รายงานการวิจัย

การศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร สำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

A Study of the Efficacy of the Organizational Engagement Building Process of Staff toward the Office of Registration, Records and Evaluation, Sukhothai Thammathirat Open University

โดย

นภาดา แป้นสัมฤทธิ์

สำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พ.ศ. 2564

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิจัยเรื่อง การศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี โดยได้รับความอนุเคราะห์จากบุคลากร สำนักทะเบียนและวัดผล ที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม ขอบคุณบุคลากรที่เข้าร่วมระดมความคิด ขอบคุณผู้บังคับบัญชา เพื่อน ๆ ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ให้ความช่วยเหลือ สนับสนุน ขอบคุณทุก ๆ กำลังใจที่มีให้ และบุคคลที่จะขาดไม่ได้คือ รองศาสตราจารย์ ดร.รัชนีกูล ภิญโญภานุวัฒน์ ที่ปรึกษางานวิจัย ที่ได้สละเวลาให้คำปรึกษา ชี้แนะ เสนอแนะ ให้ความช่วยเหลือในหลายสิ่งหลายอย่าง และเป็นแรงผลักดันให้ผู้วิจัยมีความมุ่งมั่นในการทำวิจัยในครั้งนี้ได้ประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณทุกท่านที่มีส่วนร่วมในการทำวิจัยในครั้งนี้เป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ผู้วิจัยหวังว่า การวิจัยเรื่องการศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรเล่มนี้จะเป็นประโยชน์แก่ผู้สนใจตามสมควร และหากมีข้อผิดพลาดประการใด ผู้วิจัยต้องขออภัยไว้ ณ โอกาสนี้ และขอน้อมรับข้อผิดพลาดนี้ไว้ เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์และถูกต้องในโอกาสต่อไป

นภาดา แป้นสัมฤทธิ์
ผู้วิจัย

การศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร
สำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร 2) เสนอแนวทางในการปรับปรุง พัฒนา และสร้างความผูกพันต่อองค์กร ตัวอย่างในการวิจัย คือ บุคลากรของสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำนวน 117 คน และบุคลากรที่รับผิดชอบการพัฒนาบุคลากร จำนวน 18 คน เครื่องมือในการวิจัย คือ แบบสอบถามและแบบบันทึก การวิเคราะห์ข้อมูลใช้การหาค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัย พบว่า

1. ความสำคัญต่อประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวมประเด็นที่สำคัญมากที่สุด คือ บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ และผลการดำเนินการที่โดดเด่นมากที่สุด คือ บุคลากรเข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน ผลวิเคราะห์การเปรียบเทียบความสำคัญกับผลการดำเนินการ พบว่า ค่า Gap Score สูงสุด คือ สภาพการทำงานที่ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตและการทำงาน

2. แนวทางในการสร้างความผูกพันของบุคลากร ได้แก่ การจัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการถ่ายทอดงานจากพี่สู่น้อง การดูแลความก้าวหน้าในสายอาชีพ และการสร้างความสุขในที่ทำงาน องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ เพื่อเพิ่มทักษะใหม่ ๆ โดยผ่านทางออนไลน์ องค์กรควรมีการมอบรางวัลและยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น และองค์กรควรเพิ่มช่องทางการสื่อสารในองค์กรให้หลากหลายมากขึ้น

คำสำคัญ *: ประสิทธิภาพของกระบวนการ, ความผูกพันต่อองค์กร*

A Study of the Efficacy of the Organizational Engagement Building Process of Staff toward the Office of Registration, Records and Evaluation, Sukhothai Thammathirat Open University

Abstract

This research aimed to 1) study the efficacy of the organizational engagement building Process, and 2) suggest guidelines for improving, developing, and building staff engagement of the office. The sample of the study were 117 staff of the Office of Registration, Records and Evaluation, Sukhothai Thammathirat Open University, and 18 staff members who were responsible for human resource development. The instruments of the study were questionnaires and brainstorming forms. The data were analyzed using mean, standard deviation, and content analysis. The results were concluded as follows:

1. In terms of the importance of the efficacy of the organizational engagement building process, overall, the most important issue was that the staff were proud to work for the organization. The most notable operational result was that the staff clearly understood their own roles and responsibilities. The results from the comparison between the importance and operational results showed that the highest Gap Score was the working condition which created a work-life balance.

2. In terms of guidelines for building staff engagement, it was suggested that the organization hold an idea sharing meeting between senior and junior staff, career growth be taken care of, and happiness in the workplace be promoted. The organization should also encourage staff to have an opportunity to learn and develop new skills through online channels and award and express appreciation to staff who demonstrated outstanding performance. In addition, the organization should increase and vary its internal communication channels.

Keywords: *efficacy of process, organizational engagement*

บทที่ 1
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญ

องค์กรในปัจจุบันไม่ว่าจะเป็นองค์กรในภาครัฐหรือเอกชน ต่างก็หันมาให้ความสำคัญต่อการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อเน้นการบริหารและจัดการบุคลากรขององค์กรให้มีความเหมาะสมต่อองค์กร รวมทั้งการพยายามเพิ่มคุณค่าทุนมนุษย์อย่างต่อเนื่อง การสรรหา การคัดเลือก การฝึกอบรมและการพัฒนา การประเมินผลการปฏิบัติงาน รวมทั้งค่าตอบแทนและสิทธิประโยชน์ จึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จของการบริหารทรัพยากรมนุษย์ องค์กรแต่ละแห่งจะมีลักษณะเฉพาะของตนเองไม่ว่าจะเป็นวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมาย วัฒนธรรมองค์กร รวมถึงระเบียบและกฎเกณฑ์ต่าง ๆ การบริหารองค์กรจะต้องตระหนักถึงการใช้ทรัพยากรขององค์กรอยู่เสมอ ดังนั้นองค์กรจึงมีหน้าที่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร รวมถึงความผูกพันต่อองค์กร

การสร้างความผูกพันต่อองค์กรเป็นเรื่องที่ได้รับความสนใจเป็นอย่างมากทั้งจากผู้บริหารและฝ่ายบุคคลมืออาชีพขององค์การจำนวนมาก เนื่องจากผลการศึกษาและงานวิจัยจำนวนมากยืนยันตรงกันว่า องค์การที่มีระดับความผูกพันของพนักงานสูงล้วนมีอัตราการลาออกและการขาดงานต่ำ ในขณะเดียวกันก็จะมีผลประกอบการและผลกำไรที่สูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง ซึ่งการสร้างความผูกพันต่อองค์กรมีวิธีการที่แตกต่างกัน เช่น การสร้างตามประเภทของบุคลากร โดยการสร้างความผูกพันของกลุ่มพนักงานใหม่จะเน้นที่กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ส่วนกลุ่มพนักงานที่ทำงานปัจจุบัน จะเน้นการสร้างบุคลากรให้มีคุณภาพและมีความผูกพัน สำหรับหัวหน้างานจะเน้นในเรื่องความเข้าใจพนักงาน ความเอาใจใส่พนักงาน และการให้การสนับสนุนพนักงาน (เจริญจิตร เศวตวาณิชกุล, 2560) หรือการสร้างความผูกพันต่อองค์กรด้านสิ่งแวดล้อมของงานที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงานและลักษณะของงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน ตามทฤษฎีสองปัจจัยของ Herzberg (Herzberg,s Two-factor Theory) ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เน้นแยกความแตกต่างระหว่างสองปัจจัย คือปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ (Satisfying Factors) เช่น เงินเดือน สภาพการทำงาน ความสัมพันธ์กับผู้อื่น การควบคุมบังคับบัญชา นโยบายการบริหารงาน และปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ (Motivation Factors) ในการทำงานของคน ได้แก่ ความสำเร็จของงาน การได้รับการยกย่องชมเชย ลักษณะงาน ความรับผิดชอบ การมีโอกาสก้าวหน้า และการได้รับการพัฒนา ซึ่งสองปัจจัยนี้จะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร

ดังนั้น การสร้างความผูกพันต่อองค์กรจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหารต้องการให้เกิดขึ้นในองค์กรเพราะความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรนั้นเป็นปัจจัยหลักที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรและเป็นพื้นฐานที่สร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานไม่ว่าจะเป็นการทำงานในหน้าที่บริหารหรือปฏิบัติการ ครอบคลุมถึงองค์กรทุกประเภท (พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ, 2552)

สำนักทะเบียนและวัดผลเป็นหน่วยงานหลักในการสนับสนุนการจัดการศึกษาของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช โดยมีภารกิจสำคัญหลายด้าน เช่น การรับสมัครนักศึกษา การจัดการงานทะเบียนนักศึกษา การวัดผลการศึกษาในระดับปริญญาตรี การจัดสอบให้แก่นักศึกษา เป็นต้น ซึ่งภารกิจด้านงานทะเบียนนักศึกษาและการวัดผลการศึกษาจะเกี่ยวพันกับทุกกิจกรรมทางด้านวิชาการของมหาวิทยาลัย รวมถึงเกี่ยวข้องกับนักศึกษา บุคคลภายนอก และหน่วยราชการอื่น ๆ ทำให้บุคลากรของสำนักทะเบียนและวัดผลจะต้องปฏิบัติงานโดยยึดกฎ ระเบียบ และข้อบังคับที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานอย่างเคร่งครัด ต้องอาศัยบุคลากรที่มีความรู้ ความชำนาญ และมีความเข้าใจในรายละเอียดต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี การที่บุคลากรจะมีความรู้ ความชำนาญในการปฏิบัติงานต้องใช้เวลาสั่งสมประสบการณ์หลายปี สำนักทะเบียนและวัดผลเริ่มก่อตั้งเมื่อปี พ.ศ. 2522 บุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผลส่วนใหญ่จะเริ่มต้นปฏิบัติงานจนกระทั่งเกษียณอายุที่สำนักทะเบียนและวัดผล เนื่องจากมีความผูกพันกับสำนักทะเบียนและวัดผล แต่ในช่วงระยะเวลา 5 ปีที่ผ่านมา บุคลากรกลุ่มนี้ ได้ทยอยเกษียณอายุไปเป็นจำนวนมาก ปัจจุบันส่วนใหญ่บุคลากรในสำนักทะเบียนและวัดผล เป็นบุคลากรที่ทำงานที่สำนักทะเบียนและวัดผลมาแล้วไม่เกิน 10 ปี

ความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (ปณิธาน จิยะจันทน์, 2559) องค์กรจึงควรมีการวางแผนพัฒนาบุคลากรควบคู่ไปกับการสร้างความผูกพันต่อองค์กร และควรดำเนินการตั้งแต่เนิ่น ๆ เนื่องจากการพัฒนาบุคลากรต้องใช้เวลาหล่อหลอมให้บุคลากรมีความรักและความผูกพันต่อองค์กรที่จะนำไปสู่การได้มาซึ่งบุคลากรที่มีคุณค่าต่อองค์กรต่อไป ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Wellins, Bernthal, and Phelps (2005) ที่พบว่า พนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับสูงมีแนวโน้มในการปฏิบัติงานกับองค์การนานกว่าและเต็มใจทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถมากกว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การในระดับต่ำ เนื่องจากพนักงานที่มีความผูกพันกับองค์การเป็นคนที่มีความพยายามจะสร้างผลงานที่ดีอย่างต่อเนื่องให้กับองค์การ

ตลอดเวลาที่ผ่านมา สำนักทะเบียนและวัดผลได้ดำเนินการในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรไว้หลายปัจจัย เช่น ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยการทำ Career Path ให้บุคลากรแต่ละประเภทเพื่อให้บุคลากรทราบว่า เมื่อทำงานสำเร็จแล้วจะมีโอกาสเติบโตอย่างไรบ้าง หรือการเตรียมความพร้อมในการสืบทอด/การทดแทนตำแหน่งที่เกษียณ/ลาออก ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน โดยการปรับปรุงห้องทำงานเพื่อให้เอื้อต่อการทำงาน ด้านการพัฒนาความรู้ความสามารถของบุคลากร โดยการจัดอบรมให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงโลกปัจจุบัน เช่น การอบรมโปรแกรมคอมพิวเตอร์ที่ใช้ในการทำงาน การอบรมการจัดการเรียนการสอน/การวัดและประเมินผลผ่านออนไลน์ ด้านการสร้างภาพลักษณ์องค์การ เพื่อให้บุคลากรเกิดความภาคภูมิใจในองค์การ

ผลการดำเนินงานเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรที่ผ่านมา สำนักทะเบียนและวัดผลไม่เคยมีการศึกษาถึงประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรว่า ผลที่ได้จากการสร้างความผูกพันต่อองค์กรเป็นไปตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ และมีประเด็นใดบ้างที่สามารถนำมาปรับเป็นแนวทางการสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เพิ่มมากขึ้น ดังนั้น ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันกับองค์กร โดยสะท้อนจากความคิดเห็นของบุคลากรประเภทต่าง ๆ ของ

องค์กร ซึ่งจะครอบคลุมประเด็นต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพันระหว่างองค์กรและพนักงาน อาทิเช่น วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความพร้อมของทรัพยากรต่าง ๆ การมีส่วนร่วมของพนักงาน การสื่อสารระหว่างพนักงานระดับต่าง ๆ ความก้าวหน้าและความท้าทายในอาชีพ การพัฒนาบุคลากร การบริหารจัดการทรัพยากรบุคคล การสร้างความสมดุลระหว่างการทำงานและชีวิต โดยเป็นการศึกษาทั้งระดับความสำคัญ (important) และผลการดำเนินการ (performance) และนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบเพื่อเป็นหลักเทียบความสำเร็จของการสร้างความผูกพันต่อองค์กรต่อไป

ผลจากการศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันของบุคลากร สำนักทะเบียนและวัดผล จะทำให้ได้ข้อมูลที่จะนำไปสู่แนวทางการพัฒนาบุคลากรและองค์กรให้สอดคล้องกับสภาพจริงที่เกิดขึ้น และสนองความต้องการขององค์กร นอกจากนั้นยังเป็นข้อมูลที่เป็นประโยชน์ในการเสริมสร้างให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงานของบุคลากรสายสนับสนุนในสถาบันอุดมศึกษาให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้น

2. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

2.1 เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันของบุคลากร สำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

2.2 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุง พัฒนา และสร้างความผูกพันของบุคลากร สำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

3. ขอบเขตของการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุง พัฒนา และสร้างความผูกพันของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล โดยมีขอบเขตการศึกษาดังนี้

3.1 ขอบเขตด้านประชากร ได้แก่ บุคลากรที่ปฏิบัติงานภายในสำนักทะเบียนและวัดผล ในปีงบประมาณ 2563 โดยแบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม ได้แก่ ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างประจำ จำนวน 134 คน และบุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัย-ธรรมาธิราช จำนวน 60 คน

3.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา เป็นการศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล ประกอบด้วยประเด็นหลัก 2 ประเด็น ได้แก่ ความสำคัญต่อความสำเร็จในการสร้างความผูกพัน และผลการดำเนินการในแต่ละประเด็น

3.3 ขอบเขตด้านระยะเวลา เริ่มตั้งแต่เดือนมิถุนายน 2563 – พฤษภาคม 2564

4. นิยามศัพท์

นิยามศัพท์ที่เกี่ยวข้องในการศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล ประกอบด้วย

ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กรในทางที่ดี โดยแสดงออกมาในรูปแบบของความเชื่อมั่น ยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าประสงค์ และต้องการที่จะอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

ประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ผลที่ได้จากการศึกษาระดับความสำคัญ (important) และผลการดำเนินการ (performance) โดยนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบเพื่อเป็นหลักเทียบความสำเร็จของการสร้างความผูกพันต่อองค์กร

สำนักทะเบียนและวัดผล หมายถึง สำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

บุคลากร หมายถึง ผู้ปฏิบัติงานภายในสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ข้าราชการ หมายถึง ข้าราชการในสังกัดสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

พนักงานมหาวิทยาลัย หมายถึง พนักงานมหาวิทยาลัยในสังกัดสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ลูกจ้างประจำ หมายถึง ลูกจ้างประจำเงินรายได้ในสังกัดสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

บุคลากรที่ได้รับการพัฒนา หมายถึง กลุ่มบุคลากรประเภทข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างประจำ ภายในสำนักทะเบียนและวัดผล ทั้งสายวิชาการ และสายสนับสนุนวิชาการ

5. ประโยชน์ที่ได้รับ

5.1 ทำให้ทราบประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

5.2 เพื่อนำผลการศึกษาไปใช้เป็นแนวทางการปรับปรุง พัฒนา และส่งเสริมบุคลากรให้มีความผูกพันต่อองค์กร

5.3 เพื่อเป็นข้อมูลสำหรับหน่วยงานอื่นที่สนใจ นำไปพัฒนาบุคลากรให้มีความผูกพันกับองค์กรอย่างถูกต้องและเหมาะสมต่อไป

บทที่ 2
แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ เป็นการศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชที่เป็นข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างประจำ โดยผู้วิจัยได้ศึกษาบนพื้นฐานของแนวคิด ทฤษฎีต่าง ๆ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร
2. ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร
3. แนวคิดและทฤษฎีของความผูกพันต่อองค์กร
4. ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร
5. โครงสร้างของสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กร เป็นสิ่งที่มีความสำคัญในการดำเนินงานขององค์กร หากองค์กรใดมีบุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงแล้ว ย่อมนำพาให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ซึ่งผู้วิจัยได้รวบรวมความหมายของความผูกพันต่อองค์กรที่เกี่ยวข้อง ดังต่อไปนี้

ธีระ วีรธรรมสาธิต (2532: 20) ได้นิยามความผูกพันต่อองค์การนั้นว่าเป็นการเน้นพฤติกรรมที่แสดงออกมาของสมาชิกขององค์การ มีการแสดงออกในรูปของพฤติกรรมที่ต่อเนื่องในการทำงาน ความต่อเนื่องในการทำงาน โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงานที่สมาชิกผูกพันต่อองค์การ และพยายามรักษาสมาชิกภาพไว้ เนื่องจากได้เปรียบเทียบผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้น หากละทิ้งสภาพของสมาชิกหรือลาออกจากองค์การ

วรนุช ทองไพบูลย์ (2543: 27) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าคือ ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน เป็นความภาคภูมิใจ การยอมรับและยึดมั่นในจุดมุ่งหมาย และอุดมการณ์ขององค์การ เป็นผลให้บุคคลมีความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าและประโยชน์ขององค์การ มีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การตลอดไป

จิรากูล วสะพันธุ์ (2544: 19) ได้สรุปความเห็นว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติ หรือความรู้สึกของบุคคลต่อองค์การ ในลักษณะที่สอดคล้องกับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ เป็นความเต็มใจที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงาน และรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ และปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การต่อไป

วิลาวรรณ รพีพิศาล (2549: 261) ได้กล่าวไว้ว่า ความผูกพัน คือ ความรักใคร่ เอาใจใส่ หรือความใส่ใจต่อสิ่งที่กระทำ ดังนั้นความผูกพันต่อองค์กร จึงหมายถึงวิธีการสร้างเสริมสภาพทางจิตใจหรือความรู้สึกให้บุคลากรเห็นคุณค่า ตระหนักถึงหน้าที่ความรับผิดชอบ เกิดความจงรักภักดี กระตือรือร้นที่จะปฏิบัติงาน

เต็มใจเสียสละ พร้อมที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจผสมกับความรู้ ความสามารถ และประสบการณ์ที่มีอยู่ทั้งหมดไปเพื่อการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า การสร้างความผูกพันหรือความสัมพันธ์ในงาน จำเป็นต้องกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความรักและห่วงใยต่อความสำเร็จขององค์กร คำนึงถึงความสำคัญของผลงาน โดยองค์กรจะต้องสร้างความพึงพอใจให้เกิดแก่บุคลากรทุกฝ่ายเช่นเดียวกับการให้ความสำคัญต่อผู้บริโภคนั่นเอง

สายธาร ทองอร่าม (2550: 9) กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึก ความสัมพันธ์ที่ดีในด้านบวกที่เกิดขึ้นกับสมาชิกในองค์กร ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร ในแง่ของความรู้สึกและทัศนคติ พฤติกรรมค่านิยมที่ดีที่สมาชิกมีต่อองค์กร มีความเชื่อมั่นศรัทธาในนโยบาย และเป้าหมายขององค์กร มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานจนเกิดเป็นความจงรักภักดีต่อองค์กรอยู่กับองค์กรตลอดไปไม่ลาออกไปทำงานที่อื่น จึงช่วยให้เป้าหมายขององค์กรประสบความสำเร็จ

ประมินทร์ เนาวกาญจน์ (2553: 13) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่ปฏิบัติที่มีต่อองค์การโดยมีทัศนคติ ค่านิยมและพฤติกรรมที่ตั้งใจและจะปฏิบัติงานเพื่อให้องค์การประสบความสำเร็จ ซึ่งบ่งชี้ออกมาในรูปแบบ ความศรัทธา และยอมรับในเป้าหมาย และคุณค่าขององค์การ รวมถึง ความเต็มใจที่จะทุ่มเทในการปฏิบัติงานเพื่อองค์การ นอกจากนั้นยังประกอบด้วยความภาคภูมิใจในความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และความต้องการที่จะดำรงความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ

Allen and Meyer (1990) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กรว่า ความผูกพันต่อองค์กรหมายถึงลักษณะความสัมพันธ์ของพนักงานกับองค์กร และมีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจของสมาชิกในองค์การ

จากความหมายของความผูกพันต่อองค์กรที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้หลากหลาย ผู้วิจัยได้บูรณาการความรู้ที่ได้ศึกษามาแล้วสรุปได้ว่า ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึงความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์กรในทางที่ดี โดยแสดงออกมาในรูปแบบของความเชื่อมั่น ยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าประสงค์ และต้องการที่จะอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป

2. ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร

ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและเพื่อความอยู่รอด และมีประสิทธิภาพขององค์กร หากบุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรสูง ก็จะนำพาองค์กรให้บรรลุวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายที่องค์กรพึงประสงค์ นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรไว้ดังนี้

กนกวรรณ ขจรศักดิ์เมธี และคณะ (2551) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่ามีความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากจะมีผลกระทบต่อทุกสิ่งทุกอย่างเช่น การรักษาพนักงาน การสร้างผลการปฏิบัติงานที่ดีเยี่ยมที่จะนำไปสู่การสร้างผลกำไรที่ดีที่สุด

