิปรายผลการวิจัย

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรสำหรับการวิจัยนี้คือ อาจารย์ประจำของมหาวิทยาลัยราชภัฏจำนวนทั้งหมด 40 แห่ง มีจำนวนทั้งสิ้น 11,605 คน โดยแบ่งตามกลุ่มพื้นที่ไว้ 6 กลุ่ม กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 452 คน โดยใช้หลักการคำนวณตามวิธีการของ Yamane (1973 : 886) มีความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ ( $e$ ) 5 % โดยผู้วิจัยใช้วิธีการสุ่มแบบชั้นภูมิตามสัดส่วน (proportional stratified random sampling) เพื่อให้มีการกระจายของกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นผู้วิจัยจึงทำการสุ่มอย่างง่าย (Simple random sampling) ให้ได้ตามจำนวนที่ต้องการ

3. เครื่องมือในการวิจัย ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ เครื่องมือหลักที่ผู้วิจัยเลือกใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลทั้งหมด 2 ประเภท ดังนี้ ได้แก่ 1) แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale questionnaire) 2) แบบสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้สร้างแบบสัมภาษณ์ เพื่อใช้ในขั้นตอนของการสัมภาษณ์เชิงลึกซึ่งเป็นเทคนิคของการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อนำมาอธิบายผลทางสถิติที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ ทั้งนี้ระยะเวลาในการเก็บข้อมูลอยู่ในช่วงระหว่าง 16 ตุลาคม 2552 ถึงวันที่ 16 สิงหาคม 2553

ในการวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการทางสถิติดังนี้ คือ (1) การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน โดยใช้สถิติค่าความถี่ (frequency) และค่าร้อยละ (percentage) (2) การวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร โดยใช้ค่าเฉลี่ย (mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) (3) การทดสอบสมมติฐานการวิจัย โดยใช้สถิติทดสอบความสัมพันธ์เพียร์สัน

(Correlation) และ ทิศทางความสัมพันธ์แกมมา (Gamma) (4) ข้อมูลจากแบบสอบถามปลายเปิด วิเคราะห์แนวความคิด (Conceptual Analysis) และนำไปประกอบข้อมูลการอภิปรายผล

### สรุปผลการวิจัย

ผลจากการศึกษาพบว่า อาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้แก่ 1)ระยะเวลาการปฏิบัติงาน 2) เจตคติต่อองค์กร 3) การพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ 4) การบริหารค่าตอบแทน 5) การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์แก่ลูก 6) นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ 7) บรรยากาศองค์กร 8) วัฒนธรรมองค์กร 9) ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง โดยทุกปัจจัยมีผลต่อระดับความผูกพันในเชิงบวก และผลการวิจัยเชิงปริมาณสามารถสรุปความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม และสามารถสรุปโดยจัดเรียงลำดับความสัมพันธ์ตามค่า Gamma จากมากไปหาน้อยได้ดังตาราง 2

### ตาราง 2

ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระที่มีผลต่อตัวแปรตาม โดยเรียงตามลำดับ

ลำดับที่	ตัวแปรอิสระ	ข้อมูลเชิงปริมาณ			
		Pearson Chi-Square	Asymp. Sig. (2-sided)	ค่า Gamma (-1 ถึง 1)	ความสัมพันธ์ต่อตัวแปรตาม (ทิศทางและขนาด)
1	เจตคติต่อองค์กร	184.34	0.00*	0.65	เชิงบวก , ก่อนข้างสูง
2	วัฒนธรรมองค์กร	154.39	0.00*	0.58	เชิงบวก , ปานกลาง
3	การพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ	132.92	0.00*	0.57	เชิงบวก , ปานกลาง
4	บรรยากาศองค์กร	126.56	0.00*	0.55	เชิงบวก , ปานกลาง
5	ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง	155.01	0.00*	0.54	เชิงบวก , ปานกลาง
6	การบริหารค่าตอบแทน	105.35	0.00*	0.53	เชิงบวก , ปานกลาง
7	การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์แก่ลูก	125.37	0.00*	0.52	เชิงบวก , ปานกลาง
8	นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์	107.02	0.00*	0.50	เชิงบวก , ปานกลาง
9	ระยะเวลาการปฏิบัติงาน	30.75	0.00*	0.31	เชิงบวก , ก่อนข้างต่ำ

