

ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันภายในองค์กรของบุคลากร
สังกัดกรมการปกครองส่วนภูมิภาค ในพื้นที่จังหวัดเลย

**A Study of Factors Affecting Organizational Commitment of Personnel under
the Department of Provincial Administration in Loei Province**

นางสาวณัฐริณี ตัญญา

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาความแตกต่างระหว่างปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ (เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน) กับความผูกพันภายในองค์กร และ 2) ศึกษาอิทธิพลของปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ที่มีต่อความผูกพันภายในองค์กรของบุคลากรสังกัดกรมการปกครองส่วนภูมิภาค ในพื้นที่จังหวัดเลย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรสังกัดกรมการปกครองส่วนภูมิภาค ในพื้นที่จังหวัดเลย จำนวน 363 คน ได้มาโดยการสุ่มตัวอย่างแบบสะดวก เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One-Way ANOVA) และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) ผลการวิจัยพบว่า 1) บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ ได้แก่ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันส่งผลต่อความผูกพันภายในองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนเพศที่แตกต่างกันไม่ส่งผลต่อความผูกพันภายในองค์กร 3) ปัจจัยจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันภายในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้า และด้านการได้รับการยอมรับนับถือ 4) ปัจจัยค้ำจุนที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันภายในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ได้แก่ ด้านสถานะของอาชีพ ด้านการบังคับบัญชา และด้านเงินเดือน

คำสำคัญ: ความผูกพันภายในองค์กร, ทฤษฎีสองปัจจัย, กรมการปกครองส่วนภูมิภาค

Abstract

The objectives of this quantitative research were: 1) to study the differences between demographic factors (gender, age, education level, and work experience) and organizational commitment, and 2) to investigate the influence of motivation and hygiene factors, based on Herzberg's Two-Factor Theory, on the organizational commitment of personnel under the Provincial Administration Department in Loei Province. The sample consisted of 363 personnel randomly selected via convenience sampling. The research instrument was a questionnaire. Data analysis employed frequency, percentage, mean, standard deviation, t-test, One-Way ANOVA, and Multiple Regression Analysis. The findings revealed that: 1) The overall organizational commitment of personnel was at a high level. 2) Demographic factors, specifically age, education level, and work experience, significantly affected organizational commitment at the .05 level, whereas gender did not. 3) Motivation factors significantly influencing organizational commitment included achievement, work itself, advancement, and recognition. 4) Hygiene factors significantly influencing organizational commitment included status, supervision, and salary.

Keywords : Organizational Commitment, Two-Factor Theory, Provincial Administration Department

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบัน การเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจ สังคม และเทคโนโลยีได้ส่งผลกระทบต่อระบบการทำงานของหน่วยงานภาครัฐอย่างมีนัยสำคัญ โดยเฉพาะการขับเคลื่อนนโยบายรัฐบาลดิจิทัล (Digital Government) และการปรับตัวภายหลังสถานการณ์การแพร่ระบาดของโรค COVID-19 ทำให้รูปแบบการทำงานเปลี่ยนไปเป็นแบบผสมผสาน (Hybrid Working) การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวสร้างความท้าทายให้แก่บุคลากรภาครัฐในการปรับตัว ส่งผลให้ "ความผูกพันภายในองค์กร" (Organizational Commitment) กลายเป็นปัจจัยวิกฤตที่องค์กรต้องให้ความสำคัญ เนื่องจากเป็นปัจจัยที่บ่งชี้ถึงความเต็มใจของบุคลากรที่จะทุ่มเทปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย และยังสัมพันธ์โดยตรงกับประสิทธิภาพและประสิทธิผลของงาน

กรมการปกครองส่วนภูมิภาคเป็นหน่วยงานที่มีบทบาทสำคัญในการ "บำบัดทุกข์ บำรุงสุข" รักษาความสงบเรียบร้อย และให้บริการประชาชนในระดับพื้นที่ ภารกิจเหล่านี้จะสำเร็จได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรมีขวัญและกำลังใจที่ดี และมีความผูกพันต่อองค์กร หากบุคลากรขาดความผูกพัน อาจนำไปสู่ปัญหาการลาออกหรือประสิทธิภาพการทำงานที่ลดลง ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพการให้บริการประชาชน ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นความสำคัญในการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันภายในองค์กรของบุคลากรสังกัดกรมการปกครองส่วนภูมิภาค ในพื้นที่จังหวัดเลย โดยนำทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg และแนวคิดความผูกพันของ Allen and Meyer มาเป็นกรอบในการศึกษา เพื่อนำผลการวิจัยไปประยุกต์ใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาความแตกต่างระหว่างปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ กับความผูกพันภายในองค์กรของบุคลากรสังกัดกรมการปกครองส่วนภูมิภาค ในพื้นที่จังหวัดเลย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนที่ส่งผลต่อความผูกพันภายในองค์กรของบุคลากร สังกัดกรมการปกครองส่วนภูมิภาค ในพื้นที่จังหวัดเลย

สมมติฐานของการวิจัย

1. ปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ที่แตกต่างกัน ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และระยะเวลาการปฏิบัติงาน ส่งผลให้ความผูกพันภายในองค์กรของบุคลากรแตกต่างกัน
2. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) มีอิทธิพลต่อความผูกพันภายในองค์กรของบุคลากร
3. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) มีอิทธิพลต่อความผูกพันภายในองค์กรของบุคลากร

ขอบเขตของการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ คือ บุคลากรสังกัดกรมการปกครองส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดเลย จำนวน 3,857 คน และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 363 คน ซึ่งคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยสูตรของ Taro Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% โดยมุ่งศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันภายในองค์กร โดยใช้ทฤษฎีสองปัจจัย (Two-Factor Theory) ของ Herzberg และแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของ Allen and Meyer เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา ประกอบด้วยตัวแปรอิสระ ได้แก่ ปัจจัยประชากรศาสตร์ (เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน) และปัจจัยตามทฤษฎีสองปัจจัย (ปัจจัยจูงใจ 5 ด้าน และปัจจัยค้ำจุน 6 ด้าน) ตัวแปรตาม ได้แก่ ความผูกพันภายใน