วิลาวรรณ สว่างศรี (2549: 8) ได้นิยามความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่าความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอด และความมีประสิทธิผลขององค์กร และยังเป็นตัวทำนายการย้ายการลาออกได้ดีกว่าความพึงพอใจในการทำงานผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ หรือไม่มีเลย ซึ่งผลดีก็จะตกอยู่กับองค์กร และผู้ปฏิบัติงานเอง และสิ่งเหล่านี้เป็นคุณสมบัติอันพึงปรารถนาของทุกองค์กร

วรรณดี ชูกาล (2540: 29) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอดและความมีประสิทธิผลขององค์การ โดยองค์การจะต้องมีความสามารถในการสรรหาทรัพยากรด้านบุคคลที่มีคุณภาพเข้าไปในองค์การแล้ว ยังต้องสามารถรักษาบุคคลไว้ให้ได้ด้วยการพยายามสร้างทัศนคติ ของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การให้เกิดขึ้นกับสมาชิกแต่ละคนในองค์การเดียวกัน ดังนั้น ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การจึงเป็นทัศนคติที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อองค์การทุกประเภท

พรรณี ศิริวุฒิ (2547: 28) ได้สรุปความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การไว้ดังนี้

1) ความผูกพันต่อองค์การเป็นแนวคิดที่มีลักษณะครอบคลุมสามารถสะท้อนให้เห็นผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์การโดยส่วนรวม ในขณะที่ความพึงพอใจในงานนั้นสะท้อนถึงการสนองตอบของบุคคลต่องานในแง่ใดแง่หนึ่งของงานเท่านั้น ด้วยเหตุนี้ความผูกพันต่อองค์การจึงเป็นความผูกมัดของบุคคลในองค์การ รวมทั้งเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ

2) ความผูกพันต่อองค์การมีความมั่นคงกว่าความพึงพอใจในงานถึงแม้ว่าความผูกพันต่อองค์การจะเกิดขึ้นอย่างช้าก็ตาม แต่มีความคงอยู่สูง

3) ความผูกพันเป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การทำงานได้ดีกว่าผู้ที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์การ ทั้งนี้สืบเนื่องมาจากการที่บุคคลมีความรู้สึกเป็นเจ้าของในองค์การร่วมกันนั่นเอง

4) เป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการหรือความต้องการของสมาชิกในองค์การให้เข้ากับเป้าหมายขององค์การ จนทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

5) เป็นตัวบ่งชี้ถึงประสิทธิผลขององค์การ

6) พนักงานซึ่งมีความผูกพันต่อองค์การสูง มักมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่เป็นสมาชิกขององค์การสืบไป เพื่อทำงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเองเลื่อมใสศรัทธา

จากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเกี่ยวกับความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กรทำให้ได้รับความรู้ ประกอบกับได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความเห็นไว้หลากหลาย ผู้วิจัยจึงสรุปประเด็นความรู้เกี่ยวกับความสำคัญของความผูกพันต่อองค์กร ได้ดังนี้

1) ความผูกพันต่อองค์กร เป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งสำหรับทุกองค์กร เพราะเป็นตัวเชื่อมทัศนคติของสมาชิกกับเป้าหมายขององค์กรเข้าด้วยกัน

2) ความผูกพันต่อองค์กร ก่อให้เกิดประสิทธิภาพที่ดีต่อองค์กร เช่น การมีส่วนร่วมในงาน หรือกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรของสมาชิก ความต้องการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรกำหนดไว้ หรือความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามเพื่อความสำเร็จขององค์กร เป็นต้น

3) ความผูกพันต่อองค์กร สามารถนำมาประกอบข้อมูลในการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายงานของสมาชิกในองค์กร เนื่องจากสมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กรสูงจะมีแนวโน้มในการโยกย้ายเปลี่ยนแปลงสถานที่ทำงานน้อยกว่าสมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กรต่ำ

3. แนวคิดและทฤษฎีของความผูกพันต่อองค์กร

นักวิชาการได้กล่าวถึงแนวคิดและทฤษีของความผูกพันต่อองค์กร ไว้ดังนี้

3.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

3.2 ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom

3.3 ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

3.4 ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของ McClelland

3.5 ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzber

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์

ทฤษฎี (Maslow hierarchy of needs theory) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ซึ่งกำหนดโดยนักจิตวิทยาชื่อ มาสโลว์ (Abraham Maslow) เป็นทฤษฎีการจูงใจที่มีการกล่าวขวัญกันอย่างแพร่หลาย มาสโลว์มองว่าความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากระดับต่ำสุดไปยังระดับสูงสุด เมื่อความต้องการในระดับหนึ่งได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะมีความต้องการอื่นในระดับที่สูงขึ้นต่อไป มาสโลว์แบ่งลำดับขั้นความต้องการเป็น 5 ระดับดังนี้ (Kenrick D.T., 2010)

3.1.1 ความต้องการทางร่างกาย (Physiological needs) เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์เพื่อความอยู่รอด เช่น อาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค อากาศ น้ำดื่ม การพักผ่อน เป็นต้น

3.1.2 ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Security or safety needs) เมื่อมนุษย์สามารถตอบสนองความต้องการทางร่างกายได้แล้ว มนุษย์ก็จะเพิ่มความต้องการในระดับที่สูงขึ้นต่อไป เช่น ความต้องการความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ความต้องการความมั่นคงในชีวิต และหน้าที่การงาน ความต้องการได้รับการปกป้องคุ้มครองจากภยันตรายต่าง ๆ เป็นต้น

3.1.3 ความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ ความต้องการทางสังคม (Affiliation or acceptance needs) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม ซึ่งเป็นธรรมชาติอย่างหนึ่งของมนุษย์ เช่น ความต้องการให้และได้รับซึ่งความรัก ความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของหมู่คณะ ความต้องการได้รับการยอมรับ ความต้องการได้รับความชื่นชมจากผู้อื่น เป็นต้น

3.1.4 ความต้องการการยกย่อง (Esteem needs) ความภูมิใจในตนเอง เป็นความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง นับถือ และสถานะจากสังคม เช่น ความต้องการมีชื่อเสียงในสังคม ความต้องการได้รับความเคารพนับถือ ความต้องการมีความรู้ ความสามารถ เป็นต้น

3.1.5 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Self-actualization) เป็นความต้องการสูงสุดของแต่ละบุคคล เช่น ความต้องการที่จะทำทุกสิ่งทุกอย่างได้สำเร็จ ความต้องการทำทุกอย่างเพื่อตอบสนองความต้องการของตนเอง เป็นต้น

3.2 ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom

ทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom (Vroom's expectancy theory) เสนอว่าการจูงใจในการทำงานของบุคคลจะเกิดขึ้นจากความเชื่อในความสัมพันธ์ระหว่างการใช้ความพยายามและผลลัพธ์ในการทำงาน (Schermerhorn, Hunt and Osborn. 2003 : 116) นักจิตวิทยาชื่อ Victor Vroom เชื่อว่าบุคคลจะได้รับการกระตุ้นให้กระทำสิ่งซึ่งสามารถบรรลุเป้าหมาย ถ้าเชื่อในคุณค่าของเป้าหมาย และมองเห็นว่าจะช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้ ซึ่ง Vroom ได้ระบุว่า การจูงใจเป็นสิ่งที่มีค่าที่แต่ละบุคคลจะพยายามกำหนดเป้าหมายและโอกาสเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น Vroom & Deci (1970) ได้กล่าวถึง ปัจจัย 3 ประการที่มีอิทธิพลต่อการจูงใจให้คนปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ดังนี้

3.2.1 ความเชื่อ ความคาดหวังของบุคคลเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างความพยายามและประสิทธิภาพของงาน ถ้าบุคคลเชื่ออย่างแรงแล้วว่าสามารถทำงานได้สำเร็จ เขาก็จะพยายามและเกิดแรงจูงใจในการทำงาน

3.2.2 ผลตอบแทน เป็นความคาดหวังของบุคคลที่ว่าเมื่อเขาทำดีแล้วจะได้รับสิ่งตอบแทน

3.2.3 การรับรู้คุณค่า บุคคลแต่ละคนจะให้คุณค่าให้ความสำคัญแตกต่างกัน การจูงใจคนต้องรู้ว่าเขาให้คุณค่าและความสำคัญต่อสิ่งใดแล้วจูงใจด้วยสิ่งนั้น เขาจะใช้ความพยายามในการทำงานมากหรือน้อยอยู่ที่การเห็นคุณค่าของสิ่งจูงใจ

3.3 ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer

ทฤษฎีการจูงใจ ERG ของ Alderfer (อ้างถึงใน ธงชัย สันติวงษ์, 2539) เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ แต่ไม่คำนึงถึงขั้นความต้องการว่าความต้องการใดเกิดขึ้นก่อนหรือหลัง และความต้องการหลาย ๆ อย่างอาจเกิดขึ้นพร้อมกันก็ได้ ความต้องการตามทฤษฎี ERG จะมีน้อยกว่าความต้องการตามลำดับขั้นของมาสโลว์ โดยแบ่งออกเป็น 3 ประการ ดังนี้

3.3.1 ความต้องการเพื่อความอยู่รอด [Existence needs (E)] เป็นความต้องการพื้นฐานของร่างกายเพื่อให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่ได้ เช่น ความต้องการอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ที่อยู่อาศัย ยารักษาโรค เป็นต้น เป็นความต้องการในระดับต่ำสุดและมีลักษณะเป็นรูปธรรมสูงสุด ประกอบด้วยความต้องการทางร่างกายบวกด้วยความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคงตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารสามารถตอบสนองความต้องการในด้านนี้ได้ด้วยการจ่ายค่าตอบแทนที่เป็นธรรม มีสวัสดิการที่ดี มีเงินโบนัส รวมถึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกมั่นคงปลอดภัยจากการทำงาน ได้รับความยุติธรรม มีการทำสัญญาว่าจ้างการทำงาน เป็นต้น

3.3.2 ความต้องการมีสัมพันธภาพ [Relatedness needs (R)] เป็นความต้องการที่จะให้และได้รับไมตรีจิตจากบุคคลที่อยู่แวดล้อม เป็นความต้องการที่ลักษณะเป็นรูปธรรมน้อยลง ประกอบด้วยความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ ความต้องการทางสังคม ตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควร

ส่งเสริมให้บุคลากรในองค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ตลอดจนสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลภายนอกด้วย เช่น การจัดกิจกรรมที่ทำให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เป็นต้น

3.3.3 ความต้องการความเจริญก้าวหน้า [Growth needs (G)] เป็นความต้องการในระดับสูงสุดของบุคคลซึ่งมีความเป็นรูปธรรมต่ำสุด ประกอบด้วยความต้องการการยกย่องบวกด้วยความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิตตามทฤษฎีของมาสโลว์ ผู้บริหารควรสนับสนุนให้พนักงานพัฒนาตนเองให้เจริญก้าวหน้าด้วยการพิจารณาเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง หรือมอบหมายให้รับผิดชอบต่องานกว้างขึ้น โดยมีหน้าที่การงานสูงขึ้น อันเป็นโอกาสที่พนักงานจะก้าวไปสู่ความสำเร็จ

3.4 ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของ McClelland

ทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของ McClelland (McClelland's acquired needs theory) ในช่วงปี ค.ศ. 1940s นักจิตวิทยาชื่อ David I. McClelland (McClelland, อ้างถึงในรังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548) ได้ทำการทดลองโดยใช้แบบทดสอบการรับรู้ของบุคคล [Thematic Apperception Test (TAT)] เพื่อวัดความต้องการของมนุษย์ โดยแบบทดสอบ TAT เป็นเทคนิคการนำเสนอภาพต่าง ๆ แล้วให้บุคคลเขียนเรื่องราวเกี่ยวกับสิ่งที่เขาเห็น McClelland ได้ระบุถึงแนวความคิดด้านความต้องการ 3 ประการ ที่ได้จากแบบทดสอบ TAT ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะเข้าใจถึงพฤติกรรมของบุคคล ดังนี้

3.4.1 ความต้องการความสำเร็จ [Need for achievement (nAch)] เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการวิจัยของ McClelland พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จ (nAch) สูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทาย และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูง และกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

3.4.2 ความต้องการความผูกพัน [Need for affiliation (nAff)] เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพัน (nAff) สูง จะชอบสถานการณ์การร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับผู้อื่น

3.4.3 ความต้องการอำนาจ [Need for power (nPower)] เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่มีความต้องการอำนาจ (nPower) สูง จะแสวงหาวิถีทางเพื่อทำให้ตนมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับและยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

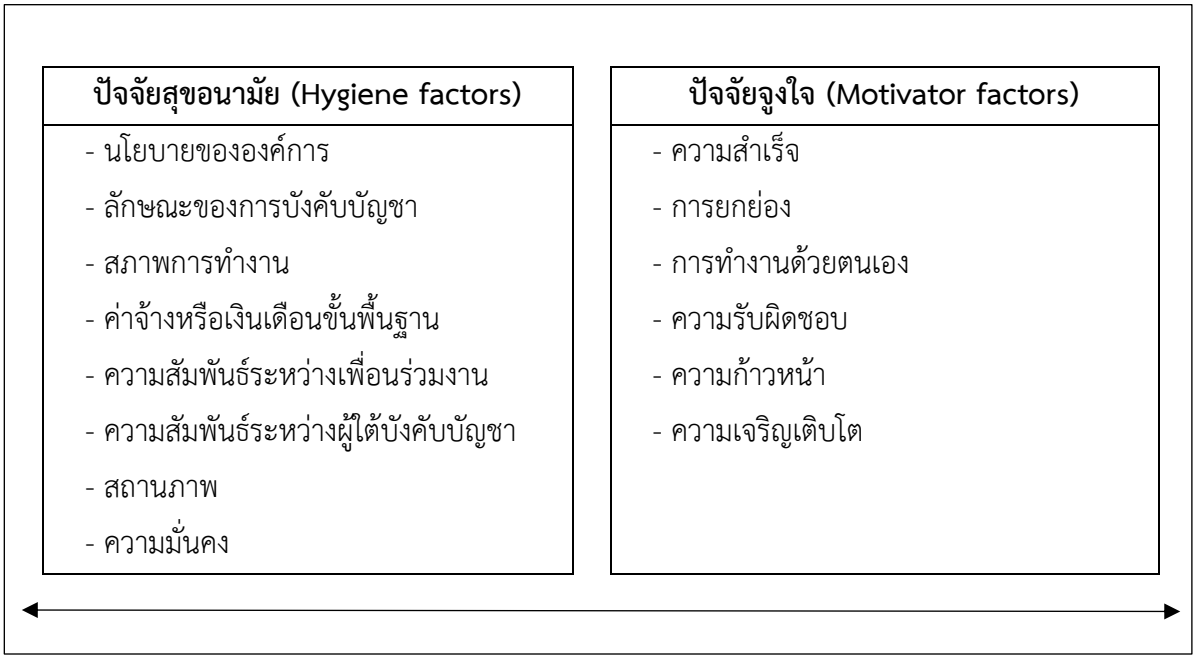
3.5 ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg

ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg (Herzberg's two-factor theory) เป็นทฤษฎีที่ระบุถึงสภาพแวดล้อมของงานที่ทำให้เกิดความไม่พึงพอใจในงาน (Job dissatisfaction) และลักษณะของงานที่ทำให้เกิดความพึงพอใจในงาน (Job satisfaction) (Schermerhorn, Hunt and Osborn. 2003, อ้างถึงในรังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548) ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg แบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ (1) การเชื่อมโยงความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) กับปัจจัยการจูงใจ (Motivator factors) เช่น ความ

รับผิดชอบและความท้าทาย ซึ่งสัมพันธ์กับลักษณะงาน (Job content) (2) การเชื่อมโยงความไม่พึงพอใจในการทำงาน (Job dissatisfaction) กับปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) เช่น ค่าตอบแทนและสภาพการทำงานซึ่งสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของงาน (Job context) ทฤษฎีนี้อาจเรียกว่า ทฤษฎีการจูงใจและธำรงรักษา (Motivation maintenance theory) หรือทฤษฎีการจูงใจสุขอนามัย (Motivation hygiene theory)

ทฤษฎีนี้ได้มีการพัฒนาโดย Frederick Herzberg ในปี ค.ศ. 1950-1959 และในช่วงแรกของปี ค.ศ. 1960-1969 ทฤษฎี 2 ปัจจัย ประกอบด้วย ปัจจัยสุขอนามัย และปัจจัยจูงใจ

ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors)	ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors)
- นโยบายขององค์การ	- ความสำเร็จ
- ลักษณะของการบังคับบัญชา	- การยกย่อง
- สภาพการทำงาน	- การทำงานด้วยตนเอง
- ค่าจ้างหรือเงินเดือนขั้นพื้นฐาน	- ความรับผิดชอบ
- ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน	- ความก้าวหน้า
- ความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา	- ความเจริญเติบโต
- สถานภาพ	
- ความมั่นคง	



3.5.1 ปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene factors) เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้บุคคลเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในการทำงาน (Job dissatisfaction) ปัจจัยสุขอนามัยจะเกี่ยวข้องกับสภาพแวดล้อมของงาน เช่น นโยบายและการบริหารงานขององค์การ ลักษณะของการบังคับบัญชา ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน สภาพการทำงาน ความมั่นคง อัตราค่าจ้าง เป็นต้น จะเห็นได้ว่าปัจจัยสุขอนามัยมีความสัมพันธ์กับความต้องการทางร่างกาย ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง และความต้องการความผูกพันหรือการยอมรับ (ความต้องการทางสังคม) ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ การปรับปรุงสุขอนามัยนี้จะไม่ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในงานของพวกเขา แต่เป็นการป้องกันไม่ให้พวกเขาเกิดความไม่พึงพอใจในงาน

3.5.2 ปัจจัยจูงใจ (Motivator factors) เป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน (Job satisfaction) ได้แก่ โอกาสในการเจริญก้าวหน้า ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการชมเชย ยกย่อง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานในขั้นที่สูงขึ้นไป การเลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง เป็นต้น ซึ่งจัดอยู่ในความ

ต้องการในขั้นที่ 4 และขั้นที่ 5 ตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการมาสโลว์ คือ ความต้องการการยกย่องความภาคภูมิใจในตนเอง และความต้องการความสำเร็จในชีวิต

4. ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร

นักวิชาการหลายท่านให้ความสนใจในการศึกษาถึงปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร และมีปัจจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องอยู่หลาย ๆ ปัจจัย ซึ่งในแต่ละปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันก็มักจะเป็นผลมาจากการทำการศึกษาของแต่ละบุคคล โดยอาจจะมีความแตกต่างกันไปตามสภาพแวดล้อมของแต่ละองค์กร จึงมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำนิยามปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

รุ่งโรจน์ อรรถานิทธิ์ (2554: 21-24) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) ซึ่งประกอบด้วย 7 ปัจจัยหลักและเสนอความผูกพันนั้นว่า เป็นกระบวนการค้นหาข้อมูลในเรื่องต่าง ๆ ภายในองค์กร และนำข้อมูลมาบริหารจัดการ มาสร้างและพัฒนาระบบทรัพยากรบุคคลในองค์กร โดยมีเป้าหมายหลักเพื่อให้พนักงานในองค์กรมีความพึงพอใจ มีความสุข มีโอกาสในการพัฒนาตัวเองและมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กรให้นานที่สุด โดยมองจากสิ่งที่พนักงานพูดหรือแสดงออกมาเป็นสัญญาณแสดงให้เห็นถึงการมีความผูกพันในการทำงานกับองค์กร ซึ่งปัจจัยดังกล่าวแสดงได้ดังนี้

ภาพที่ 2-1 องค์ประกอบของ Employee Engagement 7 E กับ PaRs
(รุ่งโรจน์ อรรถานิทธิ์, 2554: 22)

Porter และคณะ, 1974 (อ้างถึงในมลฤดี ตันสุขานันท์, 2550) กล่าวว่าการที่บุคคลจะเกิดความผูกพันต่อองค์กรต้องอาศัยปัจจัยต่าง ๆ ดังนี้

1) ธรรมชาติของบุคคล เป็นคุณลักษณะประจำตัวของบุคคล ในด้านจิตวิทยา บุคคลมีความต้องการ เจตคติและค่านิยม อารมณ์ ความแตกต่างระหว่างบุคคลทั้งสติปัญญา ความสนใจ รวมถึงบุคลิกภาพ และความสามารถในการปรับตัวของบุคคลนั้น

2) ธรรมชาติของกลุ่ม บุคคลต้องอยู่ร่วมกับผู้อื่นในด้านการทำงาน ความสนับสนุนจากกลุ่มเป็นสิ่งที่ดึงดูดให้เขาอยู่ในกลุ่มได้ ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

3) ธรรมชาติขององค์กร องค์กรมีสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมขององค์กร

4) ธรรมชาติของการทำงาน ลักษณะการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน และความสนใจในงาน

Cherrington, 1994 (อ้างถึงใน สามารถ ศุภรัตน์อาภรณ์, 2544) ได้สรุปความผูกพันต่อองค์การว่าเกิดจากปัจจัย ดังต่อไปนี้

1) ลักษณะส่วนบุคคลได้แก่ ผู้ที่มีอายุมากและมีอายุการทำงานในองค์การนาน จะมีความผูกพันต่อองค์การสูง ผู้ที่มีแรงจูงใจภายในมากจะมีความผูกพันมาก เพศหญิงมีแนวโน้มผูกพันต่อองค์การมากกว่าเพศชาย ตลอดจนผู้ที่มีการศึกษาน้อยจะผูกพันต่อองค์การมากกว่าผู้มีการศึกษาสูง

2) ลักษณะของงาน ได้แก่ การได้ทำงานที่มีความสำคัญ การได้มีส่วนร่วมในงานจะก่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์การสูง และหากมีความขัดแย้งในบทบาทและเกิดความสับสนในงานจะทำให้มีความผูกพันต่อองค์การลดลง

3) ลักษณะขององค์การ ได้แก่ องค์การที่มีการกระจายอำนาจ และการให้พนักงานได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจจะสร้างให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การ