หมายเหตุ \* ระดับนัยสำคัญ .05

### อภิปรายผล

สามารถอภิปรายผลในประเด็นต่างๆ ได้ดังต่อไปนี้

1. ด้านเจตคติต่อองค์การ ผลการวิจัยพบว่า เจตคติต่อองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ในระดับค่อนข้างสูง โดยมีค่าสถิติ Gamma เท่ากับ 0.65 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะอาจารย์มีความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัย มีเจตคติที่ดีต่ออาชีพและองค์การ ดังคำกล่าวของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า “เจตคติเป็นผลึกที่มาจากความรู้ความเข้าใจขององค์การ เจตคติที่ดีส่งผลให้เรามีความรู้สึกดี ๆ ต่อองค์การ เจตคติต่ออาชีพทำให้คนมีความภาคภูมิใจผูกพันต่อองค์การ ทำให้เรามีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การมากหรือน้อย” นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ จูติรัตน์ ถาวโร และภาสชนก พิชญเวทย์วงศ์ (2551 : 448) ที่พบว่า เจตคติต่อองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

2. ด้านวัฒนธรรมองค์การ ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสถิติ Gamma เท่ากับ 0.58 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะผลจากการกำหนดปรัชญาวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของมหาวิทยาลัย ทำให้อาจารย์มีความเชื่อมั่นในมหาวิทยาลัย ดังคำกล่าวของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า “มีความเชื่อในปรัชญาราชภัฏที่สอนให้คนเห็นคุณค่าของตัวเอง และสิ่งเหล่านี้เป็นสิ่งที่มีความสำคัญที่ทำให้คนมีความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์การ” นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Denision and Mishra (1995:204-223) ที่พบว่า วัฒนธรรมองค์การจะส่งผลต่อประสิทธิผล (Effectiveness) ขององค์การอย่างมาก ถ้าหากวัฒนธรรมองค์การเหล่านั้นก่อให้เกิดความผูกพันและการมีส่วนร่วมเกิดขึ้นภายในองค์การ

3. ด้านการพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพ ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ระดับความก้าวหน้าในสายงานอาชีพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสถิติ Gamma เท่ากับ 0.57 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะอาจารย์ได้รับการสนับสนุนและพัฒนาความก้าวหน้าในสายงานอาชีพที่มีลักษณะใกล้เคียงกัน ดังคำกล่าวของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า “คนที่เป็นอาจารย์หวังความก้าวหน้าในสายงานอาชีพอย่างชัดเจน การพัฒนาตนเองคือหน้าที่ อาจารย์ไปเรียนต่อก็คือไปทำหน้าที่ช่วยในมหาวิทยาลัยก้าวหน้า เพราะฉะนั้นความก้าวหน้าของอาจารย์คือความก้าวหน้าของมหาวิทยาลัย” นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ วัลภา พัวพงษ์พันธุ์ (2547 : 95) ที่พบว่า โอกาสในการเจริญก้าวหน้าในอาชีพมีผลต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ

4. ด้านบรรยากาศองค์การ ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า บรรยากาศองค์การมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสถิติ Gamma เท่ากับ 0.55 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยราชภัฏพัฒนามาจากบริบทของ

วิทยาลัยครู จำนวนบุคลากรยังมีไม่มาก อาจารย์จึงค่อนข้างมีความใกล้ชิดสนิทสนมกัน และช่วยเหลือซึ่งกันและกันอยู่ร่วมกันเหมือนคนในครอบครัว และมหาวิทยาลัยได้พยายามปรับปรุง โดยการเพิ่มช่องทางการสื่อสารเพื่อช่วยให้เกิดบรรยากาศการทำงานภายในองค์กรที่ดีดังกล่าวของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า “บรรยากาศองค์กรมีผลต่อจิตใจนะ บรรยากาศองค์กรเกิดจากฐานจากความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และทำให้รักองค์กรมากขึ้น” นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ ธนพร จงวิทยาคี (2543:100-106) ที่พบว่า บรรยากาศองค์กรในด้านสัมพันธภาพภายในหน่วยงานมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับสูง

5. ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูงมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสถิติ Gamma เท่ากับ 0.54 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะส่วนหนึ่งของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏให้การยอมรับต่อผู้บริหารระดับสูงของมหาวิทยาลัยทำให้อาจารย์รู้สึกมีความภาคภูมิใจ และรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งของมหาวิทยาลัย ดังคำกล่าวของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า “ผู้บริหารมีภาวะผู้นำ ทำให้คนมั่นใจว่าเราจะนำทัพไปรบแล้วชนะ คนก็จะมีความรู้สึกภูมิใจและมีความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของชัยชนะ” นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำในส่วนของภาวะผู้นำที่เป็นแบบอย่าง (Exemplary Leadership) กล่าวคือ ผู้นำที่เป็นแบบอย่างต้องให้ความสำคัญกับการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานสร้างความประทับใจและความภาคภูมิใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มุ่งมั่นทำงานที่รับผิดชอบให้ประสบผลสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ตลอดจนมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (บุญใจ ศรีสถิตนรากร, 2550 : 304-306)