องค์กร 3 ด้าน (ด้านจิตใจ, ด้านการคงอยู่ในองค์กร, ด้านบรรทัดฐาน) งานวิจัยนี้ได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลและวิเคราะห์ผล ตั้งแต่เดือนสิงหาคม ถึงเดือนธันวาคม พ.ศ. 2568

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิดความผูกพันต่อองค์กร (Organizational Commitment) ผู้วิจัยยึดตามแนวคิดของ Allen and Meyer (1990) ซึ่งแบ่งองค์ประกอบของความผูกพันออกเป็น 3 ด้าน คือ ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) หมายถึง ความรู้สึกรัก ผูกพัน และต้องการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความผูกพันด้านการคงอยู่ในองค์กร (Continuance Commitment) หมายถึง การรับรู้ถึงต้นทุนหรือความสูญเสียหากต้องลาออกจากองค์กร และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง ความรู้สึกเป็นหน้าที่ หรือความรับผิดชอบทางศีลธรรมที่ต้องอยู่ต่อแทนองค์กร

ทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (The Two-Factor Theory) ทฤษฎีนี้อธิบายถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย ปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) เป็นปัจจัยภายในที่กระตุ้นให้เกิดความพึงพอใจและแรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน (Achievement) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ลักษณะของงานที่ปฏิบัติ (Work Itself) ความรับผิดชอบ (Responsibility) และความก้าวหน้า (Advancement) ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยภายนอกที่ช่วยป้องกันความไม่พอใจในการทำงาน ได้แก่ นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) เงินเดือน (Salary) การบังคับบัญชา (Supervision) ความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal Relation) ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน (Job Security) และสถานะของอาชีพ (Status) กล่าวโดยสรุป คือ ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors) ทำให้พนักงาน “อยากอยู่และทำงานอย่างเต็มที่” ส่งผลให้เกิดความผูกพันด้านจิตใจและด้านบรรทัดฐาน และปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) ทำให้พนักงาน “ไม่ยอมออกจากงาน” ส่งผลให้เกิดความผูกพันด้านการคงอยู่ในองค์กร

จากการทบทวนวรรณกรรม ผู้วิจัยพบว่าม้งานวิจัยที่สนับสนุนความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยจูงใจและค้ำจุนกับความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ งานวิจัยของ Seid (2020) ได้ศึกษาเรื่อง The Antecedents of Organizational Commitment; The case of Burayu Packaging and Printing Industry กลุ่มตัวอย่างคือ พนักงานของบริษัท บูรายู บรรจุภัณฑ์ แอนด์ พรีนติ้ง อินดัสทรีส์ (BPPI) จำนวน 288 คน ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาตัวแปรต้นเป็นรายด้าน พบว่า ด้านความพึงพอใจในงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านความมั่นคงในงาน ด้านการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร และด้านสภาพแวดล้อมการทำงานตามลำดับ และงานวิจัยของ กฤติพงษ์ เกษกมล (2567) ได้ศึกษาเรื่อง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพัน

ต่อองค์การของบุคลากร สังกัดกระทรวงมหาดไทยในจังหวัดตราด กลุ่มตัวอย่างในการวิจัย คือบุคลากร สังกัดกระทรวงมหาดไทยในจังหวัดตราด จำนวน 122 คน ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความผูกพันต่อ องค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาความผูกพันเป็นรายด้าน พบว่า ความผูกพัน ด้านจิตใจ อยู่ในระดับเห็นด้วยปานกลาง รองลงมาคือ ด้านบรรทัดฐาน และด้านการคงอยู่กับองค์การ ตามลำดับ ส่วนปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร ได้แก่ ด้านประสบการณ์ทำงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ประชากร คือ บุคลากรสังกัด กรมการปกครองส่วนภูมิภาคในพื้นที่จังหวัดเลย จำนวน 3,857 คน การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการคำนวณจากสูตรของ Taro Yamane (1973) ที่ระดับความเชื่อมั่น 95% ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 363 คน ซึ่งมีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 1 ปีขึ้นไป

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยแบ่งเป็น 3 ส่วน ได้แก่ ข้อมูลส่วนบุคคล ความคิดเห็นต่อปัจจัยจูงใจและปัจจัยก้ำจุน และความผูกพันต่อองค์การ โดยใช้มาตราส่วนประมาณค่า 5 ระดับ (Likert Scale) ตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) เชิงเนื้อหา โดยผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ได้ค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) เท่ากับ 1.00 หมายความว่าแบบสอบถามนี้ สามารถนำไปเก็บข้อมูลได้

จากนั้นผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการคำนวณค่า IOC แล้ว ไปทดลองใช้ (Try Out) กับ กลุ่มบุคคลที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบความเข้าใจและความเหมาะสมของแบบสอบถาม เมื่อได้ข้อมูลจากการทดลองใช้แล้ว จึงนำมาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สถิติค่าสัมประสิทธิ์ที่วัดความน่าเชื่อถือและความสอดคล้องภายในของ ชุดคำถาม (Cronbach's Alpha Coefficient : α) ผลการทดสอบ พบว่า ค่า $\alpha = .947$ ซึ่งมีค่ามากกว่า .70 หมายความว่า แบบสอบถามนี้มีความน่าเชื่อถือ และสามารถนำไปเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการขออนุญาตจากหน่วยงานต้นสังกัด ก่อนการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง และได้ชี้แจงวัตถุประสงค์เพื่อการวิจัยและเก็บรักษาความลับของข้อมูล เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลได้ครบตามที่กำหนดแล้ว ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามในแต่ละชุด แล้วคัดเลือกแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์มาใช้ในการวิเคราะห์ หากพบว่ามีกรรอกข้อมูลที่ไม่สมบูรณ์ จะตัดชุดข้อมูลนั้นทิ้งไป จากนั้นนำแบบสอบถามที่ครบถ้วนสมบูรณ์ มาวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยโปรแกรมทางสถิติ โดยดำเนินการ ดังนี้