4) ลักษณะประสบการณ์การทำงาน ได้แก่ ทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน การคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์การ ความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ และเห็นว่าองค์การเป็นที่พึ่งได้

ฐิติมา วงศ์นาค (2544) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การทั้ง 3 ลักษณะ พบว่าปัจจัยที่จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การนั้นมี 3 ปัจจัยที่สำคัญ ได้แก่

1) ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล เป็นปัจจัยที่ต่อเนื่องมาจากลักษณะส่วนบุคคลไม่ว่าจะเป็นความแตกต่างทางด้านกายภาพ เช่น เพศ อายุ หรือความแตกต่างทางด้านสังคม เช่น การศึกษา สถานภาพสมรส สิ่งเหล่านี้จะส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การในระดับที่แตกต่างกัน

2) ปัจจัยด้านลักษณะงาน หมายถึง ลักษณะของงานแต่ละบุคคลรับผิดชอบหรือปฏิบัติอยู่ว่าเป็นอย่างไร ความแตกต่างในเรื่องงานจะส่งผลให้บุคคลมีความรู้ความชำนาญเฉพาะเรื่องที่แตกต่างกัน ซึ่งสิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การที่แตกต่างกัน

3) ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานแต่ละคนว่ารับรู้การทำงานในองค์การอย่างไร

สวนีย์ แก้วมณี (2549) กล่าวถึงปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ดังนี้

1) การเป็นส่วนหนึ่งขององค์การที่ประสบความสำเร็จ (being part of a wining organization) หากพนักงานได้ทำงานในองค์การที่มีผลประกอบการดีเด่น หรือเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้นำทางการตลาด มีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ชัดเจนและมีการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อนำมาปฏิบัติอย่างเหมาะสมจะมีส่วนผลักดันให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การมากขึ้น

2) การได้ทำงานให้แก่ผู้นำที่ตนเองชื่นชอบ (working for admired leaders) การที่พนักงานได้ทำงานกับผู้นำที่ตนเองรักหรือชื่นชอบจะส่งผลให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น ซึ่งหัวหน้างานที่พนักงานชื่นชอบเป็นส่วนสำคัญในการผลักดันให้เกิดความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน

3) การมีความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน (having positive working relationships) หากพนักงานมีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานที่ดี ทำงานอย่างมืออาชีพ จะส่งผลให้พนักงานเกิดความผูกพันที่ดีต่อองค์การ

4) การทำงานที่มีความสำคัญ (doing meaningful work) พนักงานต้องการมีความสำคัญและมีผลกระทบต่อองค์การ เป็นงานที่มีความสอดคล้องกับกลยุทธ์และวิสัยทัศน์และสามารถสร้างความแตกต่างให้เกิดขึ้นกับองค์การและลูกค้าได้ สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยที่ผลักดันให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ

5) การได้รับการยกย่องและเห็นคุณค่า (recognition and appreciation) การได้รับการยกย่องเป็นสิ่งสำคัญที่ช่วยผลักดันให้เกิดความผูกพันในองค์การ ซึ่งไม่ได้หมายถึงรางวัลที่เป็นตัวเงินหรือค่าตอบแทนเท่านั้น แต่ยังหมายถึงความชื่นชมโดยตรงจากผู้บริหาร สิ่งเหล่านี้แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีคุณค่าและสามารถทุ่มเทแรงกายแรงใจให้ได้รับการยอมรับจากองค์การด้วย

6) การมีชีวิตความเป็นอยู่ที่สมดุล (living a balanced life) องค์การที่สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การโดยให้คุณค่ากับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และทำให้พนักงานสามารถมีชีวิตความเป็นอยู่ที่สมดุลได้ จะได้รับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเป็นสิ่งตอบแทนการมีชีวิตความเป็นอยู่ที่สมดุลของพนักงานไม่ได้หมายความว่าพนักงานจะไม่จงรักภักดีต่อองค์การแต่หมายถึงการที่พนักงานต้องการสามารถจัดการกับชีวิตของตนเองได้ดีไม่ใช่มีชีวิตอยู่กับงานเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

เมื่อผู้บริหารเข้าใจปัจจัยเหล่านี้จะช่วยผลักดันให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อองค์การ ผู้บริหารจะสามารถสร้างเงื่อนไขที่ผลักดันให้องค์การมีระดับผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น โดยการมีบทบาทในฐานะเป็นผู้สื่อสารให้พนักงานมีส่วนร่วมและเข้าใจถึงทิศทางกลยุทธ์ขององค์การเพื่อที่จะสนับสนุนให้องค์การประสบความสำเร็จในที่สุด

สรุปได้ว่า จากการศึกษาปัจจัยที่มีความสำคัญต่อความผูกพันต่อองค์กร พบว่าส่วนใหญ่ปัจจัยที่มีความสำคัญ คือ ปัจจัยด้านลักษณะส่วนบุคคล ปัจจัยด้านคุณลักษณะของงาน ปัจจัยด้านคุณลักษณะขององค์กร และปัจจัยด้านประสบการณ์การทำงาน

5. โครงสร้างของสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราชจัดตั้งขึ้นเพื่อขยายและกระจายโอกาสทางการศึกษาระดับอุดมศึกษาแก่ประชาชน มีลักษณะเป็นมหาวิทยาลัยในระบบเปิด ดำเนินการสอนโดยใช้ระบบการสอนทางไกล ซึ่งพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตรทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานชื่อ “มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช” ตามพระนามเดิมของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว เมื่อครั้งทรงดำรงพระอิสริยยศเป็นกรมหลวงสุโขทัยธรรมราชา และพระราชทานพระบรมราชานุญาตให้ใช้พระราชลัญจกรในรัชกาลที่ 7 ซึ่งเป็นรูปพระแสงศรสามองค์ นำมาประกอบกับเจดีย์ทรงพุ่มข้าวบิณฑ์ซึ่งเป็นสัญลักษณ์ของกรุงสุโขทัย เป็นตราประจำมหาวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรีแบบ “มหาวิทยาลัยเปิด” กล่าวคือรับนักศึกษาไม่จำกัดจำนวน โดยมหาวิทยาลัยไม่มีชั้นเรียนตามปกติเหมือนมหาวิทยาลัยปิดและมหาวิทยาลัยตลาดวิชาซึ่งดำเนินการสอนโดยใช้ระบบการสอนทางไกล จัดการเรียนการสอนแบบตลาดวิชา โดยเน้นให้นักศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเองจากเอกสารชุดวิชาจากสื่อสารสนเทศต่าง ๆ ที่ทางมหาวิทยาลัยจัดไว้ให้นักศึกษา เช่น สื่อสิ่งพิมพ์ สื่ออิเล็กทรอนิกส์ และสื่อต่าง ๆ เป็นต้น

มหาวิทยาลัยได้แบ่งโครงสร้างส่วนราชการ ไว้ดังภาพที่ 2-2 (อ้างอิงโครงสร้างปี 2563)

ภาพที่ 2-2 โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการ (Organization structure)
ของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

สำนักทะเบียนและวัดผลเป็นหน่วยงานหนึ่งที่จัดตั้งขึ้นพร้อมกับสำนักงานอธิการบดี สำนักวิชาการ สำนักบริการการศึกษา และสำนักเทคโนโลยีการศึกษา ตามพระราชกฤษฎีกาการจัดตั้งสำนัก เมื่อวันที่ 15 มีนาคม 2522 สำนักทะเบียนและวัดผลเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบในกิจกรรมทั้งที่เป็นงานวิชาการ งานบริการสนับสนุนทางวิชาการ และงานธุรการ ซึ่งเกี่ยวข้องกับนักศึกษาและผู้เรียนตั้งแต่เข้าศึกษาจนกระทั่งสำเร็จการศึกษาทั้งในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี และระดับปริญญาตรี เริ่มจากการรับสมัครนักศึกษาใหม่ทั้งใน

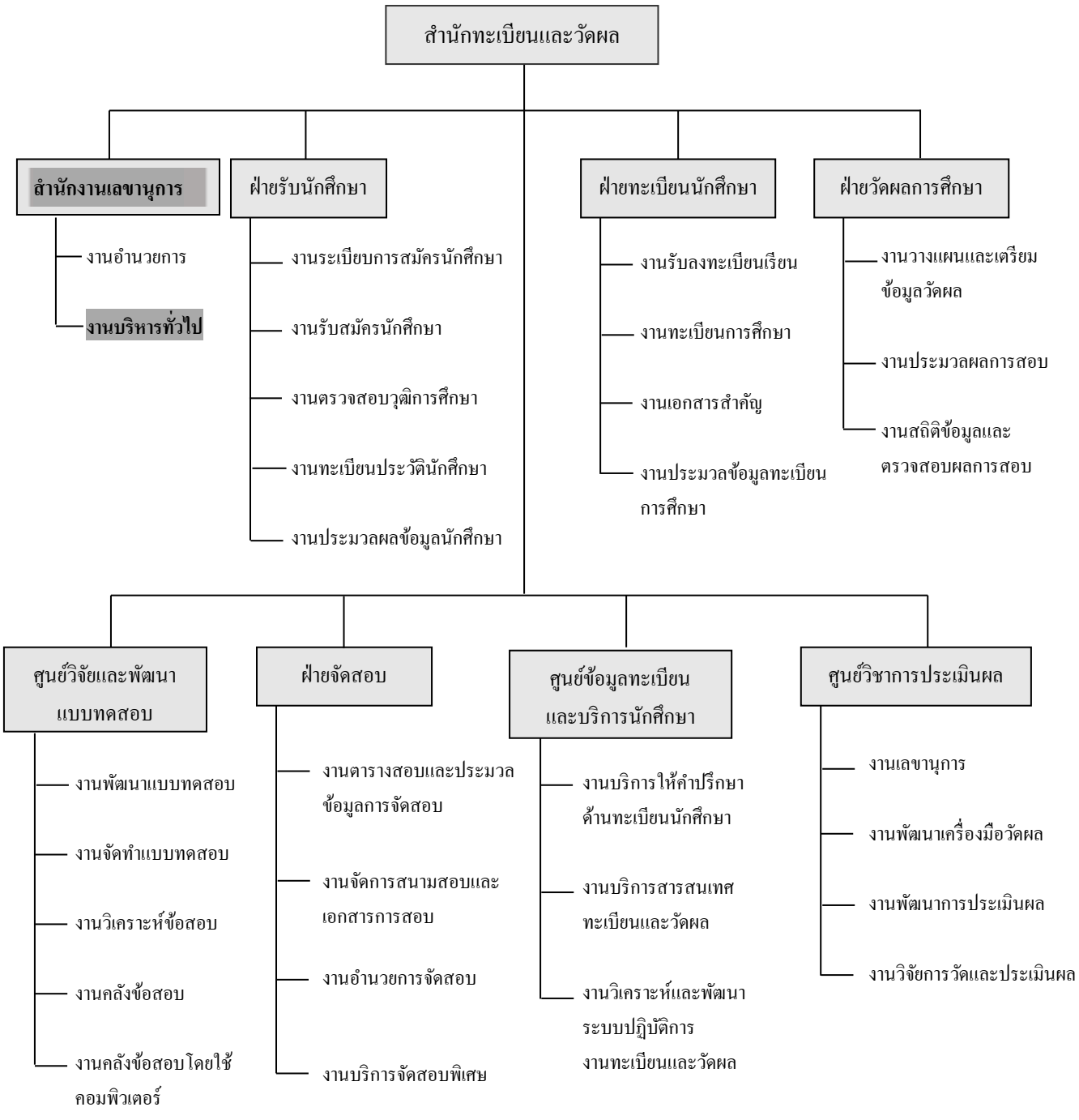
และต่างประเทศ การลงทะเบียน การจัดทำแบบทดสอบ การพัฒนาแบบทดสอบและคลังข้อสอบ การจัดสอบ การประมวลผลการสอบ การแจ้งผลสอบ การออกเอกสารสำคัญในการสำเร็จการศึกษา การให้บริการตอบปัญหาแก่นักศึกษาและผู้เรียน สำหรับการจัดการศึกษาระดับบัณฑิตศึกษาได้รับผิดชอบงานเกี่ยวกับการจัดทำต้นฉบับแบบทดสอบ การจัดสอบชุดวิชา และการจัดสอบประมวลความรู้ของนักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา สำหรับงานด้านวิชาการจัดให้ความรู้และอบรมด้านเทคนิคการวัดและประเมินผล การพัฒนาแบบทดสอบและการจัดระบบคลังข้อสอบ นอกจากนั้นยังให้บริการจัดสอบทั้งระบบให้แก่หน่วยงานภายนอกทั้งภาครัฐและเอกชน

การแบ่งส่วนราชการของสำนักทะเบียนและวัดผล

ปัจจุบัน (พ.ศ. 2563) สำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช แบ่งส่วนราชการภายในออกเป็น 8 หน่วยงาน คือ

1. สำนักงานเลขานุการ
2. ฝ่ายรับนักศึกษา
3. ฝ่ายทะเบียนนักศึกษา
4. ฝ่ายวัดผลการศึกษา
5. ศูนย์วิจัยและพัฒนาแบบทดสอบ
6. ศูนย์วิชาการประเมินผล
7. ฝ่ายจัดสอบ
8. ศูนย์ข้อมูลทะเบียนและบริการนักศึกษา

สำนักทะเบียนและวัดผล ได้แบ่งโครงสร้างส่วนราชการ ไว้ดังภาพที่ 2-3



ภาพที่ 2-3 การแบ่งส่วนราชการของสำนักทะเบียนและวัดผล

ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล

ข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล เป็นข้อมูลเกี่ยวกับช่วงอายุของบุคลากรและช่วงอายุราชการที่ปฏิบัติงานที่มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 2-1 ข้อมูลช่วงอายุบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล

สถานภาพ	จำนวนคน					รวม
	อายุระหว่าง 18-25 ปี	อายุระหว่าง 26-35 ปี	อายุระหว่าง 36-45 ปี	อายุระหว่าง 46-55 ปี	อายุ 56 ปีขึ้นไป	
ข้าราชการ	-	-	-	14	13	27
พนักงานมหาวิทยาลัย	-	4	33	10	-	47
ลูกจ้างประจำเงินรายได้	-	2	8	30	10	50
ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน	5	29	34	23	10	101

ตารางที่ 2-2 ข้อมูลช่วงอายุราชการบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล

ประเภทบุคลากร	จำนวนรวม	Baby Boomers (พ.ศ.2489-2507)	Gen X (พ.ศ.2508-2522)	Gen Y (พ.ศ.2523-2540)
ข้าราชการ	27	14	13	-
พนักงานมหาวิทยาลัย	47	-	26	21
ลูกจ้างประจำ	50	16	28	6
ลูกจ้างชั่วคราวรายเดือน	101	-	50	51
รวม	225	30	117	78

ที่มา : สำนักงานเลขานุการ สำนักทะเบียนและวัดผล วันที่ 1 ตุลาคม พ.ศ. 2563

6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษา เรื่อง การศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรได้รวบรวมผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา เพื่อนำมาเป็นแนวความคิดในการศึกษา ดังต่อไปนี้

ปณิธาน จิยะจันทน์ (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาทรัพยากรบุคคลกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม พบว่า

1) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 1 ด้าน คือ การฝึกอบรมและการสัมมนา และอยู่ในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ การพัฒนาองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง การพัฒนาอาชีพอยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

2) ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมาก 2 ด้าน คือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ ตามลำดับ และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน คือ ความผูกพันด้านจิตใจ

3) การพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนวิชาการ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตกำแพงแสน จังหวัดนครปฐม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

สุลีวัลย์ หมีแรตร์ (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน แรงจูงใจในการเข้าสู่อาชีพและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร พบว่าปัจจัยความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ด้านความพึงพอใจในงานส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานครมากที่สุด รองลงมา คือปัจจัยแรงจูงใจในการเข้าสู่อาชีพด้านผลตอบแทนทางการเงิน ปัจจัยวัฒนธรรมองค์กร และปัจจัยแรงจูงใจการเข้าสู่อาชีพ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ตามลำดับ โดยร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันกับองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพ-มหานคร คิดเป็นร้อยละ 59.6 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ไพลิน เม้ยขันหมาก (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการสื่อสารขององค์กรเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทแพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) พบว่า ในส่วนของรูปแบบการสื่อสาร พนักงานบริษัทแพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) เลือกใช้การสื่อสารในรูปแบบการสื่อสังคม (Social Media) คือ ไลน์กลุ่มในการสื่อสารทั้งในแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ เนื่องจากไลน์กลุ่มเป็นรูปแบบการสื่อสารที่เปิดพื้นที่การสื่อสารระหว่างพนักงานในแต่ละกลุ่ม แต่ละระดับที่ทำงานสอดประสานกัน และการสื่อสารกับผู้บริหาร ทำให้พนักงานมีความผูกพันกับการทำงานมากขึ้น และส่งผลต่อความผูกพันในองค์กรต่อไป รองลงมา คือ การสื่อสารในรูปแบบของสื่อกิจกรรม ที่สร้างการมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของบริษัท สามารถสร้างความรู้สึกผูกพันของพนักงานกับบริษัทได้

รชต ผ่องพันธ์ (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการตำรวจ สังกัดสถานีตำรวจภูธรท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ พบว่า

1) ระดับของความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการตำรวจ สังกัดสถานีตำรวจภูธรท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ กองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 1 พบว่า โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อประโยชน์ขององค์การ รองลงมาคือ ด้านความต้องการที่จะอยู่เป็นสมาชิกขององค์การต่อไป และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การตามลำดับ

2) ผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการตำรวจ สังกัดสถานีตำรวจภูธรท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ กองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 1 จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ข้าราชการตำรวจ สังกัดสถานีตำรวจภูธรท่าอากาศยานสุวรรณภูมิ กองบัญชาการตำรวจภูธรภาค 1 ที่มีปัจจัยส่วน

บุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส และระยะเวลาในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน

สุภาพักตร์ ภูล้ำผา (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่ตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดนครพนม พบว่า

1) ความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดนครพนม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = 4.37) เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่าด้านที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์การ รองลงมาคือ ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ และด้านความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การต่อไป ตามลำดับ

2) ผลการศึกษาความแตกต่างของระดับความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่ตำรวจในสังกัดตำรวจภูธรจังหวัดนครพนมในภาพรวม ตามคุณลักษณะส่วนบุคคล สำนักวิทยบริการและเทคโนโลยีสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ด้าน เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในสถานีตำรวจที่สังกัด ระดับชั้นยศ ฝ่ายการปฏิบัติงาน พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นคุณลักษณะส่วนบุคคลด้านสถานีตำรวจภูธรที่สังกัด

3) แนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่ตำรวจ สังกัดตำรวจภูธรจังหวัดนครพนม ได้แก่ ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีการสนับสนุนให้ตำรวจทุกนายมีความก้าวหน้าตามขีดความสามารถในการทำงานการพิจารณาความดีความชอบ การเลื่อนตำแหน่ง ควรมีความยุติธรรม เที่ยงธรรม ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการปกครอง ให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับชั้น หน่วยงานควรจัดหาเครื่องมือและวัสดุอุปกรณ์สำนักงานตลอดจนอุปกรณ์ในการปฏิบัติงานของข้าราชการตำรวจให้เพียงพอ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสร้างบรรยากาศในการทำงาน ให้น่าอยู่ ให้น่าทำงาน ผู้บริหารระดับสูงของรัฐควรมีนโยบายในการเพิ่มเงินเดือน ค่าตอบแทน และสวัสดิการต่าง ๆ ที่ได้รับในปัจจุบัน ให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับความรู้ ความสามารถและปริมาณงานที่ข้าราชการตำรวจต้องรับผิดชอบ

ถาวร อ่อนละออ (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความผูกพันต่อองค์กรและคุณภาพชีวิตในการทำงานของบุคลากร มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร พบว่า บุคลากรมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลพระนคร ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในภาพรวม อยู่ในระดับดี ปัจจัยลักษณะงานที่ปฏิบัติในภาพรวมอยู่ในระดับดี และคุณภาพชีวิตในการทำงาน อยู่ในระดับดี นอกจากนี้ ยังพบว่าระดับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรที่มีอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาปฏิบัติงาน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ยังพบว่าลักษณะงานที่ปฏิบัติในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก และมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในภาพรวมมีความสัมพันธ์ทางบวก และมีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม

อรฉัตร วรรณวิจิตร (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงมีความผูกพันอยู่ในระดับมาก

มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 โดยค่าเฉลี่ยของความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวงสูงที่สุด คือ ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 และผลการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามประเภทสายงานระหว่างสายวิชาการและสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป พบว่า ไม่มีความแตกต่างกัน ส่วนการเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กร จำแนกตามรุ่นอายุ ระหว่าง Generation X และ Generation Y พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งนี้ เมื่อเปรียบเทียบความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในประเภทสายงานเดียวกัน แต่จำแนกตามรุ่นอายุ พบว่า พนักงานสายวิชาการ Generation X และ พนักงานสายวิชาการ Generation Y และพนักงานสายปฏิบัติการวิชาชีพและบริหารทั่วไป Generation Y มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เจริญจิตร เศวตวาณิชกุล (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการสร้างความผูกพันของพนักงาน : กรณีศึกษาโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย พบว่าความคิดเห็นของพนักงานแต่ละระดับเกี่ยวกับวิธีการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การมีความแตกต่างกัน โดยระดับผู้บริหารแบ่งเป็น การสร้างความผูกพันของกลุ่มพนักงานใหม่จะเน้นที่กระบวนการบริหารทรัพยากรมนุษย์ สำหรับกลุ่มพนักงานที่ทำงานปัจจุบันจะเน้นการสร้างบุคลากรให้มีคุณภาพและมีความผูกพัน สำหรับหัวหน้างานเน้นในเรื่องความเข้าใจพนักงาน ความเอาใจใส่พนักงานและการให้การสนับสนุนพนักงาน สำหรับพนักงานเน้นในเรื่องปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อความผูกพัน นอกจากนี้ผลการศึกษายังพบว่าปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการสร้างความผูกพันของพนักงาน ได้แก่ ปัจจัยค่าตอบแทนที่เป็นตัวเงิน และไม่เป็นตัวเงิน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ด้านความมั่นคงและโอกาสความก้าวหน้าอาชีพในองค์การ ด้านเพื่อนร่วมงานและด้านหัวหน้างาน