6. ด้านการบริหารค่าตอบแทน ผลการวิจัยพบว่า การบริหารค่าตอบแทนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสถิติ Gamma เท่ากับ 0.53 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะอาจารย์ทุกคนรับรู้เกี่ยวกับระบบการบริหารค่าตอบแทนที่ถูกกำหนดไว้ ดังคำกล่าวของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า “ระบบค่าตอบแทนที่เป็นข้าราชการ ทุกคนรับรู้เป็นมาตรฐานกลางทั่วไป ส่วนระบบอย่างอื่น เช่น พนักงานมหาวิทยาลัย แม้ว่าจะมีอัตราค่าตอบแทนต่างกัน แต่มันต่างในแง่บวก หมายถึงมีอัตราสูงกว่า อาจจะไม่นับแค่ระบบค่าตอบแทนถูกวางไว้และเป็นที่รับรู้กันมาตั้งแต่ต้น” นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Vandenberg and Scarpello (1990 : 60-67) ที่พบว่า การได้รับรางวัลและค่าตอบแทนตามระดับที่คาดหวังมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

7. ด้านการจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล ผลการวิจัยพบว่า การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูลมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัย

ราชภัฏอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสถิติ Gamma เท่ากับ 0.52 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะมหาวิทยาลัยราชภัฏมีความพยายามที่จะจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เกี่ยวกับบุคลากรต่างๆให้แก่อาจารย์โดยเน้นความจำเป็นเพื่อคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น แต่การดำเนินการล่าช้าเพราะว่ามีงบประมาณอยู่อย่างจำกัด ดังคำกล่าวของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า “มองว่าการจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เกี่ยวกับบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญ มหาวิทยาลัยก็พยายามจัดให้ตามความต้องการและความจำเป็น ส่วนใดที่จัดให้ไม่ได้ หรือล่าช้าก็จะมีกรทำความเข้าใจถึงเงื่อนไขและข้อจำกัด ขณะนี้กำลังอยู่ในระหว่างการจัดหางบประมาณ” นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับทฤษฎีความคาดหวัง ของ Vroom องค์การจะต้องจัดสรรผลประโยชน์ตอบแทนที่สอดคล้องกับความต้องการและการสร้างความรู้สึกที่มีคุณค่าให้แก่พนักงาน (วินัย ไชยทอง, 2547 : 112)

8. ด้านนโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การของมหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าสถิติ Gamma เท่ากับ 0.50 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะอาจารย์ส่วนใหญ่รับรู้นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ในลักษณะกว้างๆ มหาวิทยาลัยได้พยายามกำหนดคนนโยบายทรัพยากรมนุษย์โดยเน้นความเท่าเทียมกัน ดังคำกล่าวของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า “ นโยบายส่วนใหญ่เขียนเชิงบวกอยู่แล้ว รับรู้แนวปฏิบัติอย่างกว้างๆ ค่อนข้างเห็นภาพชัดเจนลำบาก รายละเอียดของการปฏิบัติมีผลมากกว่า การสร้างสรรค์นโยบายทรัพยากรมนุษย์เราเน้นโอกาสในการได้รับอย่างเท่าเทียม ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับศักยภาพที่เขามีอยู่” นอกจากนี้ยังสอดคล้องผลการศึกษาของนางเยาว์ แก้วมรกต (2542 : 130-131) ที่ได้ทำการศึกษาพบว่า พนักงานที่รับรู้นโยบายการบริหารมนุษย์ขององค์การในทางที่ดีมากกว่า จะมีความผูกพันต่อองค์การสูงกว่าพนักงานที่มีการรับรู้นโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์น้อยกว่า

9. ด้านระยะเวลาการปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่าระยะเวลาการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำโดยมีค่าสถิติ Gamma เท่ากับ 0.31 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะอาจารย์ที่ปฏิบัติงานอยู่ในมหาวิทยาลัยเป็นระยะเวลาสั้นเนื่องจากมีความสุข ก็ย่อมมีความผูกพันกับสังคมที่อยู่ ดังคำกล่าวของผู้ให้การสัมภาษณ์ที่ว่า “คนที่อยู่นาน เพราะอยู่อย่างมีความสุข ถ้าไม่มีความสุขอยู่ได้ไม่นาน คับที่อยู่ได้คับใจอยู่ยาก” นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Hrebiniak and Aultto (1972 : 555-573) ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อระยะเวลาการปฏิบัติงาน