1) การวิเคราะห์สถิติเชิงพรรณนา ใช้เพื่ออธิบายลักษณะทั่วไปของข้อมูล โดยนำเสนอในรูปของค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2) การวิเคราะห์สถิติเชิงอนุมาน ประกอบด้วย การทดสอบค่าเฉลี่ยด้วย t-test และ One-way ANOVA เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยระหว่างข้อมูลประชากรศาสตร์กับระดับความผูกพันภายในองค์กร และพิจารณาว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติหรือไม่ การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อตรวจสอบอิทธิพลของปัจจัยจูง และปัจจัยค้ำจุน ที่มีต่อความผูกพันภายในองค์กร

ผลการวิจัย

ผลการวิจัยปัจจัยประชากรศาสตร์ พบว่า เพศที่แตกต่างกัน ไม่มีผลต่อระดับความผูกพันภายในองค์กรทั้ง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ในองค์กร ด้านบรรทัดฐาน อายุที่แตกต่างกัน มีผลต่อความผูกพันภายในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน กลุ่มอายุ 41 - 50 ปี มีความผูกพันด้านจิตใจสูงที่สุด กลุ่มอายุ 51 - 60 ปี มีความผูกพันด้านการคงอยู่ในองค์กร และด้านบรรทัดฐานสูงที่สุด กลุ่มอายุไม่เกิน 30 ปี มีความผูกพันต่ำที่สุดในทุกด้านเมื่อเทียบกับกลุ่มอื่น ระดับการศึกษาที่แตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันภายในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในด้านจิตใจ และ ด้านการคงอยู่ในองค์กร แต่ไม่มีผลต่อด้านบรรทัดฐาน กลุ่มปริญญาตรี มีความผูกพันด้านจิตใจต่ำที่สุด กลุ่มสูงกว่าปริญญาตรี มีความผูกพันด้านการคงอยู่ในองค์กรต่ำที่สุด ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีผลต่อความผูกพันภายในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน กลุ่มปฏิบัติงานมากกว่า 20 ปี มีความผูกพันสูงที่สุดในทุกด้าน กลุ่มปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี มีความผูกพันด้านการคงอยู่ในองค์กร และด้านบรรทัดฐานต่ำที่สุด

ผลการวิจัยอิทธิพลของปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนต่อความผูกพันภายในองค์กร โดยแบ่งความผูกพันเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1) อิทธิพลต่อความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) เป็นความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ ความรัก และความภาคภูมิใจต่อองค์กร ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่มีผลต่อความผูกพันด้านจิตใจ ได้แก่ ปัจจัยจูงใจ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ แสดงว่าบุคลากรที่มองว่างานของตนเองมีคุณค่า มีความท้าทาย มีความน่าสนใจจะยิ่งรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น รองลงมาคือ ด้านความก้าวหน้า โอกาสในการเติบโตในสายอาชีพ และการมีระบบพัฒนาบุคลากรที่เอื้อต่อความก้าวหน้าเป็นแรงผลักดันสำคัญในการสร้างความผูกพันด้านจิตใจ และ ด้านความสำเร็จในงาน การที่บุคลากรสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ และรู้สึกภาคภูมิใจในผลงาน ย่อมส่งผลให้เกิดความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กร ในส่วนของปัจจัยค้ำจุน ได้แก่ ด้านสถานะ

ของอาชีพ ปัจจัยนี้มีอิทธิพลเชิงบวกสูงที่สุดที่มีต่อความผูกพันด้านจิตใจ ซึ่งหมายความว่า ความรู้สึกภาคภูมิใจในตำแหน่งและอาชีพที่ได้รับการยอมรับในสังคมเป็นรากฐานสำคัญที่ทำให้บุคลากรรักและจงรักภักดีต่อองค์กร ด้านการบังคับบัญชา และด้านความปลอดภัยในการทำงาน ความสามารถในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชา และความมั่นคงในหน้าที่การงานมีส่วนช่วยในการเสริมสร้างความผูกพันด้านจิตใจ ข้อสังเกตเชิงลบสำหรับปัจจัยคำจูนในด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น แสดงอิทธิพลเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ซึ่งขัดแย้งกับทฤษฎีพื้นฐานอาจสะท้อนว่าการมีสัมพันธภาพที่ดีอาจเกิดในกลุ่มย่อย แต่ไม่ได้นำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอย่างมีประสิทธิภาพ