สุพาภรณ์ รัตนะราช (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความสุขในการทำงานกับความผูกพันองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลส่วนกลาง พบว่า

1) บุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลส่วนกลาง มีความสุขในการทำงานในระดับมีความสุขมาก โดยบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลส่วนกลาง มีความสุขในการทำงานในระดับมีความสุขมากในทุกด้าน เรียงลำดับคือ ด้านความสำเร็จในงาน รองลงมาคือ ด้านความรักในงาน ด้านการติดต่อสัมพันธ์ และด้านการเป็นที่ยอมรับตามลำดับ

2) บุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลส่วนกลาง มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมีความผูกพันต่อองค์กรมาก โดยบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลส่วนกลาง มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมีความผูกพันต่อองค์กรมากในทุกด้าน เรียงลำดับคือ ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร รองลงมาคือ ด้านความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร ตามลำดับ

3) ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า บุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลส่วนกลางที่มีตำแหน่งงาน ประสบการณ์ทำงาน และรายได้เฉลี่ยต่อเดือนที่แตกต่างกัน มีความสุขในการทำงานแตกต่างกัน บุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลส่วนกลาง ที่มีอายุ ตำแหน่งงาน และประสบการณ์ในการทำงานที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน และความสุขในการทำงานด้านความรักในงาน และความสุขในการทำงานด้านความสำเร็จในงาน มีความสัมพันธ์กับความ

ผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลส่วนกลาง ในทิศทางเดียวกัน

พรรณอร พัฒนการค้า (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยสายวิชาการ ในสถาบันอุดมศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า

1) ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัย ในภาพรวมทั้งหมดอยู่ในระดับต่ำ โดยมีค่าเฉลี่ย 3.86 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 และ เมื่อพิจารณารายด้านทั้ง 5 ด้าน คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง บรรยากาศขององค์การ ความพึงพอใจต่อการทำงาน คุณภาพชีวิตในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์การ มี 4 ใน 5 ด้านอยู่ในระดับต่ำ

2) ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเหตุผล พบว่า แบบจำลองมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เป็นไปตามข้อตกลงคือ Chi-square = 343.07, df = 398, P-value = 0.97834, RMSEA = 0.000 และปัจจัยดังกล่าวสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานได้ ร้อยละ 51.50 อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05

3) แนวทางที่เหมาะสมต่อการพัฒนาความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยอย่างเร่งด่วน มีอยู่ 27 ประเด็นสำคัญ (5 แนวทาง) คือ ปัจจัยด้านบรรยากาศองค์การ (1 แนวทาง) และปัจจัยด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (4 แนวทาง)

จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าส่วนใหญ่บุคลากรทั้งเป็นบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยต่าง ๆ หรือข้าราชการตำรวจ มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมากหรือระดับสูง เมื่อพิจารณาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันกับความสุขในการทำงานหรือการพัฒนาทรัพยากรบุคคล พบว่ามีความสัมพันธ์กันในระดับสูง และเมื่อศึกษาความแตกต่างระดับความผูกพันกับคุณลักษณะส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาที่ปฏิบัติงาน พบว่ามีทั้งแตกต่างและไม่แตกต่างอย่างมีนัยสำคัญ

บทที่ 3
ระเบียบวิธีการศึกษา

การวิจัย เรื่องการศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล และเพื่อเสนอแนวทางการปรับปรุง พัฒนา และส่งเสริมบุคลากรให้มีความผูกพันต่อองค์กรต่อไป โดยมีขั้นตอนดำเนินการศึกษาดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย
2. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล
5. การวิเคราะห์ข้อมูล
6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ บุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล ประกอบด้วย

ตารางที่ 3-1 ประชากรที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

ตำแหน่ง	ความถี่	ร้อยละ
1. ข้าราชการ	36	26.86
2. พนักงานมหาวิทยาลัย	44	32.84
3. ลูกจ้างประจำ	54	40.30
รวม	134	100.00

ประชากรในการศึกษาครั้งนี้ จำนวน 134 คน แต่เก็บรวบรวมข้อมูลได้ จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 87.31

ตารางที่ 3-2 กลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมข้อมูลได้

ตำแหน่ง	ความถี่	ร้อยละ
1. ข้าราชการ	27	19.85
2. พนักงานมหาวิทยาลัย	42	30.88
3. ลูกจ้างประจำ	48	35.30
รวม	117	100.00

1.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ประชากรที่ใช้ในการระดมความคิด คือ บุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำนวน 60 คน กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มอย่างง่ายจำนวน 18 คน (ร้อยละ 30 ของประชากร)

2. ขั้นตอนการดำเนินการศึกษา

ขั้นตอนการดำเนินการศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้วิจัยได้แบ่งการดำเนินการดังนี้

2.1 ศึกษาแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ ทั้งเอกสาร หนังสือ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรและความผูกพันของบุคลากรต่อองค์กรต่าง ๆ

2.2 นำข้อมูลที่ได้จากการศึกษามาเสนอที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาตรวจสอบความครบถ้วน ถูกต้องของเอกสารข้อมูลเกี่ยวกับกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร

2.3 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ แบบสอบถามประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันกับองค์กร ที่ดัดแปลงมาจากแบบประเมินของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ โดยนำมาปรับปรุงข้อคำถามให้สอดคล้องกับบริบทของสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยหาค่าความเที่ยงกับกลุ่มที่ใกล้เคียงกับประชากรจำนวน 30 คน โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบราค (Cronbarch’s alpha coefficicent) ได้ค่าความเที่ยงทั้งฉบับ 0.98 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านความสำคัญมีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.95 และด้านการดำเนินการ มีค่าความเที่ยงเท่ากับ 0.99 ดังรายละเอียดในตารางที่ 3-3

ตารางที่ 3-3 ผลการวิเคราะห์ค่าความเที่ยง

ประเด็น	ค่าความเที่ยง
ความสำคัญ	0.95
ผลการดำเนินการ	0.99
รวมทั้งฉบับ	0.98

2.4 นำแบบสอบถามที่มีการหาคุณภาพแล้วไปเก็บรวบรวมข้อมูลกับประชากร

2.5 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมมาได้

2.6 สรุปร่างแนวทางในการปรับปรุง พัฒนา และสร้างความผูกพันของบุคลากร สำนักทะเบียนและวัดผล

2.7 ประชุมระดมความคิดกับผู้ที่เกี่ยวข้องเพื่อนำเสนอร่างแนวทางในการปรับปรุง พัฒนา และสร้างความผูกพันของบุคลากร สำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

2.8 สรุปรายงานการวิจัย

3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถามประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันกับองค์กรที่ดัดแปลงมาจากแบบประเมินของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติที่มีประเด็นสำคัญ รวมทั้งหมด 56 ข้อ (รายละเอียดและแบบประเมินประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกผันกับองค์กร อยู่ในภาคผนวก ข หน้าที่ 76) ซึ่งประเด็นเหล่านี้เป็นการพัฒนาร่วมกันระหว่างผู้เชี่ยวชาญของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติและผู้เชี่ยวชาญภายนอกและตัวแทนองค์กรที่เข้าร่วมโครงการ BENCHMARKING COMMUNITY OF PRACTICES : EMPLOYEE ENGAGEMENT (สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ, 2557) แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำชี้แจงรายละเอียดในการทำแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ส่วนที่ 3 ประเด็นของการสอบถาม ประกอบด้วยคำถามหลัก 2 เรื่อง ได้แก่

1) “ความสำคัญ” โดยให้ผู้ตอบพิจารณาว่า แต่ละประเด็นมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการสร้างความผูกพันกับองค์กร มากน้อยเพียงใด โดยมีช่องประเมิน 6 ช่อง ดังนี้

คะแนน “1” หมายถึง สำคัญน้อยที่สุด ⟶ **คะแนน “6”** หมายถึง สำคัญมากที่สุด

2) “การดำเนินการ” โดยให้ผู้ตอบพิจารณาว่า องค์กรมีการดำเนินการในแต่ละประเด็นได้โดดเด่นน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากข้อมูลและประสบการณ์ของผู้ตอบ โดยมีช่องประเมิน 6 ช่อง ดังนี้

คะแนน “1” หมายถึง โดดเด่นน้อยที่สุด ⟶ **คะแนน “6”** หมายถึง โดดเด่นมากที่สุด

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ แบบบันทึกการประชุมระดมความคิด โดยมีประเด็นในการระดมความคิดเกี่ยวกับ 1) กระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร 2) ผลการสร้างความผูกพันต่อองค์กร และ 3) แนวทางในการพัฒนาและสร้างความผูกพันของบุคลากร

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

การศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร สำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้วิจัยได้ใช้วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล ดังนี้

4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ มีรายละเอียด ดังนี้

4.1.1 แจกแบบสอบถามตามจำนวนกลุ่มประชากรที่กำหนดไว้

4.1.2 รวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มประชากรที่กำหนดไว้

4.1.3 ตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลแบบสอบถามก่อนรับคืน และติดตามกรณีบุคลากรที่ยังไม่ส่งแบบสอบถามคืน

4.1.4 นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน คือค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ มีรายละเอียด ดังนี้

4.2.1 จัดประชุมระดมความคิดกับบุคลากรที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากร จำนวน 18 คน เมื่อวันศุกร์ที่ 9 เมษายน 2564 ณ ห้องประชุม 1607 อาคารบริหารส่วนต่อเติม ชั้น 6 มหาวิทยาลัย-สุโขทัยธรรมาธิราช เวลา 09.00-12.00 น. (รายชื่อบุคลากรในการระดมความคิด อยู่ในภาคผนวก ก หน้าที่ 74)

4.2.2 สรุปผลจากการประชุมระดมความคิดเพื่อให้ได้แนวทางในการปรับปรุง พัฒนา และสร้างความผูกพันของบุคลากร สำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

5.1 วิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม มีรายละเอียดตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 นำแบบสอบถามที่เก็บมาให้ค่าน้ำหนักคะแนนและประมวลผลข้อมูลการสำรวจประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร สำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้การวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน คือ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนและแปลผล ดังนี้

1) ด้านความสำคัญ

สำคัญมากที่สุด	ให้คะแนน 6 คะแนน
สำคัญมาก	ให้คะแนน 5 คะแนน
สำคัญค่อนข้างมาก	ให้คะแนน 4 คะแนน
สำคัญค่อนข้างน้อย	ให้คะแนน 3 คะแนน
สำคัญน้อย	ให้คะแนน 2 คะแนน
สำคัญน้อยที่สุด	ให้คะแนน 1 คะแนน

2) ด้านการดำเนินการ

โดดเด่นมากที่สุด	ให้คะแนน 6 คะแนน
โดดเด่นมาก	ให้คะแนน 5 คะแนน
โดดเด่นค่อนข้างมาก	ให้คะแนน 4 คะแนน
โดดเด่นค่อนข้างน้อย	ให้คะแนน 3 คะแนน
โดดเด่นน้อย	ให้คะแนน 2 คะแนน
โดดเด่นน้อยที่สุด	ให้คะแนน 1 คะแนน

ขั้นตอนที่ 3 วิเคราะห์ค่า Gap Score โดยใช้สูตรที่ปรับจาก GAP Model (Parasuraman et al., 1985) ดังนี้ Gap Score = ค่าเฉลี่ยผลการดำเนินการ – ค่าเฉลี่ยความสำคัญ

ขั้นตอนที่ 4 นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมารวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปผล

5.2 วิเคราะห์ข้อมูลจากการระดมความคิด ใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

6. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้สถิติพื้นฐาน คือ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่า Gap Score และการวิเคราะห์เนื้อหา

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล นำเสนอเป็น 2 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร

ตอนที่ 2 แนวทางในการปรับปรุง พัฒนา และสร้างความผูกพันของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล

ตอนที่ 1 ประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร

1.1 ความสำคัญต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร

เป็นการนำเสนอความสำคัญต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวม เรียงลำดับสูงสุดและต่ำสุด 10 อันดับ จำแนกตามประเภทบุคลากร ดังนี้

1.1.1 บุคลากรทุกประเภท ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างประจำ ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

ตารางที่ 4-1 ความสำคัญต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมสูงสุด 10 อันดับ

อันดับที่	ประเด็น	*M*	*SD*
1	ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้	5.25	0.98
2	ท่านเข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน	5.04	1.02
3	องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี	4.99	0.90
4	ท่านมีมุมมองเชิงบวกในการทำงาน	4.97	0.96
5	ท่านเข้าใจดีว่า การทำงานของตนเองมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร	4.97	0.99
6	เป้าหมายการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	4.84	0.95
7	งานที่ได้รับมอบหมายมีความท้าทาย	4.83	1.00
8	ท่านได้รับการอบรมอย่างเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติงานได้	4.79	1.00
9	ท่านได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรในส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้	4.78	1.07
10	ท่านมีความเชื่อมั่นในอนาคตขององค์กร	4.74	1.03

จากตารางที่ 4-1 ผลการประเมินความสำคัญต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล ในภาพรวมสูงสุด 10 อันดับ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.74 – 5.25 โดยประเด็นที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ (*M* = 5.25) รองลงมา คือ บุคลากรมีความเข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน (*M* = 5.04) และองค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี (*M* = 4.99) ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดจาก 10 อันดับ คือ บุคลากรมีความเชื่อมั่นในอนาคตขององค์กร (*M* = 4.74)

ตารางที่ 4-2 ความสำคัญต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมต่ำสุด 10 อันดับ

อันดับที่	ประเด็น	*M*	*SD*
1	ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์	3.87	1.30
2	องค์กรมีการให้รางวัล และการยกย่องชมเชย บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี	4.15	1.44
3	องค์กรตอบสนองต่อข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นของบุคลากรอย่างเหมาะสม	4.19	1.29
4	องค์กรมีแผนการสืบทอด/การทดแทนตำแหน่งที่มีประสิทธิผล	4.19	1.20
5	องค์กรมีช่องทางที่หลากหลายในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร	4.21	1.39
6	บุคลากรได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม	4.24	1.44
7	ท่านได้รับการสนับสนุนในการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมขององค์กร	4.26	1.28
8	องค์กรนำผลการสำรวจความผูกพัน/ความพึงพอใจของบุคลากรมาปรับปรุงระบบการทำงานในองค์กร	4.28	1.38
9	องค์กรมีเวที/ช่องทางที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.29	1.32
10	องค์กรบริหารจัดการบุคลากรต่างวัย (generation gap) ให้ทำงานร่วมกันได้อย่างเหมาะสม	4.29	1.29

จากตารางที่ 4-2 ผลการประเมินความสำคัญต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล ในภาพรวมต่ำสุด 10 อันดับ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.87 – 4.29 โดยประเด็นที่มีความสำคัญต่ำที่สุด คือ บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ (*M* = 3.87) รองลงมา คือ องค์กรมีการให้รางวัล และการยกย่องชมเชย บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี (*M* = 4.15) องค์กรตอบสนองต่อข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นของบุคลากรอย่างเหมาะสม (*M* = 4.19) และองค์กรมีแผนการสืบทอด/การทดแทนตำแหน่งที่มีประสิทธิผล (*M* = 4.19)

1.1.2 บุคลากรประเภทข้าราชการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 4-3 ความสำคัญต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสูงสุด 10 อันดับ

อันดับที่	ประเด็น	*M*	*SD*
1	ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้	5.41	0.93
2	องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี	5.04	1.02
3	ท่านมีมุมมองเชิงบวกในการทำงาน	5.00	0.83
4	ท่านเข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเอง อย่างชัดเจน	5.00	1.21
5	ท่านเข้าใจดีว่า การทำงานของตนเองมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร	4.85	1.06
6	ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	4.85	1.10
7	ท่านได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรในส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้	4.85	1.20
8	ท่านได้รับมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	4.81	1.27
9	ท่านได้รับการอบรมอย่างเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติงานได้	4.78	0.39
10	สถานที่ปฏิบัติงานมีความปลอดภัย	4.78	1.15

จากตารางที่ 4-3 ผลการประเมินความสำคัญต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสำนักทะเบียนและวัดผล สูงสุด 10 อันดับ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.78 – 5.41 โดยประเด็นที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อข้าราชการสำนักทะเบียนและวัดผล คือ บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ (M = 5.41) รองลงมา คือ องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี (M = 5.04) บุคลากรมีมุมมองเชิงบวกในการทำงาน (M = 5.00) และบุคลากรเข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน (M = 5.00) ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดจาก 10 อันดับ คือ สถานที่ปฏิบัติงานมีความปลอดภัย (M = 4.78)

ตารางที่ 4-4 ความสำคัญต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการต่ำสุด 10 อันดับ

อันดับที่	ประเด็น	*M*	*SD*
1	องค์กรมีช่องทางที่หลากหลายในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร	3.81	1.57
2	องค์กรมีแผนการสืบทอด/การทดแทนตำแหน่งที่มีประสิทธิผล	3.89	1.25
3	ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์	3.93	1.57
4	สภาพการทำงานที่ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตและการทำงาน	3.96	1.60
5	องค์กรมีการให้รางวัล และการยกย่องชมเชย บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี	4.00	1.82
6	องค์กรมีระบบรองรับการปฏิบัติงานนอกสถานที่ของบุคลากร (work at home)	4.00	1.62
7	องค์กรนำผลการสำรวจความผูกพัน/ความพึงพอใจของบุคลากรมาปรับปรุงระบบการทำงานในองค์กร	4.00	1.52
8	องค์กรตอบสนองต่อข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นของบุคลากรอย่างเหมาะสม	4.00	1.44
9	ท่านได้รับการสนับสนุนในการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมขององค์กร	4.04	1.45
10	การสื่อสารจากผู้ใต้บังคับบัญชาระดับปฏิบัติการไปยังผู้บริหารที่มีประสิทธิผล	4.07	1.66

จากตารางที่ 4-4 ผลการประเมินความสำคัญต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสำนักทะเบียนและวัดผล ต่ำสุด 10 อันดับ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.81 – 4.07 โดยประเด็นที่มีความสำคัญต่ำที่สุดต่อข้าราชการสำนักทะเบียนและวัดผล คือ องค์กรมีช่องทางที่หลากหลายในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร (*M* = 3.81) รองลงมา คือ องค์กรมีแผนการสืบทอด/การทดแทนตำแหน่งที่มีประสิทธิผล (*M* = 3.89) และบุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ (*M* = 3.93)

1.1.3 บุคลากรประเภทพนักงานมหาวิทยาลัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 4-5 ความสำคัญต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย สูงสุด 10 อันดับ

อันดับที่	ประเด็น	*M*	*SD*
1	ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้	5.48	0.67
2	ท่านได้รับการช่วยเหลือและการให้คำแนะนำภายในทีม	5.31	0.84
3	ท่านมีมุมมองเชิงบวกในการทำงาน	5.31	0.90
4	ท่านเข้าใจดีว่า การทำงานของตนเองมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร	5.29	0.89
5	ท่านเข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเอง อย่างชัดเจน	5.26	0.86
6	ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตาม	5.24	0.88
7	เป้าหมายการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	5.21	0.75
8	ผู้บังคับบัญชาเปิดใจรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร	5.21	0.81
9	ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษา/คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการทำงานของบุคลากร	5.21	0.95
10	องค์กรเปิดโอกาสให้ท่านได้รับการพัฒนา/ปรับปรุงทักษะการทำงาน	5.19	0.74

จากตารางที่ 4-5 ผลการประเมินความสำคัญต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสำนักทะเบียนและวัดผล สูงสุด 10 อันดับ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 5.48 – 5.19 โดยประเด็นที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อพนักงานมหาวิทยาลัยสำนักทะเบียนและวัดผล คือ บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ (*M* = 5.48) รองลงมา คือ การได้รับการช่วยเหลือและการให้คำแนะนำภายในทีม (*M* = 5.31) และบุคลากรมีมุมมองเชิงบวกในการทำงาน (*M* = 5.31) ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดจาก 10 อันดับ คือ องค์กรเปิดโอกาสให้ท่านได้รับการพัฒนา/ปรับปรุงทักษะการทำงาน (*M* = 5.19)

ตารางที่ 4-6 ความสำคัญต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย ต่ำสุด 10 อันดับ

อันดับที่	ประเด็น	*M*	*SD*
1	ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์	4.17	1.03
2	เมื่อเกิดสถานการณ์ที่มีความเสี่ยง ท่านได้รับอำนาจให้สามารถตัดสินใจอย่างมีเหตุผลได้	4.71	1.20
3	องค์กรมีช่องทางที่หลากหลายในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร	4.74	1.29
4	องค์กรมีการให้รางวัล และการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี	4.74	1.13
5	องค์กรมีกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเรื่องความผูกพันของท่านกับองค์กร	4.74	1.13
6	องค์กรมีแผนการสืบทอด/การทดแทนตำแหน่ง ที่มีประสิทธิผล	4.76	1.05
7	สภาพการทำงานที่ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตและการทำงาน	4.79	1.05
8	องค์กรกระตุ้น/ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อม ต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	4.81	1.33
9	องค์กรบริหารจัดการบุคลากรต่างวัย (generation gap) ให้ทำงานร่วมกันได้อย่างเหมาะสม	4.81	1.15
10	องค์กรตอบสนองต่อข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นของบุคลากรอย่างเหมาะสม	4.81	1.09

จากตารางที่ 4-6 ผลการประเมินความสำคัญต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสำนักทะเบียนและวัดผล ต่ำสุด 10 อันดับ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.17 – 4.81 โดยประเด็นที่มีความสำคัญต่ำที่สุดต่อพนักงานมหาวิทยาลัยสำนักทะเบียนและวัดผล คือ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ (*M* = 4.17) รองลงมา คือ เมื่อเกิดสถานการณ์ที่มีความเสี่ยง ท่านได้รับอำนาจให้สามารถตัดสินใจอย่างมีเหตุผลได้ (*M* = 4.71) องค์กรมีช่องทางที่หลากหลายในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร (*M* = 4.74) องค์กรมีการให้รางวัล และการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี (*M* = 4.74) และองค์กรมีกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเรื่องความผูกพันของท่านกับองค์กร (*M* = 4.74)