#### ข้อเสนอแนะ

จากผลของการวิจัย มีข้อเสนอแนะเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การของอาจารย์

มหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้ คือ

### 1. ข้อเสนอแนะทั่วไป

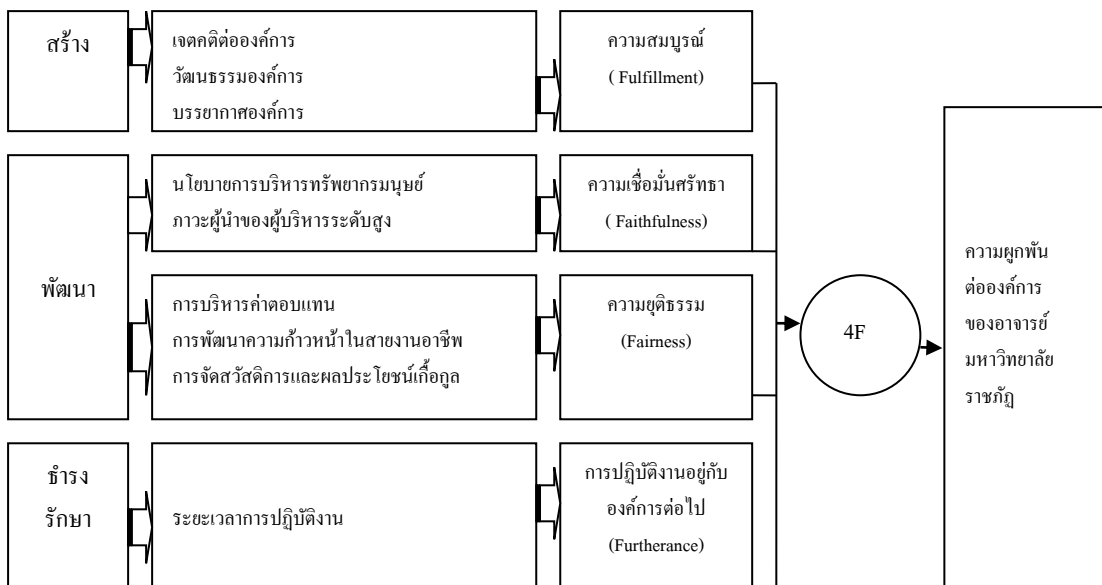
- 1) ผู้บริหารมหาวิทยาลัยควรมีการปลูกจิตสำนึกอาจารย์ให้เกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ
- 2) ผู้บริหารควรมีการบริหารจัดการความขัดแย้งภายใน และเพิ่มการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีให้เกิดขึ้นในหมู่อาจารย์ของมหาวิทยาลัย
- 3) ผู้บริหารควรคำนึงถึงสมดุลชีวิตการทำงาน (Work life balance) ของอาจารย์ โดยการพัฒนาด้านระบบ วิธีการ และกระบวนการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น ใช้เวลาน้อยลง

### 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

- 1) ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับต้นที่มีผลต่อการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ
- 2) ควรมีการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการสร้างความผูกพันต่อองค์กรในกลุ่มอาจารย์ที่มีศักยภาพสูง (Talent)
- 3) ควรเพิ่มตัวแปรที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความเป็นข้าราชการ ภาวการณ์ขององค์กร พฤติกรรมของผู้บริหาร การสื่อสารแบบไม่เป็นทางการ เป็นต้น

### การนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้

จากการศึกษาข้อมูลเชิงปริมาณ โดยการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 452 คน ร่วมกับ ข้อมูลเชิงคุณภาพ ที่ผู้วิจัยนำมาวิเคราะห์ หารายประเด็น (Analyze by theme) พบว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏ ได้มีความพยายามในการสร้างเจตคติที่ดี วัฒนธรรมองค์กร ให้แก่อาจารย์ เพื่อให้เกิดความสมบรูณ์เหมาะสม นอกจากนี้ ได้มุ่งเน้นในการพัฒนานโยบายการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับสูง เพื่อให้อาจารย์มีความเชื่อมั่นและศรัทธา และมุ่งพัฒนาเกี่ยวกับการบริหารค่าตอบแทน การพัฒนาความก้าวหน้าในสายอาชีพ การจัดสวัสดิการและผลประโยชน์เกื้อกูล เพื่อให้เกิดความยุติธรรมแก่อาจารย์ โดยมุ่งธำรงรักษาอาจารย์ที่มีคุณภาพให้ปฏิบัติงานอยู่ภายในมหาวิทยาลัยตลอดไป และจากผลการวิจัยอาจสามารถนำไปพัฒนาเป็นแบบความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏที่เรียกว่า 4F Model ประกอบด้วย 1) ความสมบรูณ์ (Fulfillment) 2) ความเชื่อมั่นศรัทธา (Faithfulness) 3) ความยุติธรรม (Fairness) 4) การปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรต่อไป (Furtherance) ซึ่งสามารถแสดงแบบความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏได้ ดังภาพ 2