2) อิทธิพลต่อความผูกพันด้านการคงอยู่ในองค์กร (Continuance Commitment) เป็นความรู้สึกที่บุคลากรตัดสินใจอยู่ต่อเพราะมองเห็นถึงต้นทุนหรือความสูญเสียหากต้องลาออกจากองค์กร ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูนใจมีอิทธิพลต่อความผูกพันด้านนี้ครบทั้ง 5 ด้าน โดยมีด้านการได้รับการยอมรับนับถือเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเชิงบวกสูงสุด ตามด้วยด้านความก้าวหน้า และด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ตามลำดับ ข้อสังเกตเชิงลบสำหรับปัจจัยจูนใจ ในด้านความสำเร็จในงาน และด้านความรับผิดชอบ มีอิทธิพลเชิงลบต่อความผูกพัน ด้านการคงอยู่ในองค์กร ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่น่าสนใจ และขัดแย้งกับทฤษฎีของ Herzberg อาจบ่งชี้ว่าบุคลากรที่มีความสำเร็จสูง และได้รับความรับผิดชอบมากอาจมองเห็นโอกาสในการทำงานที่ดีกว่าภายนอกองค์กร ทำให้ต้นทุนในการลาออกลดลง ในส่วนของปัจจัยคำจูน ด้านการบังคับบัญชา มีอิทธิพลเชิงบวกสูงสุด ด้านการบังคับบัญชาที่สามารถบริหารงานและให้คำแนะนำที่ดี เป็นปัจจัยสำคัญในการทำให้บุคลากรเลือกที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป ด้านสถานะของอาชีพ และด้านเงินเดือน สอดคล้องกับแนวคิดด้านต้นทุน (Cost) โดยเงินเดือนและผลตอบแทน รวมถึงสถานะทางสังคมที่ได้รับเป็นปัจจัยที่ช่วยเพิ่มต้นทุนในการออกจากงาน (Cost of Leaving)

3) อิทธิพลต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) เป็นความรู้สึกว่าตนเอง "ควร" จะอยู่ในองค์กรเนื่องจากความรับผิดชอบทางศีลธรรม หรือความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยจูนใจ ด้านความก้าวหน้ามีอิทธิพลเชิงบวกสูงที่สุด หมายความว่าองค์กรที่ให้โอกาสในการพัฒนาช่วยทำให้บุคลากรรู้สึกว่าการตอบแทนองค์กรด้วยการอยู่ต่อ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความสำเร็จในงานก็มีอิทธิพลเชิงบวกเช่นกัน ข้อสังเกตเชิงลบสำหรับปัจจัยจูนใจในด้านความรับผิดชอบ มีอิทธิพลเชิงลบอย่างมีนัยสำคัญเช่นเดียวกับด้านการคงอยู่ในองค์กร ซึ่งตอกย้ำว่าภาระงานที่มาพร้อมกับ ความรับผิดชอบอาจทำให้ความรู้สึกเป็นหนี้บุญคุณ หรือสำนึกในหน้าที่ลดลง ในส่วนของปัจจัยคำจูน ด้านสถานะของอาชีพ มีอิทธิพลเชิงบวกสูงสุด การที่อาชีพเป็นที่ยอมรับและ

มีเกียรติ ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าจะต้องรักษาสถานะนี้ไว้ โดยการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มที่ การบังคับบัญชา และด้านเงินเดือน มีอิทธิพลเชิงบวกในระดับสูงเช่นกัน แสดงให้เห็นว่า การดูแลและสนับสนุนที่ดีจากผู้บริหารรวมถึงค่าตอบแทนที่เหมาะสม ทำให้บุคลากรรู้สึกว่าควรตอบแทนองค์กร

สรุปผลการวิจัยได้ว่า ปัจจัยจูงใจมีบทบาทหลักในการขับเคลื่อนความผูกพันด้านจิตใจ (ความรักองค์กร) ส่วนปัจจัยค้ำจุน โดยเฉพาะด้านสถานะของอาชีพ และด้านการบังคับบัญชา ก็มีอิทธิพลสูงต่อด้านความผูกพันในทุกด้าน ซึ่งชี้ให้เห็นว่าในบริบทของหน่วยงานราชการ อย่างกรมการปกครองส่วนภูมิภาค ในพื้นที่จังหวัดเลย มีความภาคภูมิใจในอาชีพ (Status) และคุณภาพของหัวหน้างาน (Supervision) ซึ่งมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการรักษาและสร้างความผูกพันของบุคลากรในทุกด้าน

อภิปรายผล

อิทธิพลของปัจจัยประชากรศาสตร์ ผลการวิจัยพบว่า เพศที่แตกต่างกัน ไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันภายในองค์กรทั้ง 3 ด้าน สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิราติ พันธุ์จับสิงห์ (2564) ที่พบว่า ปัจจัยด้านเพศไม่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร และกฤติพงษ์ เกษกมล (2567) ที่พบว่า เพศไม่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านอายุ พบว่า อายุที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันภายในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน โดยกลุ่มที่มีอายุมาก (กลุ่มอายุ 41 - 60 ปี) มีความผูกพันสูงที่สุดในเกือบทุกด้าน และกลุ่มที่มีอายุน้อย (กลุ่มอายุ ไม่เกิน 30 ปี) มีความผูกพันต่ำที่สุดสอดคล้องกับงานวิจัยของกฤติพงษ์ เกษกมล (2567) ที่พบว่าอายุมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติการที่กลุ่มอายุน้อยมีความผูกพันต่ำที่สุดเป็นสัญญาณเตือนที่ควรได้รับการแก้ไขเพื่อลดการลาออกในอนาคต และ Seid (2020) ที่พบว่า อายุเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร ซึ่งมีส่วนกำหนดระดับความผูกพัน โดยเฉพาะด้านการคงอยู่ในองค์กร ด้านระยะเวลาการปฏิบัติงาน พบว่า ระยะเวลาการปฏิบัติงานที่แตกต่างกันมีอิทธิพลต่อความผูกพันภายในองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในทุกด้าน โดยกลุ่มที่มีประสบการณ์ทำงานนาน (กลุ่มที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน มากกว่า 20 ปี) มีความผูกพันสูงที่สุดในเกือบทุกด้าน และกลุ่มที่มีประสบการณ์อยู่ในระดับปานกลาง (กลุ่มที่มีระยะเวลาการปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี) มีความผูกพันต่ำที่สุด เป็นไปตามแนวคิดของ Allen and Meyer (1990) ที่ความผูกพันด้านการคงอยู่ในองค์กรเกิดจากการรับรู้ถึงต้นทุนและความสูญเสีย หากต้องออกจากองค์กร โดยบุคลากรที่ทำงานนานย่อมมีภาระทางสังคมและการลงทุนในสายอาชีพที่สูงกว่า สอดคล้องกับงานวิจัยของ Seid (2020) ที่พบว่า ระยะเวลาการทำงานเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร ซึ่งมีส่วนกำหนดระดับความผูกพัน โดยเฉพาะ