1.1.4 บุคลากรประเภทลูกจ้างประจำ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 4-7 ความสำคัญต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างประจำสูงสุด 10 อันดับ

อันดับที่	ประเด็น	*M*	*SD*
1	ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้	4.96	1.17
2	ท่านเข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเอง อย่างชัดเจน	4.88	1.02
3	องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี	4.81	0.94
4	ท่านเข้าใจดีว่า การทำงานของตนเองมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร	4.75	0.98
5	งานที่ได้รับมอบหมายมีความท้าทาย	4.65	0.86
6	ท่านมีมุมมองเชิงบวกในการทำงาน	4.65	1.00
7	เป้าหมายการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	4.60	0.92
8	ท่านมีความเชื่อมั่นในอนาคตขององค์กร	4.56	1.07
9	ท่านได้รับการอบรมอย่างเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติงานได้	4.52	1.09
10	องค์กรได้รับการยอมรับว่าเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องธรรมาภิบาล	4.48	1.22

จากตารางที่ 4-7 ผลการประเมินความสำคัญต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างประจำสำนักทะเบียนและวัดผล สูงสุด 10 อันดับ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.48 – 4.96 โดยประเด็นที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อลูกจ้างประจำสำนักทะเบียนและวัดผล คือ บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ (*M* = 4.96) รองลงมา คือ บุคลากรมีความเข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน (*M* = 4.88) และองค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี (*M* = 4.81) ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดจาก 10 อันดับ คือ องค์กรได้รับการยอมรับว่าเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องธรรมาภิบาล (*M* = 4.48)

ตารางที่ 4-8 ความสำคัญต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างประจำต่ำสุด 10 อันดับ

อันดับที่	ประเด็น	*M*	*SD*
1	ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์	3.58	1.32
2	บุคลากรได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม	3.69	1.37
3	องค์กรมีการให้รางวัล และการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี	3.73	1.28
4	องค์กรตอบสนองต่อข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นของบุคลากรอย่างเหมาะสม	3.75	1.18
5	ค่าจ้าง และผลตอบแทน มีความเหมาะสม	3.83	1.28
6	องค์กรบริหารจัดการบุคลากรต่างวัย (generation gap) ให้ทำงานร่วมกันได้อย่างเหมาะสม	3.85	1.24
7	ท่านได้รับการสนับสนุนในการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมขององค์กร	3.85	1.20
8	องค์กรมีแผนการสืบทอด/การทดแทนตำแหน่ง ที่มีประสิทธิผล	3.85	1.13
9	สวัสดิการ อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงหรือดีกว่า องค์กรที่มีลักษณะ/ประเภทธุรกิจเดียวกัน	3.88	1.23
10	องค์กรเห็นคุณค่าของท่านที่ทำงานกับองค์กรมายาวนาน	3.90	1.26

จากตารางที่ 4-8 ผลการประเมินความสำคัญต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างประจำสำนักทะเบียนและวัดผล ต่ำสุด 10 อันดับ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.58 – 3.90 โดยประเด็นที่มีความสำคัญต่ำที่สุดต่อลูกจ้างประจำสำนักทะเบียนและวัดผล คือ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ (*M* = 3.58) รองลงมา คือ บุคลากรได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม (*M* = 3.69) และองค์กรมีการให้รางวัล และการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี (*M* = 3.73)

1.2 ผลการดำเนินการต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร

เป็นการนำเสนอผลการดำเนินการโดยภาพรวมเรียงลำดับสูงสุดและต่ำสุด 10 อันดับ จำแนกตามประเภทบุคลากร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.2.1 บุคลากรทุกประเภท ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างประจำ ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

ตารางที่ 4-9 ผลการดำเนินการต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม สูงสุด 10 อันดับ

อันดับที่	ประเด็น	*M*	*SD*
1	ท่านเข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเอง อย่างชัดเจน	4.86	1.10
2	ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้	4.85	1.10
3	ท่านมีมุมมองเชิงบวกในการทำงาน	4.65	0.95
4	ท่านเข้าใจดีว่า การทำงานของตนเองมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร	4.62	1.17
5	เป้าหมายการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	4.62	1.05
6	งานที่ได้รับมอบหมายมีความท้าทาย	4.61	1.13
7	องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี	4.56	1.04
8	ท่านได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรในส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้	4.56	1.13
9	ท่านได้รับมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	4.55	1.09
10	ท่านได้รับการสนับสนุนด้านเครื่องมือ/อุปกรณ์ที่เพียงพอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้	4.50	1.04

จากตารางที่ 4-9 ผลการดำเนินการต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมสูงสุด 10 อันดับของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.50 – 4.86 โดยประเด็นที่มีผลการดำเนินการมากที่สุดคือ บุคลากรเข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน (*M* = 4.86) รองลงมาคือ มีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ (*M* = 4.85) และบุคลากรมีมุมมองเชิงบวกในการทำงาน (*M* = 4.65) ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดจาก 10 อันดับ คือ ได้รับการสนับสนุนด้านเครื่องมือ/อุปกรณ์ที่เพียงพอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ (*M* = 4.50)

ตารางที่ 4-10 ผลการดำเนินการต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม ต่ำสุด 10 อันดับ

อันดับที่	ประเด็น	*M*	*SD*
1	องค์กรมีการให้รางวัล และการยกย่องชมเชย บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี	3.73	1.32
2	บุคลากรได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม	3.79	1.41
3	องค์กรนำผลการสำรวจความผูกพัน/ความพึงพอใจของบุคลากรมาปรับปรุงระบบการทำงานในองค์กร	3.79	1.39
4	องค์กรมีแผนการสืบทอด/การทดแทนตำแหน่งที่มีประสิทธิผล	3.80	1.20
5	องค์กรตอบสนองต่อข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นของบุคลากรอย่างเหมาะสม	3.82	1.16
6	ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์	3.84	1.26
7	องค์กรมีช่องทางที่หลากหลายในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร	3.84	1.25
8	สภาพการทำงานที่ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตและการทำงาน	3.88	1.26
9	ท่านได้รับการสนับสนุนในการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมขององค์กร	3.91	1.30
10	องค์กรมีเวที/ช่องทางที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้	3.94	1.23

จากตารางที่ 4-10 ผลการดำเนินการต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรโดยภาพรวม ต่ำสุด 10 อันดับของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.73 – 3.94 โดยประเด็นที่มีผลการดำเนินการต่ำที่สุดต่อบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล คือ องค์กรมีการให้รางวัล และการยกย่องชมเชย บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี (*M* = 3.73) รองลงมา คือ บุคลากรได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม (*M* = 3.79) และองค์กรนำผลการสำรวจความผูกพัน/ความพึงพอใจของบุคลากรมาปรับปรุงระบบการทำงานในองค์กร (*M* = 3.79)

1.2.2 บุคลากรประเภทข้าราชการ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 4-11 ผลการดำเนินการต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสูงสุด 10 อันดับ

อันดับที่	ประเด็น	*M*	*SD*
1	ท่านได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรในส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้	4.74	1.16
2	ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	4.67	1.11
3	ท่านเข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเอง อย่างชัดเจน	4.67	1.47
4	ท่านได้รับการสนับสนุนด้านเครื่องมือ/อุปกรณ์ที่เพียงพอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้	4.56	1.12
5	ท่านมีมุมมองเชิงบวกในการทำงาน	4.52	1.19
6	ท่านได้รับมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	4.52	1.25
7	งานที่ได้รับมอบหมายมีความท้าทาย	4.52	1.31
8	องค์กรเปิดโอกาสให้ท่านได้รับการพัฒนา/ปรับปรุงทักษะการทำงาน	4.52	1.42
9	ท่านได้รับการอบรมอย่างเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติงานได้	4.48	1.09
10	สถานที่ปฏิบัติงานมีความปลอดภัย	4.48	1.31

จากตารางที่ 4-11 ผลการดำเนินการต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสำนักทะเบียนและวัดผลสูงสุด 10 อันดับ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.48 – 4.74 โดยประเด็นที่มีผลการดำเนินการมากที่สุดต่อข้าราชการสำนักทะเบียนและวัดผล คือ การได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรในส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ (*M* = 4.74) รองลงมา คือ มีอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน (*M* = 4.67) และเข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน (*M* = 4.67) ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดจาก 10 อันดับ คือ สถานที่ปฏิบัติงานมีความปลอดภัย (*M* = 4.48)

ตารางที่ 4-12 ผลการดำเนินการต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการ ต่ำสุด 10 อันดับ

อันดับที่	ประเด็น	*M*	*SD*
1	องค์กรนำผลการสำรวจความผูกพัน/ความพึงพอใจของบุคลากรมาปรับปรุงระบบการทำงานในองค์กร	3.30	1.71
2	องค์กรมีช่องทางที่หลากหลายในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร	3.41	1.25
3	องค์กรมีแผนการสืบทอด/การทดแทนตำแหน่งที่มีประสิทธิผล	3.44	1.34
4	บุคลากรได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม	3.52	1.63
5	องค์กรตอบสนองต่อข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นของบุคลากรอย่างเหมาะสม	3.52	1.19
6	องค์กรมีการให้รางวัล และการยกย่องชมเชย บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี	3.56	1.76
7	องค์กรมีระบบรองรับการปฏิบัติงานนอกสถานที่ของบุคลากร (work at home)	3.56	1.67
8	องค์กรคัดเลือกพนักงานใหม่ที่สามารถเข้ากับค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กรได้	3.59	1.34
9	สภาพการทำงานที่ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตและการทำงาน	3.63	1.36
10	ค่าจ้าง และผลตอบแทน อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงหรือดีกว่าองค์กรที่มีลักษณะ/ประเภทธุรกิจเดียวกัน	3.74	1.70

จากตารางที่ 4-12 ผลการดำเนินการต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสำนักทะเบียนและวัดผลต่ำสุด 10 อันดับ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.30 – 3.74 โดยประเด็นที่มีผลการดำเนินการต่ำที่สุดต่อข้าราชการสำนักทะเบียนและวัดผล คือ องค์กรนำผลการสำรวจความผูกพัน/ความพึงพอใจของบุคลากร มาปรับปรุงระบบการทำงานในองค์กร (*M* = 3.30) รองลงมา คือ องค์กรมีช่องทางที่หลากหลายในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร (*M* = 3.41) และองค์กรมีแผนการสืบทอด/การทดแทนตำแหน่งที่มีประสิทธิผล (*M* = 3.44)

1.2.3 บุคลากรประเภทพนักงานมหาวิทยาลัย ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 4-13 ผลการดำเนินการต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสูงสุด 10 อันดับ

อันดับที่	ประเด็น	*M*	*SD*
1	ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้	5.26	0.77
2	ท่านเข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเอง อย่างชัดเจน	5.10	0.85
3	ท่านได้รับการช่วยเหลือและการให้คำแนะนำภายในทีม	5.07	0.81
4	ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี เพื่อให้บุคลากรปฏิบัติตาม	5.05	0.94
5	องค์กรเปิดโอกาสให้ท่านได้รับการพัฒนา/ปรับปรุงทักษะการทำงาน	5.02	0.84
6	ผู้บังคับบัญชาให้คำปรึกษา/คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการทำงานของบุคลากร	5.00	1.01
7	เป้าหมายการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	4.98	0.92
8	องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี	4.95	0.88
9	ท่านเข้าใจดีว่า การทำงานของตนเองมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร	4.93	0.97
10	ท่านมีมุมมองเชิงบวกในการทำงาน	4.86	0.81

จากตารางที่ 4-13 ผลการดำเนินการต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสำนักทะเบียนและวัดผลสูงสุด 10 อันดับ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.86 – 5.26 โดยประเด็นที่มีผลการดำเนินการมากที่สุดต่อพนักงานมหาวิทยาลัยสำนักทะเบียนและวัดผล คือ มีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ (*M* = 5.26) รองลงมา คือ เข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน (*M* = 5.10) และได้รับการช่วยเหลือและการให้คำแนะนำภายในทีม (*M* = 5.07) ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดจาก 10 อันดับ คือ บุคลากรมีมุมมองเชิงบวกในการทำงาน (*M* = 4.86)

ตารางที่ 4-14 ผลการดำเนินการต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยต่ำสุด 10 อันดับ

อันดับที่	ประเด็น	*M*	*SD*
1	ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์	4.10	1.21
2	องค์กรมีช่องทางที่หลากหลายในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร	4.12	1.21
3	องค์กรมีการให้รางวัล และการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี	4.12	1.13
4	องค์กรตอบสนองต่อข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นของบุคลากรอย่างเหมาะสม	4.14	1.14
5	องค์กรมีการสื่อสารแบบสองทางที่มีประสิทธิผล ทั่วทั้งองค์กร	4.14	1.14
6	องค์กรมีเวที/ช่องทางที่หลากหลายเพื่อให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.26	1.25
7	องค์กรนำผลการสำรวจความผูกพัน/ความพึงพอใจของบุคลากรมาปรับปรุงระบบการทำงานในองค์กร	4.29	1.31
8	องค์กรกระตุ้น/ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อม ต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	4.31	1.37
9	เมื่อเกิดสถานการณ์ที่มีความเสี่ยง ท่านได้รับอำนาจให้สามารถตัดสินใจอย่างมีเหตุผลได้	4.31	1.35
10	องค์กรมีแผนการสืบทอด/การทดแทนตำแหน่ง ที่มีประสิทธิผล	4.31	1.07

จากตารางที่ 4-14 ผลการดำเนินการต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยสำนักทะเบียนและวัดผลต่ำสุด 10 อันดับ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.10 – 4.31 โดยประเด็นที่มีผลการดำเนินการต่ำที่สุดต่อพนักงานมหาวิทยาลัยสำนักทะเบียนและวัดผล คือ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ (*M* = 4.10) รองลงมา คือ องค์กรมีช่องทางที่หลากหลายในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร (*M* = 4.12) และองค์กรมีการให้รางวัล และการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี (*M* = 4.12)

1.2.4 บุคลากรประเภทลูกจ้างประจำ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

ตารางที่ 4-15 ผลการดำเนินการต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างประจำสูงสุด 10 อันดับ

อันดับที่	ประเด็น	*M*	*SD*
1	ท่านเข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเอง อย่างชัดเจน	4.77	1.04
2	ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้	4.69	1.01
3	ท่านมีมุมมองเชิงบวกในการทำงาน	4.54	0.90
4	งานที่ได้รับมอบหมายมีความท้าทาย	4.46	1.01
5	ท่านเข้าใจดีว่า การทำงานของตนเองมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร	4.44	1.22
6	ท่านได้รับการสนับสนุนด้านเครื่องมือ/อุปกรณ์ที่เพียงพอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้	4.40	0.94
7	เป้าหมายการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ	4.40	1.03
8	ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม	4.38	1.12
9	ท่านได้รับมอบหมายงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ	4.33	1.04
10	ท่านได้รับการอบรมอย่างเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติงานได้	4.31	1.21

จากตารางที่ 4-15 ผลการดำเนินการต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างประจำสำนักทะเบียนและวัดผลสูงสุด 10 อันดับ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.31 – 4.77 โดยประเด็นที่มีผลการดำเนินการมากที่สุดต่อลูกจ้างประจำสำนักทะเบียนและวัดผล คือ เข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน (*M* = 4.77) รองลงมา คือ มีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ (*M* = 4.69) และมีมุมมองเชิงบวกในการทำงาน (*M* = 4.54) ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดจาก 10 อันดับ คือ ได้รับการอบรมอย่างเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ (*M* = 4.31)

ตารางที่ 4-16 ผลการดำเนินการต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างประจำต่ำสุด 10 อันดับ

อันดับที่	ประเด็น	*M*	*SD*
1	บุคลากรได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม	3.35	1.36
2	องค์กรมีการให้รางวัล และการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี	3.48	1.11
3	ท่านมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์	3.52	1.18
4	องค์กรมีแผนการสืบทอด/การทดแทนตำแหน่งที่มีประสิทธิผล	3.56	1.09
5	องค์กรเห็นคุณค่าของท่านที่ทำงานกับองค์กรมายาวนาน	3.60	1.20
6	ท่านได้รับการสนับสนุนในการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมขององค์กร	3.63	1.16
7	สภาพการทำงานที่ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตและการทำงาน	3.65	1.31
8	องค์กรเปิดโอกาสให้ท่านมีความก้าวหน้าในอาชีพ	3.65	1.16
9	องค์กรนำผลการสำรวจความผูกพัน/ความพึงพอใจของบุคลากรมาปรับปรุงระบบการทำงานในองค์กร	3.65	1.14
10	องค์กรบริหารจัดการบุคลากรต่างวัย (generation gap) ให้ทำงานร่วมกันได้อย่างเหมาะสม	3.67	1.26

จากตารางที่ 4-16 ผลการดำเนินการต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างประจำสำนักทะเบียนและวัดผลต่ำสุด 10 อันดับ พบว่ามีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.35 – 3.67 โดยประเด็นที่มีผลการดำเนินการต่ำที่สุดต่อลูกจ้างประจำสำนักทะเบียนและวัดผล คือ บุคลากรได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม (*M* = 3.35) รองลงมา คือ องค์กรมีการให้รางวัล และการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี (*M* = 3.48) และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ (*M* = 3.52)

1.3 การเปรียบเทียบความสำคัญกับผลการดำเนินการ

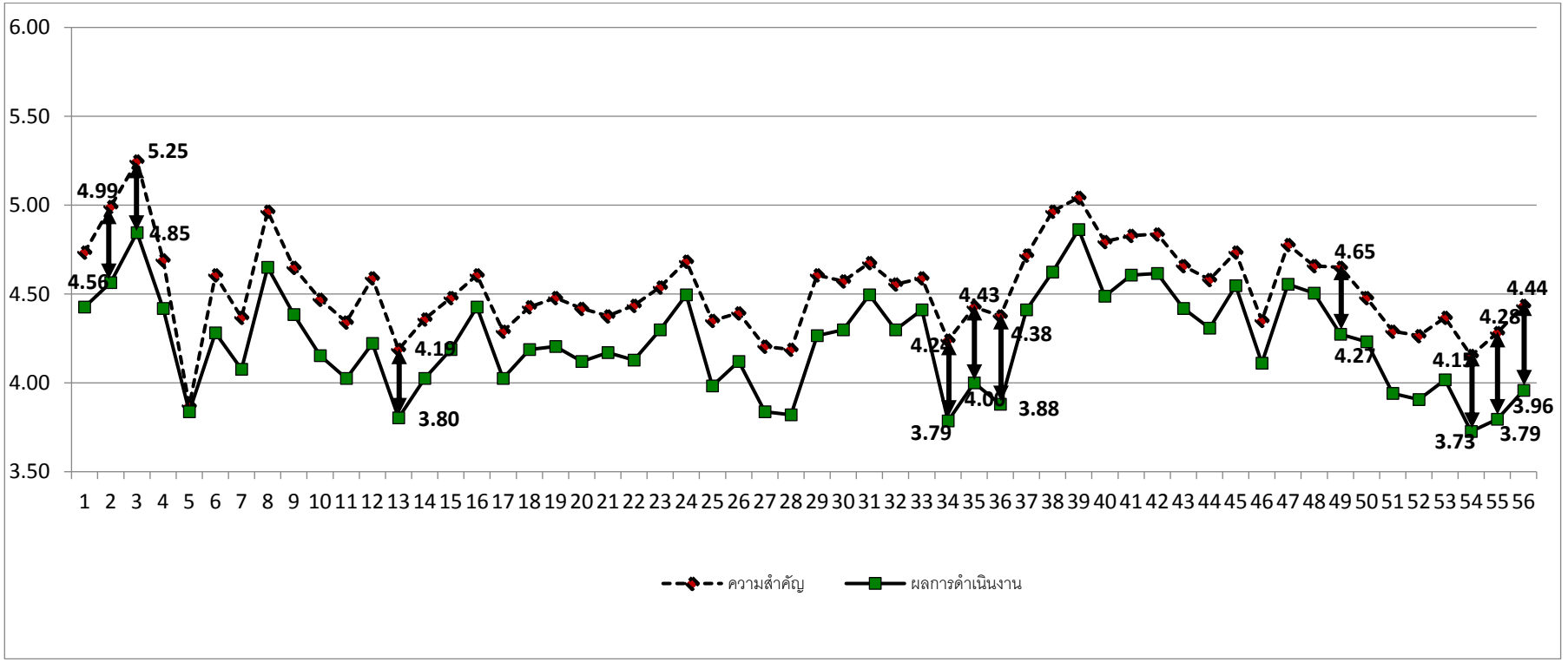
เป็นการเปรียบเทียบความสำคัญกับผลการดำเนินการโดยภาพรวมและจำแนกตามประเภทบุคลากร โดยเสนอเป็นตารางและกราฟเส้น ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1.3.1 บุคลากรทุกประเภท ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างประจำ ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

ตารางที่ 4-17 การเปรียบเทียบประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมสูงสุด 10 อันดับ ระหว่างความสำคัญกับผลการดำเนินการ

อันดับที่	ประเด็น	ความสำคัญ (I)	ผลการดำเนินการ (P)	Gap Score (I) - (P)
1	สภาพการทำงานที่ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตและการทำงาน	4.38	3.88	0.50
2	องค์กรนำผลการสำรวจความผูกพัน/ความพึงพอใจของบุคลากร มาปรับปรุงระบบการทำงานในองค์กร	4.28	3.79	0.49
3	องค์กรกระตุ้น/ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	4.44	3.96	0.48
4	บุคลากรได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม	4.24	3.79	0.45
5	องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี	4.99	4.56	0.43
6	บรรยากาศในการทำงานที่เอื้อให้ท่านสามารถบรรลุเป้าหมายและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน	4.43	4.00	0.43
7	องค์กรมีการให้รางวัล และการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี	4.15	3.73	0.43
8	ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้	5.25	4.85	0.40
9	นักศึกษาพึงพอใจกับผลิตภัณฑ์/บริการของส่วนงานของเรา	4.65	4.27	0.38
10	องค์กรมีแผนการสืบทอด/การทดแทนตำแหน่งที่มีประสิทธิผล	4.19	3.80	0.38