ภาพ 2 ตัวแบบความผูกพันต่อองค์กรของมหาวิทยาลัยราชภัฏ ( 4F Model)

อย่างไรก็ดี ในการประยุกต์ใช้ตัวแบบความผูกพันต่อองค์กรของอาจารย์มหาวิทยาลัยราชภัฏ หรือ 4F Model นี้ อาจต้องมีการปรับให้มีความสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมของมหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งต่อไป

**เอกสารอ้างอิง**

จตุรรัตน์ ดาวโร และ ภาสชนก พิชญเวทย์วงศา. (2551). ปัจจัยทำนายที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรฝ่ายบริการพยาบาลโรงพยาบาลสงขลานครินทร์. มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.

ทศพร สิริสัมพันธ์. (2549). การบริหารราชการแนวใหม่. กรุงเทพฯ : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ.

ชนพร จงวิทย์ชาติ. (2543). บรรยากาศองค์กรกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรโรงพยาบาลตำรวจ. วิทยานิพนธ์สังคมสงเคราะห์ศาสตรมหาบัณฑิต, สาขาการจัดการ โครงการสวัสดิการสังคม, มหาวิทยาลัยหัวเฉียว.

นงเยาว์ แก้วมรกต. (2542). ผลของการรับรู้บรรยากาศองค์กรที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบุคคลในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล. วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรบัณฑิต, สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

บุญใจ ศรีสถิตย์นรากร. (2550). ภาวะผู้นำและกลยุทธ์การจัดการองค์การพยาบาลในศตวรรษที่ 2. กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปราชญา กล้าผจญ และ พอดตา บุตรสุทธีวงศ์. (2550). การบริหารทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง.

- วัลภา พัวพงษ์พันธุ์. (2547). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานกลุ่มวิชาชีพเฉพาะของบริษัทสห โทรคมณฑล จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์การจัดการภาครัฐและเอกชน มหาวิทยาลัย, คณะรัฐประศาสนศาสตร์, สาขาการจัดการภาครัฐและเอกชน, สถาบันพัฒนาบริหารศาสตร์.
- วินัย ไชยทอง. (2547). พฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : บรรณกิจ.
- สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์. (2549). เอกสารประกอบการสัมมนาทางวิชาการ เรื่อง องค์ความรู้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์กร, 7 พฤศจิกายน 2549 ณ โรงแรมมิราเคิลแกรนด์. กรุงเทพฯ : ม.ป.ท..
- สมพร ศิลป์สุวรรณ. (2551). ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ : กรณีศึกษาพนักงานสถาบันระบบใหม่. รายงานการวิจัยสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สวนีย์ แก้วฉวี.(2549). “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน.” วารสารการบริหารคน. 27, 11-16
- สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ (2550). การแก้ปัญหาการขาดแคลนครุคณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา, [online] จาก <http://www.knit.or.th>
- Coffman,C. & GonzaleZ-Molina, G., (2002) Follow This Path: How the world’s Greatest Organizations Drive Growth by Unleashing Human Capital. New York: Warner Book, Inc., 12-15.
- Denison, Daniel R; and Mishra, Anell K. (1995). Toward a Theory of Organizational Culture and Effectiveness. *Organization Science*, 6 (2), 204-223.
- Kanter, R.M. (1968) “Communication and social organization : A study of commitment Mechanism Utopian communities.” American Sociological Review. (33), 499-517.
- Hrebiniak, Lawrence G. and Alutto, Joseph.A.(1972). Personnel and Role-Related Factors in the Development of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 17 (12), 555-573.
- Steers, R.M. (1977). Antecedents and Outcomes of Organizational Commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(3), 46-56.
- Vanderberg, Robert J. and Scarpello, Vida. (1989). The Matching Model : An Examination of process Underlying Realistic Job Preview. *Journal of Applied Psychology*, (75), 521-539.
- Yamane, Taro. (1973). *Statistics and Introductory Analysis*.( 2<sup>nd</sup> ed. ). Tokyo: Akoyama Gakuin Universities.