ด้านการคงอยู่ในองค์กร ด้านระดับการศึกษา พบว่า ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีอิทธิพลต่อความผูกพันด้านจิตใจและด้านการคงอยู่ในองค์กร แต่ไม่มีอิทธิพลต่อด้านบรรทัดฐาน โดยกลุ่มที่มีการศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรีมีความผูกพันด้านจิตใจต่ำที่สุด และกลุ่มที่มีการศึกษาอยู่ในระดับสูงกว่าปริญญาตรี มีความผูกพันด้านการคงอยู่ในองค์กรต่ำที่สุด สอดคล้องกับงานวิจัยของ ปีราติพันธ์จบสิงห์ (2564) ที่พบว่า ปัจจัยด้านระดับการศึกษามีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

อิทธิพลของปัจจัยจูงใจ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับคะแนนเฉลี่ยของปัจจัยจูงใจอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งทั้ง 5 ด้าน เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับความยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้า ดังนั้น เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถอภิปรายได้ดังต่อไปนี้

1) ด้านความสำเร็จของงาน โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งทั้ง 3 ข้อ เรียงตามลำดับ ได้แก่ ท่านมีความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงานที่ได้ปฏิบัติ ท่านสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จภายในระยะเวลาที่กำหนด

2) ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งทั้ง 3 ข้อ เรียงตามลำดับ ได้แก่ เพื่อนร่วมงานให้การยอมรับในความสามารถของท่าน ท่านมีโอกาสได้แสดงความคิดเห็นและได้รับการรับฟังจากผู้บังคับบัญชา และความทุ่มเทและผลงานของท่านได้รับการชื่นชม หรือยอมรับจากผู้บังคับบัญชา

3) ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งทั้ง 3 ข้อ เรียงตามลำดับ ได้แก่ ท่านมองว่างานที่ท่านได้ปฏิบัติมีคุณค่าต่อองค์กร ท่านมีความพึงพอใจที่ได้ใช้ความรู้ ความสามารถที่มีมาปรับใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่ และท่านได้รับมอบหมายงานตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของท่าน

4) ด้านความรับผิดชอบ โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง 2 ข้อ ระดับเห็นด้วย 1 ข้อ เรียงตามลำดับ ได้แก่ งานที่ท่านได้รับมอบหมายมีความสำคัญต่อองค์กร ท่านได้รับความไว้วางใจในการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงาน และท่านมีอิสระในการตัดสินใจและบริหารจัดการงาน ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่

5) ด้านความก้าวหน้า โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยทั้ง 3 ข้อ เรียงตามลำดับ ได้แก่ การประเมินผลงานประจำปีสะท้อนศักยภาพ ความก้าวหน้าในงานของท่าน ท่านเห็นโอกาสในการเติบโตในสายอาชีพ หรือตำแหน่งในองค์กรนี้ และองค์กรมีระบบการพัฒนาบุคลากรที่เอื้อต่อความก้าวหน้าในอาชีพของท่าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤติพงศ์ เกษกมล (2567) ที่พบว่าปัจจัยจูงใจ ด้านโอกาสความก้าวหน้าในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

สรุปได้ว่า ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยภายในที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและแรงจูงใจ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ และด้านความสำเร็จในงานผลการวิจัยพบว่า ทั้ง 2 ด้าน มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันด้านจิตใจสูง สอดคล้องกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ที่ระบุว่าปัจจัยจูงใจ เช่น ด้านความสำเร็จของงาน ด้านลักษณะของงาน ทำให้เกิดความพึงพอใจและแรงจูงใจภายใน นำไปสู่ความผูกพันเชิงบวกต่อองค์กรทางด้านจิตใจ ด้านความรับผิดชอบ ผลการวิจัยพบว่า มีอิทธิพลเชิงลบต่อความผูกพันด้านการคงอยู่ในองค์กร และด้านบรรทัดฐาน ผลนี้ขัดแย้งกับทฤษฎีของ Herzberg ที่ระบุว่า ความรับผิดชอบควรสร้างความพึงพอใจและแรงจูงใจ การขัดแย้งนี้อาจบ่งชี้ว่าภายใต้บริบทของกรมการปกครอง (หลัง COVID-19 และรัฐบาลดิจิทัล) ความรับผิดชอบที่เพิ่มขึ้นมาพร้อมกับภาระงาน ที่หนักเกินไป ความกดดัน ขาดทรัพยากร หรือขาดอิสระในการตัดสินใจที่เพียงพอ ทำให้บุคลากรมองว่าเป็นภาระ (ต้นทุน) มากกว่าแรงจูงใจ จึงลดความตั้งใจที่จะคงอยู่ หรือรู้สึกที่ต้องตอบแทนองค์กร ซึ่งอาจส่งผลให้ผู้ที่มีความสำเร็จสูงมองเห็นโอกาสในการทำงานที่ดีกว่าภายนอกองค์กรได้ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ และด้านความก้าวหน้า ผลการวิจัยพบว่า มีอิทธิพลเชิงบวกสูงต่อความผูกพันทุกด้าน ทั้งด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ในองค์กร และด้านบรรทัดฐาน โดยเฉพาะด้านการได้รับการยอมรับนับถือมีอิทธิพลเชิงบวกสูงสุดต่อด้านการคงอยู่ในองค์กร และด้านความก้าวหน้ามีอิทธิพลเชิงบวกสูงสุดต่อ ด้านบรรทัดฐาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Seid (2020) ที่พบว่า ปัจจัยจูงใจด้านความก้าวหน้ามีอิทธิพลเชิงบวกสูงต่อความผูกพันต่อองค์กรนั้น