จากตารางที่ 4-17 ผลวิเคราะห์การเปรียบเทียบความสำคัญกับผลการดำเนินการของประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม พบว่า ค่า Gap Score สูงสุด ตามลำดับดังนี้ สภาพการทำงานที่ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตและการทำงาน มีค่าเท่ากับ 0.50 รองลงมาคือ องค์กรนำผลการสำรวจความผูกพัน/ความพึงพอใจของบุคลากร มาปรับปรุงระบบการทำงานในองค์กร มีค่าเท่ากับ 0.49 และองค์กรกระตุ้น/ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร มีค่าเท่ากับ 0.48 ดังภาพที่ 4-1

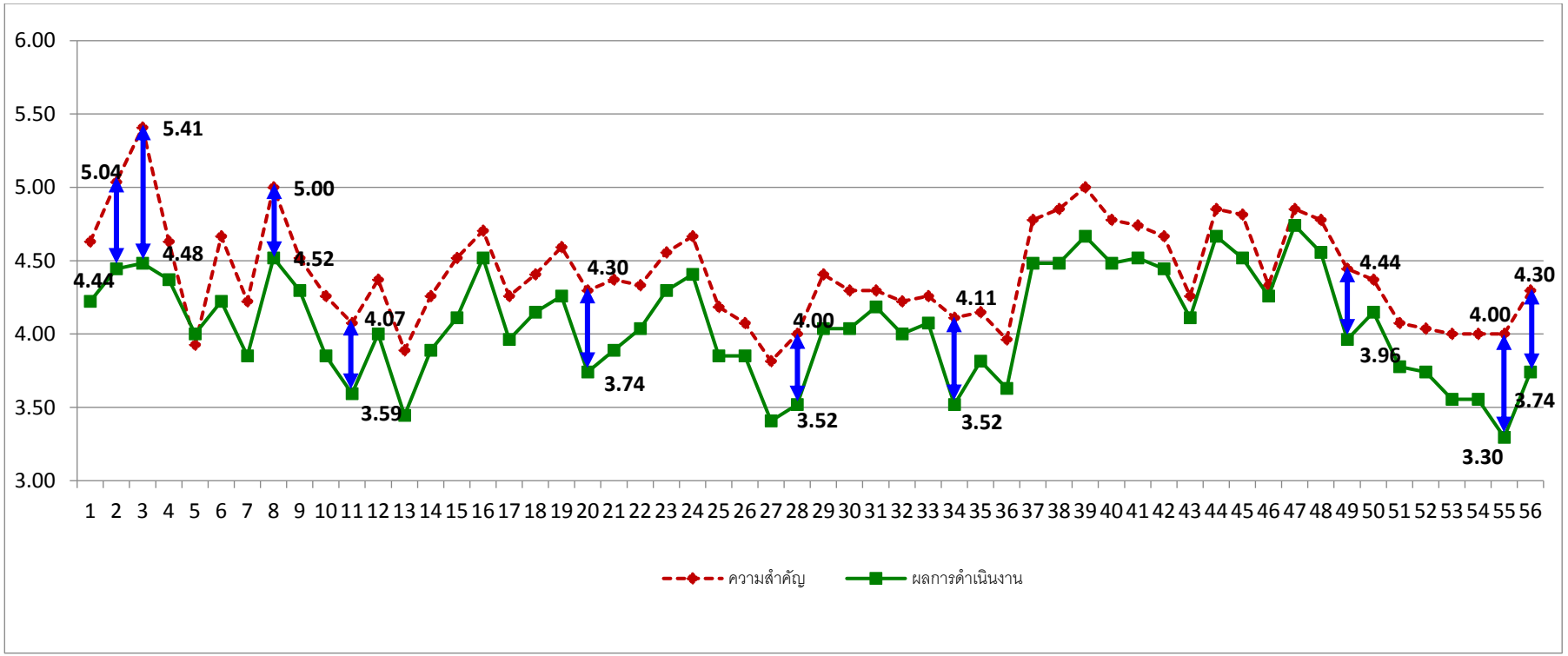


ภาพที่ 4-1 ความสำคัญ (Important) และผลการดำเนินการ (Performance) ในภาพรวม (Overall Score)

ตารางที่ 4-18 การเปรียบเทียบประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการสูงสุด 10 อันดับ ระหว่างความสำคัญกับผลการดำเนินการ

อันดับที่	ประเด็น	ความสำคัญ (I)	ผลการดำเนินการ (P)	Gap Score (I) - (P)
1	ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้	5.41	4.48	0.93
2	องค์กรนำผลการสำรวจความผูกพัน/ความพึงพอใจของบุคลากร มาปรับปรุงระบบการทำงานในองค์กร	4.00	3.30	0.70
3	องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี	5.04	4.44	0.59
4	บุคลากรได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม	4.11	3.52	0.59
5	องค์กรกระตุ้น/ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	4.30	3.74	0.56
6	ค่าจ้าง และผลตอบแทน อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงหรือดีกว่า องค์กรที่มีลักษณะ/ประเภทธุรกิจเดียวกัน	4.30	3.74	0.56
7	ท่านมีมุมมองเชิงบวกในการทำงาน	5.00	4.52	0.48
8	นักศึกษาพึงพอใจกับผลิตภัณฑ์/บริการของส่วนงานของเรา	4.44	3.96	0.48
9	องค์กรตอบสนองต่อข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นของบุคลากรอย่างเหมาะสม	4.00	3.52	0.48
10	องค์กรคัดเลือกพนักงานใหม่ที่สามารถเข้ากับค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กรได้	4.07	3.59	0.48

จากตารางที่ 4-18 ผลวิเคราะห์การเปรียบเทียบความสำคัญกับผลการดำเนินการของประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการ พบว่า ค่า Gap Score สูงสุด ตามลำดับดังนี้ บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ มีค่าเท่ากับ 0.93 รองลงมาคือ องค์กรนำผลการสำรวจความผูกพัน/ความพึงพอใจของบุคลากร มาปรับปรุงระบบการทำงานในองค์กร มีค่าเท่ากับ 0.70 และองค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี มีค่าเท่ากับ 0.59 ดังภาพที่ 4-2

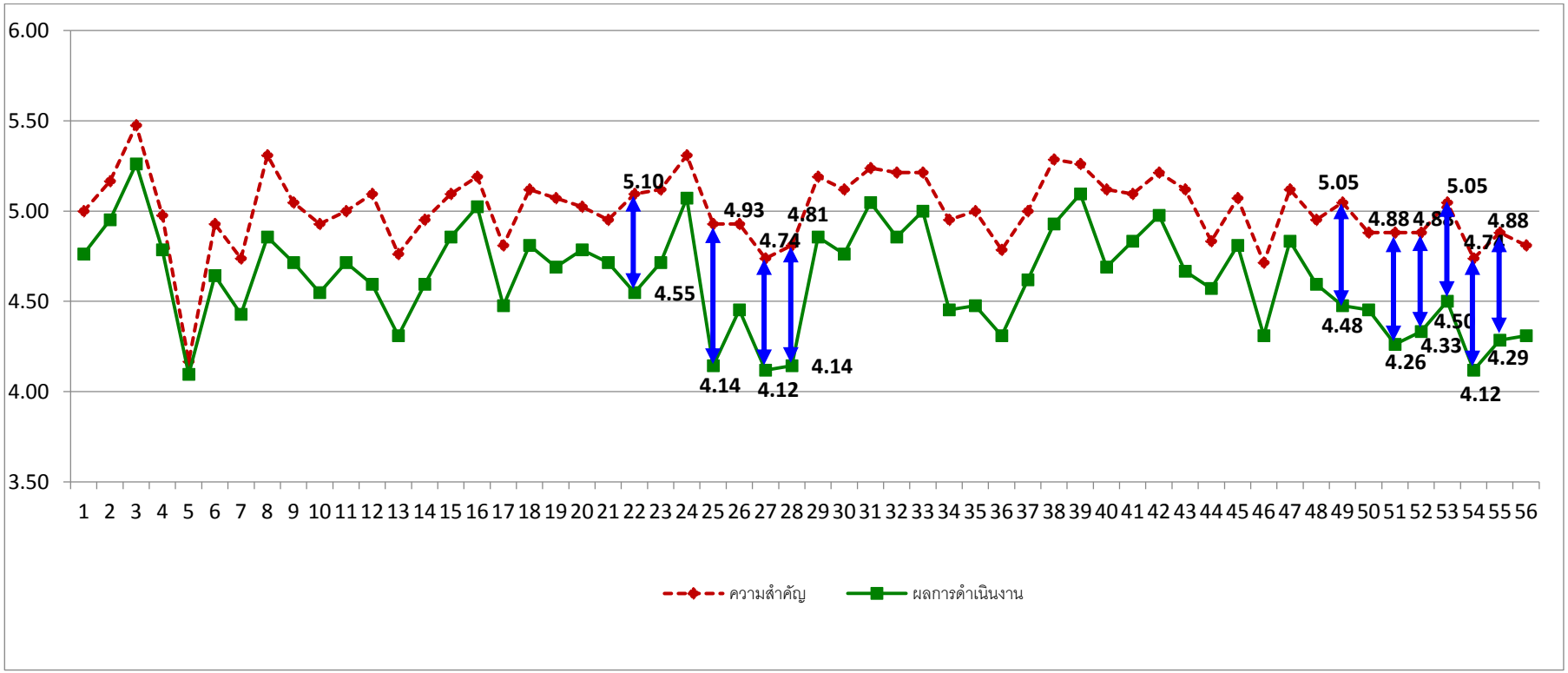


ภาพที่ 4-2 ความสำคัญ (Important) และผลการดำเนินการ (Performance) ในส่วนของข้าราชการ

ตารางที่ 4-19 การเปรียบเทียบประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย สูงสุด 10 อันดับ ระหว่างความสำคัญกับผลการดำเนินการ

อันดับที่	ประเด็น	ความสำคัญ (I)	ผลการดำเนินการ (P)	Gap Score (I) - (P)
1	องค์กรมีการสื่อสารแบบสองทางที่มีประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร	4.93	4.14	0.79
2	องค์กรตอบสนองต่อข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นของบุคลากรอย่างเหมาะสม	4.81	4.14	0.67
3	องค์กรมีการให้รางวัล และการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี	4.74	4.12	0.62
4	องค์กรมีเวที/ช่องทางที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้	4.88	4.26	0.62
5	องค์กรมีช่องทางที่หลากหลายในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร	4.74	4.12	0.62
6	องค์กรนำผลการสำรวจความผูกพัน/ความพึงพอใจของบุคลากร มาปรับปรุงระบบการทำงานในองค์กร	4.88	4.29	0.60
7	นักศึกษาพึงพอใจกับผลิตภัณฑ์/บริการของส่วนงานของเรา	5.05	4.48	0.57
8	บุคลากรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน	5.10	4.55	0.55
9	องค์กรมีระบบรองรับการปฏิบัติงานนอกสถานที่ของบุคลากร (work at home)	5.05	4.50	0.55
10	ท่านได้รับการสนับสนุนในการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมขององค์กร	4.88	4.33	0.55

จากตารางที่ 4-19 ผลวิเคราะห์การเปรียบเทียบความสำคัญกับผลการดำเนินการของประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย พบว่า ค่า Gap Score สูงสุด ตามลำดับดังนี้ องค์กรมีการสื่อสารแบบสองทางที่มีประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร มีค่าเท่ากับ 0.79 รองลงมาคือ องค์กรตอบสนองต่อข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นของบุคลากรอย่างเหมาะสม มีค่าเท่ากับ 0.67 และองค์กรมีการให้รางวัล และการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีค่าเท่ากับ 0.62 ดังภาพที่ 4-3

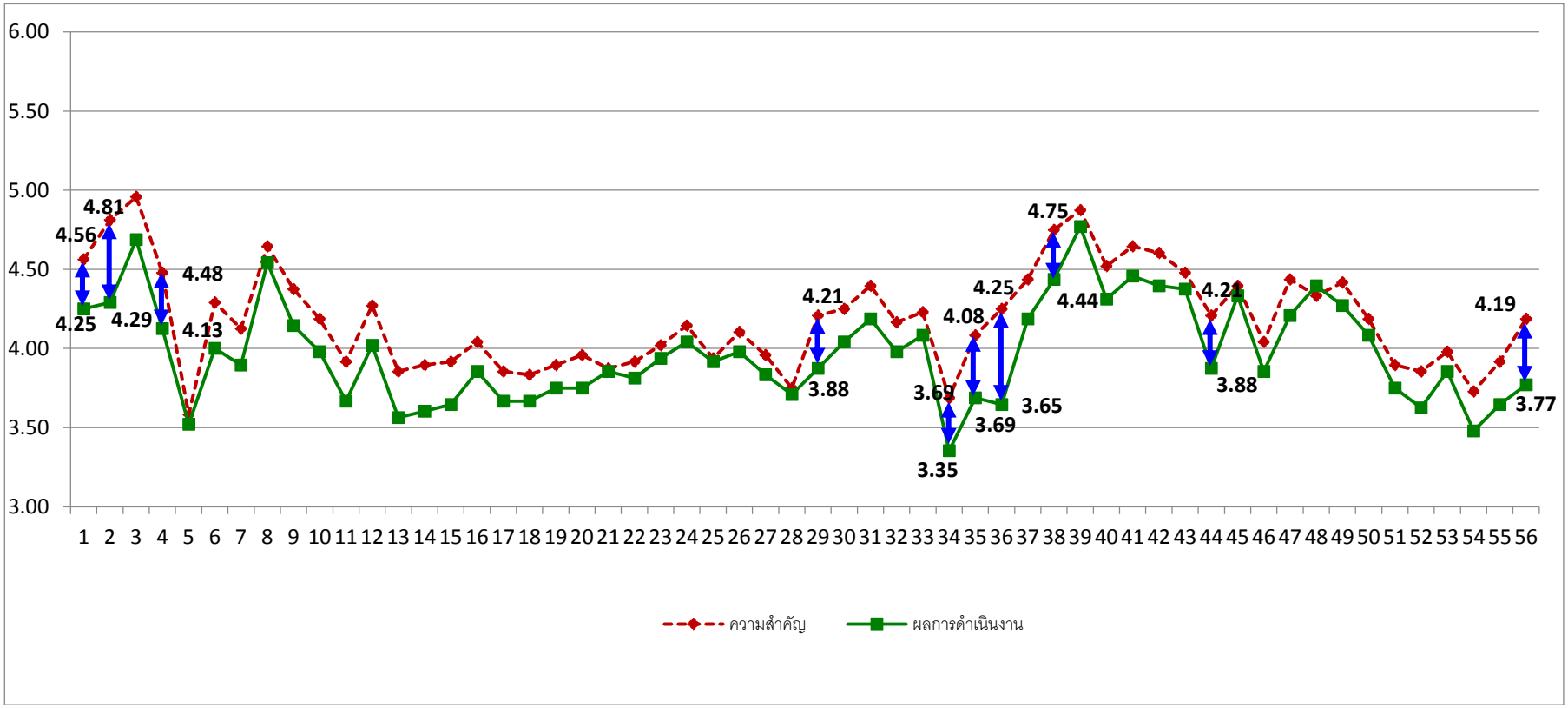


ภาพที่ 4-3 ความสำคัญ (Important) และผลการดำเนินการ (Performance) ในส่วนของพนักงานมหาวิทยาลัย

ตารางที่ 4-20 การเปรียบเทียบประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างประจำสูงสุด 10 อันดับ ระหว่างความสำคัญกับผลการดำเนินการ

อันดับที่	ประเด็น	ความสำคัญ (I)	ผลการดำเนินการ (P)	Gap Score (I) - (P)
1	สภาพการทำงานที่ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตและการทำงาน	4.25	3.65	0.60
2	องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี	4.81	4.29	0.52
3	องค์กรกระตุ้น/ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	4.19	3.77	0.42
4	บรรยากาศในการทำงานที่เอื้อให้ท่านสามารถบรรลุเป้าหมายและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน	4.08	3.69	0.40
5	องค์กรได้รับการยอมรับว่าเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องธรรมาภิบาล	4.48	4.13	0.35
6	ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน	4.21	3.88	0.33
7	บุคลากรไว้วางใจผู้บังคับบัญชา	4.21	3.88	0.33
8	บุคลากรได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม	3.69	3.35	0.33
9	ท่านเข้าใจดีว่า การทำงานของตนเองมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร	4.75	4.44	0.31
10	ท่านมีความเชื่อมั่นในอนาคตขององค์กร	4.56	4.25	0.31

จากตารางที่ 4-20 ผลวิเคราะห์การเปรียบเทียบความสำคัญกับผลการดำเนินการของประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของลูกจ้างประจำ พบว่า ค่า Gap Score สูงสุด ตามลำดับดังนี้ สภาพการทำงานที่ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตและการทำงาน มีค่าเท่ากับ 0.60 รองลงมาคือ องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี มีค่าเท่ากับ 0.52 และองค์กรกระตุ้น/ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร มีค่าเท่ากับ 0.42 ดังภาพที่ 4-4



ภาพที่ 4-4 ความสำคัญ (Important) และผลการดำเนินการ (Performance) ในส่วนของลูกจ้างประจำ

ตอนที่ 2 แนวทางในการปรับปรุง พัฒนา และสร้างความผูกพันของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล

แนวทางในการปรับปรุง พัฒนา และสร้างความผูกพันของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล เป็นการนำเสนอสรุปประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากผลการวิจัยและนำเสนอโครงการ/กิจกรรมที่จะสร้างความผูกพันของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล ดังนี้

2.1 ประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากผลการวิจัย

2.1.1 ประเด็นสำคัญที่ค้นพบในภาพรวม

โอกาสในการปรับปรุง (Opportunity to Improve/Gap) ในภาพรวม พบว่า มี Gap Score สูง (ในอันดับที่มีความสำคัญสูง แต่ผลการดำเนินการต่ำ) 10 อันดับแรก ดังนี้

อันดับที่ 1 สภาพการทำงานที่ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตและการทำงาน
(ความสำคัญ = 4.38 ผลการดำเนินการ = 3.88 Gap = 4.38 – 3.88 = 0.50)

อันดับที่ 2 องค์กรนำผลการสำรวจความผูกพัน/ความพึงพอใจของบุคลากรมาปรับปรุงระบบการทำงานในองค์กร
(ความสำคัญ = 4.28 ผลการดำเนินการ = 3.79 Gap = 4.28 – 3.79 = 0.49)

อันดับที่ 3 องค์กรกระตุ้น/ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร
(ความสำคัญ = 4.44 ผลการดำเนินการ = 3.96 Gap = 4.44 – 3.96 = 0.48)

อันดับที่ 4 บุคลากรได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม
(ความสำคัญ = 4.24 ผลการดำเนินการ = 3.79 Gap = 4.24 – 3.79 = 0.45)

อันดับที่ 5 องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี
(ความสำคัญ = 4.99 ผลการดำเนินการ = 4.56 Gap = 4.99 – 4.56 = 0.43)

อันดับที่ 6 บรรยากาศในการทำงานที่เอื้อให้ท่านสามารถบรรลุเป้าหมายและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน
(ความสำคัญ = 4.43 ผลการดำเนินการ = 4.00 Gap = 4.43 – 4.00 = 0.43)

อันดับที่ 7 องค์กรมีการให้รางวัล และการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี
(ความสำคัญ = 4.15 ผลการดำเนินการ = 3.73 Gap = 4.15 – 3.73 = 0.43)

อันดับที่ 8 ท่านมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้
(ความสำคัญ = 5.25 ผลการดำเนินการ = 4.85 Gap = 5.25 – 4.85 = 0.40)

อันดับที่ 9 นักศึกษาพึงพอใจกับผลิตภัณฑ์/บริการของส่วนงานของเรา
(ความสำคัญ = 4.65 ผลการดำเนินการ = 4.27 Gap = 4.65 – 4.27 = 0.38)

อันดับที่ 10 องค์กรมีแผนการสืบทอด/การทดแทนตำแหน่งที่มีประสิทธิผล
(ความสำคัญ = 4.19 ผลการดำเนินการ = 3.80 Gap = 4.19 – 3.80 = 0.38)

2.1.2 ประเด็นสำคัญที่ค้นพบจำแนกตามประเภทบุคลากร

1) โอกาสในการปรับปรุง (Opportunity to Improve/Gap) ตำแหน่งข้าราชการ 10 อันดับ ดังนี้

อันดับที่ 1 บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ (Gap Score = 0.93)

อันดับที่ 2 องค์กรนำผลการสำรวจความผูกพัน/ความพึงพอใจของบุคลากร มาปรับปรุงระบบการทำงานในองค์กร (Gap Score = 0.70)

อันดับที่ 3 องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี (Gap Score = 0.59)

อันดับที่ 4 บุคลากรได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม (Gap Score = 0.59)

อันดับที่ 5 องค์กรกระตุ้น/ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Gap Score = 0.56)

อันดับที่ 6 ค่าจ้าง และผลตอบแทน อยู่ในระดับที่ใกล้เคียงหรือดีกว่า องค์กรที่มีลักษณะ/ประเภทธุรกิจเดียวกัน (Gap Score = 0.56)

อันดับที่ 7 ท่านมีมุมมองเชิงบวกในการทำงาน (Gap Score = 0.48)

อันดับที่ 8 นักศึกษาพึงพอใจกับผลิตภัณฑ์/บริการของส่วนงานของเรา (Gap Score = 0.48)

อันดับที่ 9 องค์กรตอบสนองต่อข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นของบุคลากรอย่างเหมาะสม (Gap Score = 0.48)

อันดับที่ 10 องค์กรคัดเลือกพนักงานใหม่ที่สามารถเข้ากับค่านิยม/วัฒนธรรมองค์กรได้ (Gap Score = 0.48)

2) โอกาสในการปรับปรุง (Opportunity to Improve/Gap) ตำแหน่งพนักงานมหาวิทยาลัย 10 อันดับ ดังนี้

อันดับที่ 1 องค์กรมีการสื่อสารแบบสองทางที่มีประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร (Gap Score = 0.79)

อันดับที่ 2 องค์กรตอบสนองต่อข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นของบุคลากรอย่างเหมาะสม (Gap Score = 0.67)

อันดับที่ 3 องค์กรมีการให้รางวัล และการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี (Gap Score = 0.62)

อันดับที่ 4 องค์กรมีเวที/ช่องทางที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้ (Gap Score = 0.62)

อันดับที่ 5 องค์กรมีช่องทางที่หลากหลายในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร (Gap Score = 0.62)

อันดับที่ 6 องค์กรนำผลการสำรวจความผูกพัน/ความพึงพอใจของบุคลากร มาปรับปรุงระบบการทำงานในองค์กร (Gap Score = 0.60)

อันดับที่ 7 นักศึกษาพึงพอใจกับผลิตภัณฑ์/บริการของส่วนงานของเรา (Gap Score = 0.57)

อันดับที่ 8 บุคลากรมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน (Gap Score = 0.55)

อันดับที่ 9 องค์กรมีระบบรองรับการปฏิบัติงานนอกสถานที่ของบุคลากร (work at home) (Gap Score = 0.55)

อันดับที่ 10 ท่านได้รับการสนับสนุนในการเข้าร่วมกิจกรรมเพื่อสังคมขององค์กร (Gap Score = 0.55)

3) โอกาสในการปรับปรุง (Opportunity to Improve/Gap) ตำแหน่งลูกจ้างประจำ 10 อันดับ ดังนี้

อันดับที่ 1 สภาพการทำงานที่ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตและการทำงาน (Gap Score = 0.60)

อันดับที่ 2 องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี (Gap Score = 0.52)

อันดับที่ 3 องค์กรกระตุ้น/ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร (Gap Score = 0.42)

อันดับที่ 4 บรรยากาศในการทำงานที่เอื้อให้ท่านสามารถบรรลุเป้าหมายและปรับปรุงประสิทธิภาพการทำงาน (Gap Score = 0.40)

อันดับที่ 5 องค์กรได้รับการยอมรับว่าเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องธรรมาภิบาล (Gap Score = 0.35)

อันดับที่ 6 ท่านมีอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน (Gap Score = 0.33)

อันดับที่ 7 บุคลากรไว้วางใจผู้บังคับบัญชา (Gap Score = 0.33)

อันดับที่ 8 บุคลากรได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม (Gap Score = 0.33)

อันดับที่ 9 ท่านเข้าใจดีว่า การทำงานของตนเองมีผลต่อความสำเร็จขององค์กร (Gap Score = 0.31)

อันดับที่ 10 ท่านมีความเชื่อมั่นในอนาคตขององค์กร (Gap Score = 0.31)

2.1.3 โครงการ/กิจกรรมที่จะสร้างความผูกพันของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผลจากการระดมความคิด

ผู้วิจัยได้นำเสนอ(ร่าง)โครงการ/กิจกรรมที่จะสร้างความผูกพันของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผลในการระดมความคิดกับผู้ที่เกี่ยวข้องเมื่อวันที่ 9 เมษายน 2564 ได้ผลจากการระดมความคิด ดังนี้

ประเด็นที่ 1 ส่งเสริมให้บุคลากรได้รับความรู้จากแหล่งออนไลน์มากขึ้น ทั้งการสร้างรูปแบบของแหล่งเรียนรู้ภายในหน่วยงาน และแหล่งเรียนรู้ในโลกออนไลน์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน ดังตัวอย่างคำพูดที่ว่า

“สำนักวิชาการได้ดำเนินการด้านนี้อยู่ โดยการผลิตสื่อออนไลน์ ให้ความรู้กับบุคลากรในเรื่องการร่างหนังสือราชการ การเป็นเลขานุการที่ประชุมที่ดี หลักในการเขียนรายงานการประชุม”

“ควรหาช่องทางการเรียนออนไลน์ให้บุคลากรได้ไปเรียนรู้เพิ่มเติม”

ประเด็นที่ 2 การสร้างความสุขในที่ทำงาน ส่งเสริมให้บุคลากรจับกลุ่มเล็ก ๆ เพื่อร่วมกันทำกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ เช่น การออกกำลังกายในช่วงเบรก 10-15 นาที เล่นเกมคลายเครียดอาจจะเป็นเกมที่ถาม-ตอบเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติ หรือเรื่องที่ต้องทราบในการปฏิบัติงาน นำมานำเสนอให้สนุกสนาน เป็นต้น ดังตัวอย่างคำพูดที่ว่า

“กิจกรรม happy hour เราจะทำกิจกรรมท้ายห้องเล็ก ๆ น้อย ๆ เช่น ออกกำลังกาย เล่นเกม ก็มีความสุข สนุกดี”

“กิจกรรมออกกำลังกาย มันช่วยให้จิตใจคลายเครียด มีความสามัคคีให้กับเพื่อนร่วมงาน พอมีกิจกรรมร่วมกันมันทำให้เกิดความรักกัน เมื่อเรารักกัน มันก็รักองค์กรด้วย”

“โครงการสุขภาวะ ทำอย่างไรจึงจะมีความสุขในการทำงาน”

ประเด็นที่ 3 จัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการถ่ายทอดงานจากพี่สู่น้อง จัดทำชาร์จผังการปฏิบัติงาน ดังตัวอย่างคำพูดที่ว่า

“ข้าราชการลดลงเรื่อย ๆ จึงอยากจะถ่ายทอดความรู้ที่สะสมในแต่ละคนให้กับน้อง ๆ ที่เข้ามาทำงาน จะได้ต่อเนื่อง ไม่หยุดชะงัก”

“ตั้งคณะทำงานและให้น้อง ๆ เข้ามามีส่วนร่วมในคณะทำงาน ให้พี่ ๆ เป็นที่ปรึกษา”

“จัดกลุ่มเล็ก ๆ ให้เค้าได้ถ่ายทอดความรู้ใหม่ ๆ ที่นำมาใช้ในการทำงานได้เลย”

“ทำขั้นตอน ผังชาร์จในการทำงานของแต่ละฝ่าย และนำมาแลกเปลี่ยนกัน จะได้เข้าใจการทำงานของแต่ละฝ่ายมากขึ้น”

ประเด็นที่ 4 ดูแลความก้าวหน้าในสายอาชีพ ดังตัวอย่างคำพูดที่ว่า

“เตรียมทำระบบในการเตือนให้บุคลากรที่ถึงเวลาทำผลงานได้เตรียมตัวทำผลงาน และให้มีพี่เลี้ยงคอยดูแล”

“ให้การสนับสนุนการปรับเปลี่ยนสถานภาพของพนักงานจากปฏิบัติการเป็นชำนาญการเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลง”

ประเด็นที่ 5 จัดทำแบบประเมินความผูกพันต่อองค์กรเมื่อสิ้นปีงบประมาณ ดังตัวอย่างคำพูดที่ว่า

“พอสิ้นปีเราจะทำแบบประเมินความผูกพัน ความคิดเห็น เกี่ยวกับสำนัก”

2.2 แนวทางในการพัฒนาและสร้างความผูกพันของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล

จากประเด็นสำคัญที่พบจากผลการวิจัย สามารถนำเสนอโครงการ/กิจกรรมเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาและสร้างความผูกพันของบุคลากร สำนักทะเบียนและวัดผล ดังนี้

ประเด็นการพัฒนา	โครงการ/กิจกรรม
1. องค์กรกระตุ้น/ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร	**Digital Training Platform** สำหรับการเตรียมความพร้อมให้บุคลากรมีความพร้อมในการเปลี่ยนแปลง สำนักทะเบียนและวัดผล ควรส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ เพื่อเพิ่มทักษะใหม่ ๆ หรือเติมองค์ความรู้ใหม่ ๆ Digital Training Platform จึงเป็นเครื่องมือพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ซึ่งนอกจากจะประหยัดเวลาเพราะผู้เรียนที่สามารถเลือกเรียนได้ตามความสะดวกโดยไม่จำกัดสถานที่และเวลาแล้ว ระบบนี้ยังทำให้องค์กรประหยัดงบได้จำนวนมากในระยะยาวอีกด้วย โดยดำเนินการดังนี้ 1.1 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยการอบรมออนไลน์ให้เพิ่มมากขึ้น หน่วยงานที่รับผิดชอบ ควรจัดหลักสูตรออนไลน์หรือ content ที่เกี่ยวข้องกับงานที่บุคลากรรับผิดชอบ หรือจัดทำคู่มือการอบรมออนไลน์ เพื่อให้บุคลากร

ประเด็นการพัฒนา	โครงการ/กิจกรรม
	สามารถอบรมออนไลน์ในหลักสูตรหรือ content ที่มีอยู่แล้ว อาทิ เช่น คู่มืออบรมออนไลน์ กพ. คู่มืออบรมออนไลน์ Thai MOOC และคู่มืออบรมออนไลน์ในแหล่งเรียนรู้ต่างประเทศ 1.2 ทำโครงการของบประมาณสนับสนุนค่าอบรมออนไลน์
2. องค์กรนำผลการสำรวจความผูกพัน/ความพึงพอใจของบุคลากร มาปรับปรุงระบบการทำงานในองค์กร	จัดประกวดการพัฒนานวัตกรรมในการทำงานหรือปรับกระบวนการทำงานที่ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากขึ้น
3. องค์กรมีการให้รางวัล และมีการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี	3.1 สร้างขวัญและกำลังใจให้แก่ผู้ที่ผ่านการอบรมออนไลน์ในหลักสูตรต่าง ๆ ที่ได้รับใบรับรองการผ่านหลักสูตรการฝึกอบรมแล้ว สำนักฯ ควรมีการสนับสนุนรางวัลให้กับผู้ที่ผ่านการฝึกอบรม เช่น มีการสนับสนุนเงินรางวัล หรือเมื่อผ่านการอบรม 2 หลักสูตรขึ้นไป ได้รับการพิจารณาค่าตอบแทนเป็นกรณีพิเศษ 3.2 มอบรางวัลและยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลงานดีเด่น เช่น ผลงานพัฒนานวัตกรรมในการทำงาน ผลงานการปรับกระบวนการทำงาน ผลงาน Work Life Balance ในช่วงการสัมมนาประจำปีของสำนักฯ
4. สภาพการทำงานที่ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตและการทำงาน	4.1 จัดประชุมเชิงปฏิบัติ : โครงการการสร้างความผูกพันภายในสำนักทะเบียนและวัดผล กลุ่มเป้าหมาย : ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างประจำ 4.2 จัดประกวด Work Life Balance ของแต่ละหน่วยงานในสำนักทะเบียนและวัดผล
5. องค์กรมีการสื่อสารแบบสองทางที่มีประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร - องค์กรมีช่องทางที่หลากหลายในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร - องค์กรมีเวที/ช่องทางที่หลากหลาย เพื่อให้บุคลากรได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้	5.1 เพิ่มช่องทางการสื่อสารในสำนักทะเบียนและวัดผลให้มากขึ้น เช่นการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร-บุคลากร หรือบุคลากรแต่ละศูนย์/ฝ่าย ผ่านช่องทาง LINE, Chat Tool, Google Chat โดยมีการให้ข้อมูลย้อนกลับหรือรับฟังและแก้ปัญหาได้ทันท่วงที 5.2 เพิ่มช่องทางที่หลากหลายให้บุคลากรมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน เช่น จัด Morning Talk แลกเปลี่ยนเรียนรู้งานแต่ละศูนย์/ฝ่าย โดยให้ศูนย์/ฝ่ายสลับกันเป็นเจ้าภาพ หรือจัด Open House ระหว่าง สทว. กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานที่เกี่ยวข้องกันให้เข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงาน

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การสรุปผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ประกอบด้วยเนื้อหาสาระที่สำคัญ ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

1. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1.1 เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันของบุคลากรที่มีต่อสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

1.2 เพื่อเสนอแนะแนวทางในการปรับปรุง พัฒนา และสร้างความผูกพันของบุคลากร สำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ บุคลากรของสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัย-สุโขทัยธรรมาธิราช ประกอบด้วย ข้าราชการ พนักงานมหาวิทยาลัย และลูกจ้างประจำ จำนวน 134 คน แต่เก็บข้อมูลได้ จำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 87.31

2.2 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ

ประชากรที่ใช้ในการระดมความคิด คือ บุคลากรที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากรของมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช จำนวน 60 คน กลุ่มตัวอย่างได้จากการสุ่มอย่างง่าย จำนวน 18 คน (ร้อยละ 30 ของประชากร)

3. เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษา

3.1 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาสำหรับการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถามประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันกับองค์กรที่ดัดแปลงมาจากแบบประเมินของสถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ แบ่งเป็น 3 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 คำชี้แจงรายละเอียดในการทำแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ปัจจัยส่วนบุคคลของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ส่วนที่ 3 ประเด็นของการสอบถาม ประกอบด้วยคำถามหลัก 2 เรื่อง ได้แก่

1) “ความสำคัญ” โดยให้ผู้ตอบพิจารณาว่า แต่ละประเด็นมีความสำคัญต่อความสำเร็จในการสร้างความผูกพันกับองค์กร มากน้อยเพียงใด โดยมีช่องประเมิน 6 ช่อง ดังนี้

คะแนน “1” หมายถึง สำคัญน้อยที่สุด ⟶ **คะแนน “6”** หมายถึง สำคัญมากที่สุด

2) “การดำเนินการ” โดยให้ผู้ตอบพิจารณาว่า องค์กรมีการดำเนินการในแต่ละประเด็นได้โดดเด่นมากน้อยเพียงใด โดยพิจารณาจากข้อมูลและประสบการณ์ของผู้ตอบ โดยมีช่องประเมิน 6 ช่อง ดังนี้

คะแนน “1” หมายถึง โดดเด่นน้อยที่สุด ⟶ **คะแนน “6”** หมายถึง โดดเด่นมากที่สุด

ทั้งนี้เครื่องมือวิจัยมีการหาค่าความเที่ยงโดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบราค ได้ค่าความเที่ยง ด้านความสำคัญเท่ากับ 0.95 ด้านการดำเนินการ เท่ากับ 0.99 และความเที่ยงทั้งฉบับเท่ากับ 0.98

3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาสำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ คือ แบบบันทึกการประชุมระดมความคิด

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

4.1 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ มีรายละเอียด ดังนี้

4.1.1 แจกแบบสอบถามตามจำนวนกลุ่มประชากรที่กำหนดไว้

4.1.2 รวบรวมแบบสอบถามจากกลุ่มประชากรที่กำหนดไว้

4.1.3 ตรวจสอบความครบถ้วนของข้อมูลแบบสอบถามก่อนรับคืน และติดตามกรณีบุคลากรที่ยังไม่ส่งแบบสอบถามคืน

4.1.4 นำแบบสอบถามมาวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน คือ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่า Gap Score

4.2 การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ มีรายละเอียด ดังนี้

4.2.1 จัดประชุมระดมความคิดกับบุคลากรที่รับผิดชอบในการพัฒนาบุคลากร จำนวน 18 คน เมื่อวันศุกร์ที่ 9 เมษายน 2564 ณ ห้องประชุม 1607 อาคารบริหารส่วนต่อเติม ชั้น 6 มหาวิทยาลัย-สุโขทัยธรรมาธิราช เวลา 09.00-12.00 น.

4.2.2 สรุปผลจากการประชุมระดมความคิดเพื่อให้ได้แนวทางในการปรับปรุง พัฒนาและสร้างความผูกพันของบุคลากร สำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

5.1 ข้อมูลเชิงปริมาณ มีรายละเอียดตามขั้นตอนดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม

ขั้นตอนที่ 2 นำแบบสอบถามที่เก็บมาให้ค่าน้ำหนักคะแนนและประมวลผลข้อมูลการสำรวจประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร สำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้การวิเคราะห์สถิติพื้นฐาน คือ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ขั้นตอนที่ 3 นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามมารวบรวม วิเคราะห์ สังเคราะห์และสรุปผล

5.2 ข้อมูลเชิงคุณภาพ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้การวิเคราะห์เนื้อหา

6. สรุปผลการวิจัย

ผลที่ได้จากการวิจัยสรุปเป็น 2 ประเด็น ดังนี้

6.1 ประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร

ผลการศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย การศึกษาความสำคัญของประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร ผลการดำเนินการของประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร และการเปรียบเทียบความสำคัญกับผลการดำเนินการของประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

6.1.1 ความสำคัญต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร

เป็นการนำเสนอความสำคัญต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร เรียงลำดับสูงสุดและต่ำสุด 10 อันดับ จำแนกตามภาพรวมและตามประเภทบุคลากร ดังนี้

1) ความสำคัญต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล **ตามภาพรวม**

1.1) ความสำคัญต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรเรียงลำดับสูงสุด 10 อันดับ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.74 – 5.25 โดยประเด็นที่มีความสำคัญมากที่สุดคือ บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ (*M* = 5.25) รองลงมา คือ บุคลากรมีความเข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน (*M* = 5.04) และองค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี (*M* = 4.99) ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดจาก 10 อันดับ คือ บุคลากรมีความเชื่อมั่นในอนาคตขององค์กร (*M* = 4.74)

1.2) ความสำคัญต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล เรียงลำดับต่ำสุด 10 อันดับ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.87 – 4.29 โดยประเด็นที่มีความสำคัญต่ำที่สุด คือ บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ (*M* = 3.87) รองลงมา คือ องค์กรมีการให้รางวัล และการยกย่องชมเชย บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี (*M* = 4.15) องค์กรตอบสนองต่อข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นของบุคลากรอย่างเหมาะสม (*M* = 4.19) และองค์กรมีแผนการสืบทอด/การทดแทนตำแหน่งที่มีประสิทธิผล (*M* = 4.19)

2) ความสำคัญต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล **จำแนกตามประเภทบุคลากร**

2.1) ความสำคัญต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของ**ข้าราชการ**สำนักทะเบียนและวัดผล สูงสุด 10 อันดับ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.78 – 5.41 โดยประเด็นที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อข้าราชการสำนักทะเบียนและวัดผล คือ บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ (*M* = 5.41) รองลงมา คือ องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี (*M* = 5.04) บุคลากรมีมุมมองเชิงบวกในการทำงาน (*M* = 5.00) และบุคลากรเข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองอย่าง

ชัดเจน (*M* = 5.00) ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดจาก 10 อันดับ คือ สถานที่ปฏิบัติงานมีความปลอดภัย (*M* = 4.78)

2.2) ความสำคัญต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของ**ข้าราชการ**สำนักทะเบียนและวัดผล ต่ำสุด 10 อันดับ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.81 – 4.07 โดยประเด็นที่มีความสำคัญต่ำที่สุดต่อข้าราชการสำนักทะเบียนและวัดผล คือ องค์กรมีช่องทางที่หลากหลายในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร (*M* = 3.81) รองลงมา คือ องค์กรมีแผนการสืบทอด/การทดแทนตำแหน่งที่มีประสิทธิผล (*M* = 3.89) และบุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ (*M* = 3.93)

2.3) ความสำคัญต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของ**พนักงานมหาวิทยาลัย**สำนักทะเบียนและวัดผล สูงสุด 10 อันดับ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 5.48 – 5.19 โดยประเด็นที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อพนักงานมหาวิทยาลัยสำนักทะเบียนและวัดผล คือ บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ (*M* = 5.48) รองลงมา คือ การได้รับการช่วยเหลือและการให้คำแนะนำภายในทีม (*M* = 5.31) และบุคลากรมีมุมมองเชิงบวกในการทำงาน (*M* = 5.31) ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดจาก 10 อันดับ คือ องค์กรเปิดโอกาสให้ท่านได้รับการพัฒนา/ปรับปรุงทักษะการทำงาน (*M* = 5.19)

2.4) ความสำคัญต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของ**พนักงานมหาวิทยาลัย**สำนักทะเบียนและวัดผล ต่ำสุด 10 อันดับ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.17 – 4.81 โดยประเด็นที่มีความสำคัญต่ำที่สุดต่อพนักงานมหาวิทยาลัยสำนักทะเบียนและวัดผล คือ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ (*M* = 4.17) รองลงมา คือ เมื่อเกิดสถานการณ์ที่มีความเสี่ยง ท่านได้รับอำนาจให้สามารถตัดสินใจอย่างมีเหตุผลได้ (*M* = 4.71) องค์กรมีช่องทางที่หลากหลายในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร (*M* = 4.74) องค์กรมีการให้รางวัล และการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี (*M* = 4.74) และองค์กรมีกลยุทธ์ที่มุ่งเน้นเรื่องความผูกพันของท่านกับองค์กร (*M* = 4.74)

2.5) ความสำคัญต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของ**ลูกจ้างประจำ**สำนักทะเบียนและวัดผล สูงสุด 10 อันดับ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.48 – 4.96 โดยประเด็นที่มีความสำคัญมากที่สุดต่อลูกจ้างประจำสำนักทะเบียนและวัดผล คือ บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ (*M* = 4.96) รองลงมา คือ บุคลากรมีความเข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน (*M* = 4.88) และองค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี (*M* = 4.81) ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดจาก 10 อันดับ คือ องค์กรได้รับการยอมรับว่าเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องธรรมาภิบาล (*M* = 4.48)

2.6) ความสำคัญต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของ**ลูกจ้างประจำ**สำนักทะเบียนและวัดผล ต่ำสุด 10 อันดับ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.58 – 3.90 โดยประเด็นที่มีความสำคัญต่ำที่สุดต่อลูกจ้างประจำสำนักทะเบียนและวัดผล คือ การมีส่วนร่วมใน

กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ (*M* = 3.58) รองลงมา คือ บุคลากรได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม (*M* = 3.69) และองค์กรมีการให้รางวัล และการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี (*M* = 3.73)

6.1.2 ผลการดำเนินการต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร

เป็นการนำเสนอผลการดำเนินการโดยภาพรวมเรียงลำดับสูงสุดและต่ำสุด 10 อันดับ จำแนกตามภาพรวมและตามประเภทบุคลากร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) ผลการดำเนินการต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร เรียงลำดับสูงสุด 10 อันดับ ของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล **ตามภาพรวม**

1.1) ผลการดำเนินการต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรโดยภาพรวมสูงสุด 10 อันดับของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.50 – 4.86 โดยประเด็นที่มีผลการดำเนินการมากที่สุดคือ บุคลากรเข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน (*M* = 4.86) รองลงมา คือ มีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ (*M* = 4.85) และบุคลากรมีมุมมองเชิงบวกในการทำงาน (*M* = 4.65) ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดจาก 10 อันดับ คือ ได้รับการสนับสนุนด้านเครื่องมือ/อุปกรณ์ที่เพียงพอ เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ (*M* = 4.50)