อิทธิพลของปัจจัยค้ำจุน โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับความคิดเห็นของปัจจัยค้ำจุนอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งทั้ง 2 ด้าน ระดับเห็นด้วย 4 ด้าน เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านสถานะของอาชีพ ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ด้านนโยบายและการบริหาร ด้านการบังคับบัญชา ด้านความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน และด้านค่าตอบแทน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถอภิปรายได้ดังต่อไปนี้

1) ด้านนโยบายและการบริหาร โดยภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง 1 ข้อ ระดับเห็นด้วย 2 ข้อ เรียงตามลำดับ ได้แก่ นโยบาย

และระเบียบขององค์กรมีความชัดเจน การบริหารงานภายในองค์กรมีความโปร่งใส และตรวจสอบได้ ผู้บังคับบัญชามีการสื่อสารแนวทางในการปฏิบัติงานอย่างทั่วถึง

2) ด้านเงินเดือน โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยทั้ง 3 ข้อ เรียงตามลำดับ ได้แก่ สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ที่องค์กรจัดให้มีความสอดคล้องกับค่าครองชีพ เงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่าน และเงินเดือนและค่าตอบแทนที่ได้รับมีความเหมาะสมกับภาระงานที่มี ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤติพงศ์ เกษกมล (2567) ที่พบว่าปัจจัยจูงใจด้านค่าตอบแทน ในภาพรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมาก

3) ด้านการบังคับบัญชา โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง 1 ข้อ ระดับเห็นด้วย 2 ข้อ เรียงตามลำดับ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาของท่านยินดีให้คำแนะนำในการทำงานแก่ท่าน ผู้บังคับบัญชาของท่านมีการบริหารงานภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี และผู้บังคับบัญชาของท่านมีการมอบหมายงานอย่างเป็นธรรม

4) ด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง 2 ข้อ ระดับเห็นด้วย 1 ข้อ เรียงตามลำดับ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาของท่านมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน เพื่อร่วมงานของท่านให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานเป็นอย่างดี และท่านพบว่าในองค์กรมีบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ กฤติพงศ์ เกษกมล (2567) ที่พบว่า ปัจจัยจูงใจ ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา และเพื่อร่วมงานมีความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากที่สุด

5) ด้านความปลอดภัยในการทำงาน โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วย เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง 1 ข้อ ระดับเห็นด้วย 2 ข้อ เรียงตามลำดับ ได้แก่ ตำแหน่งหน้าที่การงานของท่านมีความมั่นคง งานที่ทำอยู่ในสภาพแวดล้อมที่มั่นคง และไม่เสี่ยงต่อการเปลี่ยนแปลงที่ไม่คาดคิด และการถูกโยกย้ายโดยไม่มีความสมัครใจจากการปรับโครงสร้างองค์กรมีโอกาสเกิดขึ้นได้ยาก

6) ด้านสถานะของอาชีพ โดยภาพรวมอยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่ง เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับเห็นด้วยอย่างยิ่งทั้ง 3 ข้อ เรียงตามลำดับ ได้แก่ อาชีพของท่านได้รับการยอมรับในสังคม ท่านรู้สึกว่าคุณค่าของอาชีพของท่านเป็นอาชีพที่มีเกียรติ และท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานในตำแหน่งของท่าน

สรุปได้ว่า ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ปัจจัยจูงใจเป็นปัจจัยภายนอกที่จำเป็นเพื่อป้องกันความไม่พึงพอใจ ด้านสถานะของอาชีพ ผลการวิจัยพบว่า มีอิทธิพลเชิงบวก และมีค่าเบต้าสูงที่สุดต่อความผูกพัน ด้านจิตใจ และด้านบรรทัดฐาน สอดคล้องกับผลการวิจัยเชิงพรรณนาที่บุคลากร

มีความเห็นว่าอาชีพของตนได้รับการยอมรับในสังคมสูงที่สุด สิ่งนี้ แสดงว่าความภาคภูมิใจใน "ความเป็นข้าราชการ หรือเป็นอาชีพที่มีเกียรติ" เป็นปัจจัยภายนอกที่สำคัญที่สุดในการขับเคลื่อนความรู้สึกผูกพันและความสำนึกในหน้าที่ต่อองค์กร สอดคล้องกับแนวคิดของ Herzberg ที่ระบุว่าสถานะของอาชีพเป็นปัจจัยค่าจูงที่สำคัญ ด้านการบังคับบัญชา ผลการวิจัยพบว่า มีอิทธิพลเชิงบวกสูงต่อความผูกพันทุกด้าน ทั้งด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ในองค์กร และด้านบรรทัดฐาน โดยมีอิทธิพลเชิงบวกสูงสุดต่อด้านการคงอยู่ในองค์กร ซึ่งการได้รับการดูแลและสนับสนุนที่ดีจากผู้บริหารรวมถึงความสามารถในการบริหารงานของผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยสำคัญในการเสริมสร้างความผูกพันในทุกด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านการคงอยู่ในองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของ เวทยา ใฝ่ใจดี (2566) ที่พบว่า ปัจจัยด้านผู้บังคับบัญชาส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Seid (2020) ด้านการบังคับบัญชา มีอิทธิพลเชิงบวกสูงต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ผลการวิจัยพบว่า มีอิทธิพลเชิงลบต่อความผูกพัน ด้านจิตใจ ซึ่งขัดแย้งกับทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg ที่ระบุว่าความสัมพันธ์ที่ดีควรป้องกันความไม่พอใจ การขัดแย้งนี้อาจสะท้อนว่าความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชา ซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูง อาจเป็นเพียงปัจจัยพื้นฐานที่จำเป็น แต่ไม่ได้ส่งเสริมความรักต่อองค์กรในเชิงลึก หรืออาจเกิดจากการมี "กลุ่ม" หรือ "พวกพ้อง" ภายในองค์กร ซึ่งสร้างความผูกพันภายในกลุ่มย่อยมากกว่าความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมด้านเงินเดือน ผลการวิจัยพบว่า แม้มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในกลุ่มปัจจัยค่าจูง แต่มีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพัน ด้านการคงอยู่ในองค์กร และด้านบรรทัดฐาน สอดคล้องกับแนวคิดด้านต้นทุนของความผูกพันด้านการคงอยู่ในองค์กร โดยเงินเดือนและผลตอบแทนที่เหมาะสมเป็นปัจจัยที่ช่วยเพิ่มต้นทุนในการออกจากงาน

อิทธิพลของความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวมมีความผูกพันอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับคะแนนเฉลี่ยของความผูกพันอยู่ในระดับมากที่สุด 1 ด้าน และระดับมาก 2 ด้าน เรียงตามลำดับ ได้แก่ ด้านจิตใจ ด้านบรรทัดฐาน และด้านการคงอยู่ในองค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านสามารถอภิปรายได้ดังต่อไปนี้

1) ด้านจิตใจ โดยภาพรวมมีความผูกพันอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ข้อ เรียงตามลำดับ ได้แก่ ท่านเต็มใจทุ่มเทความพยายามในการทำงาน เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ท่านพร้อมที่จะทำงานทุกอย่างที่ได้รับมอบหมายเพื่อให้ได้ทำงานกับองค์กรต่อไป และท่านเต็มใจที่จะช่วยเหลือองค์กรในทุก ๆ ด้าน ที่ท่านสามารถทำได้ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของชรินทร์ทิพย์ ศรีรากาญจน์ (2561) ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจอยู่ในระดับสูงที่สุดซึ่งมีค่าเฉลี่ยสูงกว่าด้านอื่นๆ และงานวิจัยของอาริญา เฮงทวีทรัพย์ศิริ (2559) ที่พบว่า พยาบาลมีระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจสูงที่สุด แสดงให้เห็นว่าองค์กรควรให้ความสำคัญกับการส่งเสริมให้

บุคลการเกิดความรู้สึกรักและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร ซึ่งจะส่งผลให้บุคลการไม่มีความคิดที่อยากจะลาออกจกงาน

2) ด้านการคงอยู่ในองค์กร โดยภาพรวมมีความผูกพันอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 3 ข้อ เรียงตามลำดับ ได้แก่ ท่านคิดว่าหากท่านลาออกจกองค์กรนี้ ท่านจะเสียโอกาสบางอย่างที่ไม่สามารถหาได้จากองค์กรอื่น ท่านยังไม่มีความคิดที่จะลาออกจกงาน และท่านรู้สึกว่าจะต้องอยู่ต่อ เพราะระยะเวลาที่ลงทุนทำงานในองค์กรมานาน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ เวทยา ใฝ่ใจดี (2566) ที่พบว่า บุคลการให้ความสำคัญกับความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่มากที่สุด

3) ด้านบรรทัดฐาน โดยภาพรวมมีความผูกพันอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า อยู่ในระดับมากทั้ง 3 ข้อ เรียงตามลำดับ ได้แก่ ท่านรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ของท่านที่จะต้องตอบแทนองค์กร เพราะองค์กรเคยให้โอกาสท่าน ท่านคิดว่าควรอยู่กับองค์กรนี้ เพราะ องค์กรได้ลงทุนพัฒนาท่านมามาก และท่านรู้สึกว่าคุณควรอยู่กับองค์กรนี้เพราะเพื่อนร่วมงานและทีมงานต้องการท่าน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิราติ พันธุ์จบสิงห์ (2564) ที่พบว่า บุคลการมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านบรรทัดฐาน

โดยภาพรวมความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับผูกพันมาก โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านจิตใจที่มีระดับความผูกพันสูงที่สุด ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Allen and Meyer ที่ระบุว่าความผูกพันด้านจิตใจเกิดจากความรู้สึกเชิงบวกต่อองค์กร เช่น ความรักความภาคภูมิใจ ผลลัพธ์นี้สะท้อนว่าบุคลการมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และพร้อมจะทุ่มเทเพื่อองค์กร สอดคล้องกับงานวิจัยของอารินา เสงทวีทรัพย์สิริ (2559) ที่พบว่า พยาบาลมีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับที่สูง เมื่อพิจารณารายด้านแล้วพบว่า ทุกด้านมีความผูกพันอยู่ในระดับสูง โดยความผูกพันด้านจิตใจมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด รองลงมา คือ ด้านบรรทัดฐาน และด้านการคงอยู่ ซึ่งให้เห็นว่า พยาบาลให้ความสำคัญกับอารมณ์ความรู้สึก และยึดมั่นกับองค์กรมากกว่าด้านอื่นๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ อนาวิน อาจเสริม (2565) ที่พบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของครูในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้โดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ขรินทร์ทิพย์ ศรีรากัญจน์ (2561) ที่พบว่า มีความผูกพันต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พิจารณารายด้านพบว่า ความผูกพันด้านจิตใจอยู่ในระดับสูง ด้านการคงอยู่ในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง และด้านบรรทัดฐานอยู่ในระดับปานกลาง และสอดคล้องกับงานวิจัยของ ปิราติ พันธุ์จบสิงห์ (2564) ที่พบว่า บุคลการมีความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับ ได้แก่ ด้านบรรทัดฐาน ด้านการคงอยู่ และด้านจิตใจ

ข้อเสนอแนะ

- 1) การเสริมสร้างความผูกพันในกลุ่มบุคลการใหม่และอายุน้อย เนื่องจากบุคลการกลุ่มอายุไม่เกิน

30 ปี มีความผูกพันต่ำที่สุดในทุกด้าน และกลุ่มอายุในช่วง 6 - 10 ปี มีความผูกพันด้านการคงอยู่ในองค์กรและด้านบรรทัดฐานต่ำที่สุด องค์กรควรเร่งดำเนินการโครงการส่งเสริมความผูกพันที่มุ่งเน้นกลุ่มนี้เป็นพิเศษ เน้นการให้ความก้าวหน้า ลักษณะของงานที่ทำท่าย และมีคุณค่า ซึ่งมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพัน เช่น จัดทำเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพที่ชัดเจน และมอบหมายโครงการที่ช่วยให้รู้สึกถึงการบรรลุความสำเร็จอย่างรวดเร็ว

2) การจัดการกับภาระงานและความรับผิดชอบ เนื่องจากความรับผิดชอบ มีอิทธิพลเชิงลบต่อความผูกพัน 2 ด้าน องค์กรควรทบทวนการมอบหมายงานโดยเฉพาะภาระงานที่ต้องรับผิดชอบควบคู่กับการเปลี่ยนแปลงตามนโยบายรัฐบาลดิจิทัล ควรจัดสรรทรัพยากร ฝึกอบรม และให้อิสระในการตัดสินใจแก่บุคลากรอย่างเพียงพอ เพื่อให้ความรับผิดชอบเป็นปัจจัยจูงใจอย่างแท้จริง

3) การปรับปรุงด้านค่าตอบแทน เนื่องจากมีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุดในกลุ่มปัจจัยค่าจูง แม้จะมีอิทธิพลเชิงบวกต่อความผูกพันด้านการคงอยู่ในองค์กรและด้านบรรทัดฐาน ควรพิจารณามาตรการเสริมสวัสดิการและสิทธิประโยชน์ให้สอดคล้องกับค่าครองชีพ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจ และรักษาบุคลากรให้คงอยู่กับองค์กร

เอกสารอ้างอิง

- กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม. (2563). *การวิเคราะห์ผลกระทบและการขับเคลื่อนเพื่อรองรับการฟื้นฟูและปรับโครงสร้างเศรษฐกิจและสังคมของประเทศในระยะหลังวิกฤต COVID-19*. สืบค้นจาก https://www.mhesi.go.th/images/Pusit2021/pdfs/V013_Covid_recovery-12062020.pdf
- กรมการปกครอง. (2567). *ประวัติความเป็นมาและอำนาจหน้าที่ของกรมการปกครอง*. สืบค้นจาก https://www.dopa.go.th/info_organ/about1
- กรมการปกครอง. (2568a). *แผนปฏิบัติการราชการรายปี (พ.ศ. 2568) ของ กรมการปกครอง*. สืบค้นจาก <https://www.dopa.go.th/policy/plan1/topic57>
- กรมการปกครอง. (2568b). *ระบบสารสนเทศสำหรับบุคลากร กรมการปกครอง*. สืบค้นจาก <https://intranet.dopa.go.th>
- กฤติพงษ์ เกษกมล. (2567). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร สังกัดกระทรวงมหาดไทยในจังหวัดตราด*. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, คณะรัฐศาสตร์และนิติศาสตร์.
- ชรินทร์ทิพย์ ศรีรากาญจน์. (2561). *การศึกษาความสัมพันธ์ของความสอดคล้องระหว่างบุคคล*

กับองค์การที่มีต่อความตั้งใจคงอยู่ในงาน โดยมีความผสมผสานระหว่างการทำงานและชีวิตส่วนตัวเป็นตัวแปรกำกับของพนักงานในกลุ่มธุรกิจการค้าและเทคโนโลยี. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, คณะศิลปศาสตร์.

ปรีชาติ พันธุ์จบสิงห์. (2564). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานในเทศบาลเมืองจังหวัดชลบุรี. (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยบูรพา, คณะการจัดการและการท่องเที่ยว.

เวทยา ใฝ่ใจดี. (2566). การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันองค์กรและอิทธิพลของความผูกพันองค์กรต่อประสิทธิผลการทำงาน กรณีศึกษารัฐวิสาหกิจในประเทศไทย. วารสารเกษตรศาสตร์ธุรกิจประยุกต์, 17(27), 71–87.

สำนักงานพัฒนารัฐบาลดิจิทัล (องค์การมหาชน). (2562). แผนพัฒนารัฐบาลดิจิทัลของประเทศไทย พ.ศ. 2563 – 2565. สืบค้นจาก <https://www.dga.or.th/policy-standard/policy-regulation/dga-019/dga-024/>

อนาวิน อาจเส็ม. (2565). อิทธิพลเชิงสาเหตุของความผูกพันต่อองค์การของครูในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. (วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต). มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, คณะศิลปศาสตร์.

อาริญา เสงทวิทรัพย์ศิริ. (2559). ความผูกพันต่อองค์การ บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบและความสุขในการทำงานของพยาบาล โดยมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การเป็นตัวแปรสื่อ : กรณีศึกษาโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยในกำกับของรัฐแห่งหนึ่ง. วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, 42(1), 67-95.

Allen, N. J., & Meyer, J. P. (1990). *The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization*. *Journal of Occupational Psychology*. สืบค้นจาก <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1990.tb00506.x>

Herzberg, Frederick., Mausner, Bernard and Snyderman, Barbara B. (1959). *The Motivation to Work*. New York: John Wiley & Sons. สืบค้นจาก <https://doi.org/10.7202/1022040ar>

Seid, B. (2020). *The Antecedents of Organizational Commitment; The case of Burayu Packaging and Printing Industry*. สืบค้นจาก <https://etd.aau.edu.et/items/feeda7e4-bfd9-44fd-b442-f708a57d7706>

Yamane, T. (1973). *Statistics: An introductory analysis* (2nd ed.). New York: Harper and Row.