1.2) ผลการดำเนินการต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรโดยภาพรวมต่ำสุด 10 อันดับของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.73 – 3.94 โดยประเด็นที่มีผลการดำเนินการต่ำที่สุดต่อบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล คือ องค์กรมีการให้รางวัล และการยกย่องชมเชย บุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี (*M* = 3.73) รองลงมา คือ บุคลากรได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม (*M* = 3.79) และองค์กรนำผลการสำรวจความผูกพัน/ความพึงพอใจของบุคลากรมาปรับปรุงระบบการทำงานในองค์กร (*M* = 3.79)

2) ผลการดำเนินการต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล **จำแนกตามประเภทบุคลากร**

2.1) ผลการดำเนินการต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของ**ข้าราชการ**สำนักทะเบียนและวัดผล สูงสุด 10 อันดับ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.48 – 4.74 โดยประเด็นที่มีผลการดำเนินการมากที่สุดต่อข้าราชการสำนักทะเบียนและวัดผล คือ การได้รับการสนับสนุนจากบุคลากรในส่วนงานที่เกี่ยวข้องเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ (*M* = 4.74) รองลงมา คือ มีอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน (*M* = 4.67) และเข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน (*M* = 4.67) ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดจาก 10 อันดับ คือ สถานที่ปฏิบัติงานมีความปลอดภัย (*M* = 4.48)

2.2) ผลการดำเนินการต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของ**ข้าราชการ**สำนักทะเบียนและวัดผล ต่ำสุด 10 อันดับ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.30 – 3.74 โดยประเด็นที่มีผลการดำเนินการต่ำที่สุดต่อข้าราชการสำนักทะเบียนและวัดผล คือ องค์กรนำผลการสำรวจความผูกพัน/ความพึงพอใจของบุคลากร มาปรับปรุงระบบการทำงานในองค์กร (*M* = 3.30)

รองลงมา คือ องค์กรมีช่องทางที่หลากหลายในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร (*M* = 3.41) และองค์กรมีแผนการสืบทอด/การทดแทนตำแหน่งที่มีประสิทธิผล (*M* = 3.44)

2.3) ผลการดำเนินการต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของ**พนักงานมหาวิทยาลัย**สำนักทะเบียนและวัดผล สูงสุด 10 อันดับ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.86 – 5.26 โดยประเด็นที่มีผลการดำเนินการมากที่สุดต่อพนักงานมหาวิทยาลัยสำนักทะเบียนและวัดผล คือ มีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ (*M* = 5.26) รองลงมา คือ เข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน (*M* = 5.10) และได้รับการช่วยเหลือและการให้คำแนะนำภายในทีม (*M* = 5.07) ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดจาก 10 อันดับ คือ บุคลากรมีมุมมองเชิงบวกในการทำงาน (*M* = 4.86)

2.4) ผลการดำเนินการต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของ**พนักงานมหาวิทยาลัย**สำนักทะเบียนและวัดผล ต่ำสุด 10 อันดับ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.10 – 4.31 โดยประเด็นที่มีผลการดำเนินการต่ำที่สุดต่อพนักงานมหาวิทยาลัยสำนักทะเบียนและวัดผล คือ การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ (*M* = 4.10) รองลงมา คือ องค์กรมีช่องทางที่หลากหลายในการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร (*M* = 4.12) และองค์กรมีการให้รางวัล และการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี (*M* = 4.12)

2.5) ผลการดำเนินการต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของ**ลูกจ้างประจำ**สำนักทะเบียนและวัดผล สูงสุด 10 อันดับ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 4.31 – 4.77 โดยประเด็นที่มีผลการดำเนินการมากที่สุดต่อลูกจ้างประจำสำนักทะเบียนและวัดผล คือ เข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเอง อย่างชัดเจน (*M* = 4.77) รองลงมา คือ มีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ (*M* = 4.69) และมีมุมมองเชิงบวกในการทำงาน (*M* = 4.54) ส่วนประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดจาก 10 อันดับ คือ ได้รับการอบรมอย่างเพียงพอที่จะสามารถปฏิบัติงานได้ (*M* = 4.31)

2.6) ผลการดำเนินการต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของ**ลูกจ้างประจำ**สำนักทะเบียนและวัดผล ต่ำสุด 10 อันดับ พบว่า มีค่าเฉลี่ยอยู่ระหว่าง 3.35 – 3.67 โดยประเด็นที่มีผลการดำเนินการต่ำที่สุดต่อลูกจ้างประจำสำนักทะเบียนและวัดผล คือ บุคลากรได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียม (*M* = 3.35) รองลงมา คือ องค์กรมีการให้รางวัล และการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี (*M* = 3.48) และการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวกับการวางแผนกลยุทธ์ (*M* = 3.52)

6.1.3 การเปรียบเทียบความสำคัญกับผลการดำเนินการ

เป็นการเปรียบเทียบความสำคัญกับผลการดำเนินการจำแนกในภาพรวมและตามประเภทบุคลากร ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1) ผลวิเคราะห์การเปรียบเทียบความสำคัญกับผลการดำเนินการของประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร**ในภาพรวม** พบว่า ค่า Gap Score สูงสุด ตามลำดับดังนี้ สภาพการทำงานที่ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตและการทำงาน มีค่าเท่ากับ 0.50

รองลงมาคือ องค์กรนำผลการสำรวจความผูกพัน/ความพึงพอใจของบุคลากร มาปรับปรุงระบบการทำงานในองค์กร มีค่าเท่ากับ 0.49 และองค์กรกระตุ้น/ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร มีค่าเท่ากับ 0.48

2) ผลวิเคราะห์การเปรียบเทียบความสำคัญกับผลการดำเนินการของประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของ**ข้าราชการ** พบว่า ค่า Gap Score สูงสุด ตามลำดับดังนี้ บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ มีค่าเท่ากับ 0.93 รองลงมาคือ องค์กรนำผลการสำรวจความผูกพัน/ความพึงพอใจของบุคลากร มาปรับปรุงระบบการทำงานในองค์กร มีค่าเท่ากับ 0.70 และองค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี มีค่าเท่ากับ 0.59

3) ผลวิเคราะห์การเปรียบเทียบความสำคัญกับผลการดำเนินการของประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของ**พนักงานมหาวิทยาลัย** พบว่า ค่า Gap Score สูงสุด ตามลำดับดังนี้ องค์กรมีการสื่อสารแบบสองทางที่มีประสิทธิผลทั่วทั้งองค์กร มีค่าเท่ากับ 0.79 รองลงมาคือ องค์กรตอบสนองต่อข้อเสนอแนะ/ข้อคิดเห็นของบุคลากรอย่างเหมาะสม มีค่าเท่ากับ 0.67 และองค์กรมีการให้รางวัล และการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี มีค่าเท่ากับ 0.62

4) ผลวิเคราะห์การเปรียบเทียบความสำคัญกับผลการดำเนินการของประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของ**ลูกจ้างประจำ** พบว่า ค่า Gap Score สูงสุด ตามลำดับดังนี้ สภาพการทำงานที่ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตและการทำงาน มีค่าเท่ากับ 0.60 รองลงมาคือ องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี มีค่าเท่ากับ 0.52 และองค์กรกระตุ้น/ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร มีค่าเท่ากับ 0.42

6.2 แนวทางในการปรับปรุง พัฒนา และสร้างความผูกพันของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล

แนวทางในการปรับปรุง พัฒนา และสร้างความผูกพันของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผลเป็นการนำเสนอสรุปประเด็นสำคัญที่ค้นพบจากผลการวิจัยและจากการนำเสนอโครงการ/กิจกรรมที่จะสร้างความผูกพันของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผลในการระดมความคิด สรุปได้ดังนี้

6.2.1 จากผลการวิจัยการสร้างความผูกพันของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผลในประเด็นเกี่ยวกับสภาพการทำงานที่ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตและการทำงาน องค์กรควรมีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการถ่ายทอดงานจากพี่สู่น้อง จัดทำชาร์จผังการปฏิบัติงาน มีการดูแลความก้าวหน้าในสายอาชีพ และมีการสร้างความสุขในที่ทำงาน เช่น ส่งเสริมให้บุคลากรจับกลุ่มเล็ก ๆ เพื่อร่วมกันทำกิจกรรม HAPPY WORKPLACE เป็นต้น

6.2.2 จากผลการวิจัยการสร้างความผูกพันของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผลในประเด็นเกี่ยวกับองค์กรกระตุ้น/ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรนั้น องค์กรควรส่งเสริมให้บุคลากรได้มีโอกาสเรียนรู้เรื่องต่าง ๆ เพื่อเพิ่มทักษะใหม่ ๆ หรือเติมองค์ความรู้ใหม่ ๆ โดยผ่านทาง Digital Training Platform ซึ่งจะเป็นเครื่องมือพัฒนาศักยภาพของบุคลากร ทั้ง

การสร้างรูปแบบของแหล่งเรียนรู้ภายในหน่วยงาน และแหล่งเรียนรู้ในโลกออนไลน์ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน

6.2.3 จากผลการวิจัยการสร้างความผูกพันของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล ในประเด็นเกี่ยวกับองค์กรมีการให้รางวัล และการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี เพื่อเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ที่ผ่านการอบรมออนไลน์ในหลักสูตรต่าง ๆ ที่ได้รับใบรับรองการผ่านหลักสูตรการฝึกอบรมแล้ว องค์กรควรมีการสนับสนุนรางวัลให้กับผู้ที่ผ่านการฝึกอบรม เช่น มีการสนับสนุนเงินรางวัล หรือเมื่อผ่านการอบรม 2 หลักสูตรขึ้นไป ได้รับการพิจารณาค่าตอบแทนเป็นกรณีพิเศษ หรือมีการมอบรางวัลและยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นในช่วงการสัมมนาประจำปีขององค์กร

6.2.4 จากผลการวิจัยการสร้างความผูกพันของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล ในประเด็นเกี่ยวกับช่องทางการสื่อสารหรือการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร องค์กรควรเพิ่มช่องทางการสื่อสารในองค์กรให้หลากหลายมากขึ้นและควรนำเทคโนโลยีสารสนเทศเข้ามาช่วย เช่น เพิ่มช่องทางการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร - บุคลากร หรือบุคลากรแต่ละศูนย์/ฝ่าย ผ่านช่องทาง LINE, Chat Tool, Google Chat โดยมีการให้ข้อมูลย้อนกลับหรือรับฟังและแก้ปัญหาได้ทันท่วงที หรือเพิ่มช่องทางที่หลากหลายให้บุคลากรมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน เช่น จัด Morning Talk แลกเปลี่ยนเรียนรู้งานแต่ละศูนย์/ฝ่าย หรือจัด Open House สำหรับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้การทำงานที่เกี่ยวข้องกันให้เข้าใจตรงกันในการปฏิบัติงาน

อภิปรายผล

ผลการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำประเด็นที่สำคัญมาอภิปรายผล ดังต่อไปนี้

1. ความสำคัญต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร ในภาพรวมพบว่า ประเด็นที่มีความสำคัญมาก คือ บุคลากรมีความภาคภูมิใจที่ได้ทำงานในองค์กรนี้ รองลงมา คือ องค์กรมีภาพลักษณ์ที่ดี จากผลการวิจัยครั้งนี้จะนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของสวนีย์ แก้วมณี (2549) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน คือ การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรที่ประสบความสำเร็จ หากพนักงานได้ทำงานในองค์กรที่มีผลประกอบการดีเด่น หรือเป็นที่ยอมรับว่าเป็นผู้นำทางการตลาด มีวิสัยทัศน์ และเป้าหมายที่ชัดเจนและมีการจัดการเชิงกลยุทธ์เพื่อนำมาปฏิบัติอย่างเหมาะสม จะมีส่วนผลักดันให้พนักงานเกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น และสอดคล้องกับแนวคิดของ Steers (1991) ที่กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นลักษณะที่แสดงออกของบุคคลที่มีความสัมพันธ์และเกี่ยวข้องกับองค์การ ซึ่งมีคุณลักษณะ 3 ประการ คือ ความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มกำลังสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์การและความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกภาพขององค์การต่อไป นอกจากนั้นยังสอดคล้องกับทฤษฎีความต้องการที่แสวงหาของ McClelland (McClelland, อ้างถึงในรังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548) ที่ได้ระบุถึงความต้องการความผูกพันว่า เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ความต้องการเป็นส่วนหนึ่ง

ของกลุ่ม และความต้องการสัมพันธภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น และสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สุพาภรณ์ รัตนะราช (2562) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความสุขในการทำงานกับความผูกพันองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลส่วนกลาง พบว่าบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลส่วนกลาง มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมาก โดยบุคลากรสายสนับสนุนในมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลส่วนกลาง มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับมากในทุกด้าน เรียงลำดับ คือ ด้านความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์กร รองลงมาคือ ด้านความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และด้านความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร ตามลำดับ

2. ผลการดำเนินการต่อประสิทธิภาพในกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวมพบว่า ประเด็นที่มีผลการดำเนินงานโดดเด่น คือ บุคลากรเข้าใจถึงบทบาทและความรับผิดชอบของตนเองอย่างชัดเจน รองลงมา คือ บุคลากรมีมุมมองเชิงบวกในการทำงาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรส่วนใหญ่มีความพึงพอใจกับสำนักทะเบียนและวัดผลที่ได้ปฏิบัติงานที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ได้รับมอบหมายงานที่เหมาะสม ได้ทำงานที่มีความท้าทายและมีประสบการณ์มากขึ้น การรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร การจัดระบบการจัดการความรู้ที่ดีและมีประสิทธิภาพ การใช้เกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานที่เหมาะสม ชัดเจน และยุติธรรม ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ อรฉัตร วรรณวิจิตร (2561) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษาความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง พบว่า ปัจจัยด้านประสบการณ์ในการทำงานของพนักงานมหาวิทยาลัยแม่ฟ้าหลวง ด้านความรู้สึกว่าตนเองมีบทบาทและความสำคัญต่อองค์กร อยู่ในระดับมาก โดยประเด็นที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ จะทุ่มเทให้กับงานอย่างเต็มที่ เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงาน รองลงมา คือ งานที่ได้รับมอบหมายเป็นงานที่มีความสำคัญต่อผลสำเร็จขององค์กร

3. การเปรียบเทียบความสำคัญกับผลการดำเนินงาน เมื่อพิจารณาผลการวิจัยแยกตามประเภทบุคลากรพบว่า ค่า Gap Score ของกลุ่มข้าราชการและกลุ่มลูกจ้างประจำส่วนใหญ่มีความสอดคล้องกัน และทั้งสองกลุ่มมีค่า Gap Score ที่สอดคล้องกับภาพรวมบุคลากรทุกกลุ่ม ส่วนกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยมี ค่า Gap Score ที่แตกต่างจากกลุ่มอื่น ๆ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) และกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) ในขณะที่กลุ่มข้าราชการอยู่ในกลุ่ม Baby Boomers และกลุ่มลูกจ้างประจำอยู่ในกลุ่ม Baby Boomers และกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) จึงทำให้ความคิดเห็นของบุคลากรแต่ละประเภทมีความแตกต่างกันไปตามรุ่นอายุ

4. แนวทางในการปรับปรุง พัฒนา และสร้างความผูกพันของบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล จากผลการศึกษาประสิทธิภาพของกระบวนการสร้างความผูกพันต่อองค์กร และจากการระดมความคิดกับบุคลากรที่เกี่ยวข้อง สามารถนำมาอภิปรายได้ดังนี้

4.1 สภาพการทำงานที่ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตและการทำงาน จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่าบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล มสธ. มีความเห็นว่าสภาพการทำงานยังไม่ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตและการทำงาน ทั้งนี้อาจจะเนื่องจากภาระหน้าที่

ของสำนักทะเบียนและวัดผลที่รับผิดชอบงานมาก ลักษณะงานต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงาน/บุคคลที่หลากหลาย จึงทำให้เกิดความไม่สมดุลในการทำงาน แต่อย่างไรก็ตาม สภาพการทำงานที่ก่อให้เกิดความสมดุลระหว่างการดำเนินชีวิตและการทำงาน เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ตามที่ สวนีย์ แก้วมณี (2549) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ผลักดันให้เกิดความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน คือ การมีชีวิตความเป็นอยู่ที่สมดุล (living a balanced life) องค์การที่สามารถสร้างวัฒนธรรมองค์การโดยให้คุณค่ากับความสมดุลระหว่างชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว และทำให้พนักงานสามารถมีชีวิตความเป็นอยู่ที่สมดุลได้ จะได้รับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานเป็นสิ่งตอบแทน และจากงานวิจัยที่ สุลีวัลย์ หมีแรตร์ (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน แรงจูงใจในการเข้าสู่อาชีพและวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร พบว่า ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน ด้านความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) ส่งผลต่อความผูกพันกับองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในกรุงเทพมหานคร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

4.2 องค์กรกระตุ้น/ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรจากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่าบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีความเห็นว่าองค์กรยังไม่ได้กระตุ้น/ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างเพียงพอ การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากกระแสโลกาภิวัตน์ และเทคโนโลยีที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทำให้องค์กรต้องมีการเปลี่ยนแปลงไปด้วย การเปลี่ยนแปลงองค์การควรให้ความสำคัญกับการปรับพฤติกรรมและทักษะของพนักงานให้สอดคล้องกับความจำเป็นของธุรกิจ (Business Need) ที่เปลี่ยนแปลงไป (Holbeche, 2005) สอดคล้องกับที่จิระพงศ์ เรืองกุน (2556) ได้กล่าวถึงความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นพลังสำคัญในการผลักดันการเปลี่ยนแปลง สิ่งที่เป็นเครื่องมือสำคัญที่จะทำให้พนักงานผูกพันต่อองค์กร คือ การบูรณาการการเปลี่ยนแปลงเข้ากับการพัฒนางานอาชีพ การเรียนรู้ระบบจัดการผลการปฏิบัติงานและระบบรางวัล

การพัฒนาตนเองในยุคดิจิตัล เป็นการพัฒนาตนเองผ่านระบบอิเล็กทรอนิกส์ เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับบุคลากรในองค์กรให้มีการเรียนรู้และก้าวทันต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น อีกทั้งผู้บริหารสามารถใช้การเรียนรู้ของบุคลากรในองค์กรในการขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ เพื่อให้เป็นไปตามทิศทางในการพัฒนาองค์กรต่อไป ที่สอดคล้องกับแนวโน้มใหม่ ๆ เกี่ยวกับการเรียนรู้ภายในองค์กร ที่มีการเปลี่ยนแปลงไป ดังนี้ (พสุ เดชะรัตน์, 2564)

1) เนื้อหาและระยะเวลาของการเรียนรู้จะต้องสั้นลง เนื่องจากความรู้ใหม่ ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลาจึงต้องมีการเรียนรู้ที่เร็ว สะดวกและบ่อย ๆ

2) การเรียนรู้จะต้องสามารถเกิดขึ้นได้ตามเวลาที่ต้องการ การเรียนรู้ตามความต้องการ (On - demand Learning) จะเป็นสิ่งที่บุคลากรต้องการ ขณะเดียวกันเนื้อหาหรือความรู้ที่จะได้รับ จะต้องสามารถช่วยแก้ไขปัญหาหรือตอบโจทย์ที่บุคลากรต้องการด้วย

3) องค์กรสามารถนำข้อมูลมาช่วยเพิ่มประสบการณ์ในการเรียนรู้ได้

โดยเฉพาะเมื่อการเรียนรู้ในรูปแบบออนไลน์มากขึ้น องค์กรจะมีข้อมูลเกี่ยวกับเนื้อหาประเภทใดที่มีการเรียนรู้กันมาก ในช่วงเวลาใด โดยคนกลุ่มใด ข้อมูลเหล่านี้จะทำให้องค์กรสามารถทำระบบแนะนำเพื่อให้บุคลากรสามารถเลือกในหลักสูตรที่สอดคล้องและตรงกับความต้องการของตนเองได้

4.3 การให้รางวัล และการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีจากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่าบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล มสธ. มีความเห็นว่าองค์กรมีการให้รางวัลและการยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดีค่อนข้างน้อย การให้รางวัลและการยกย่องชมเชยเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรสอดคล้องกับงานวิจัยของเจริญจิตร เศวตวาณิชกุล (2560) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการสร้างความผูกพันของพนักงาน : กรณีศึกษาโรงงานประกอบรถยนต์ในประเทศไทย พบว่าปัจจัยค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน มีความสัมพันธ์กับการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์การในระดับมาก ค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น รางวัลอายุงาน รางวัลจากผลงาน วันลาพักร้อน การลาคลอด/การลาอุปสมบท เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับ Gibson et al. (1997) กล่าวว่าการให้รางวัลเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ส่งเสริมให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ และสอดคล้องกับทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Herzberg ที่ประกอบด้วยปัจจัยที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และปัจจัยที่เป็นแรงจูงใจ ซึ่งเป็นปัจจัยที่กระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน ทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้น ทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน เช่น ความสำเร็จในการทำงาน การได้รับการชมเชย ยกย่อง การเลื่อนขั้น เป็นต้น

4.4 ช่องทางการสื่อสารหรือการรับฟังความคิดเห็นของบุคลากร จากผลการวิจัยครั้งนี้ พบว่าบุคลากรสำนักทะเบียนและวัดผล มสธ. โดยเฉพาะกลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยมีความเห็นว่าองค์กรยังมีการสื่อสารสองทาง หรือช่องทางการสื่อสารที่ยังไม่หลากหลาย กลุ่มพนักงานมหาวิทยาลัยส่วนใหญ่อยู่ในกลุ่มเจนเนอเรชั่นเอ็กซ์ (Generation X) และกลุ่มเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) คนรุ่นนี้อยู่ในช่วงการทำงานที่กำลังมีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน มีความทะเยอทะยาน ขยันขันแข็ง และชอบทำงานแบบพึ่งพาตนเอง มีการพัฒนาศักยภาพในการทำงานของตน และมีการตั้งเป้าหมายในงานอยู่เสมอ ชอบเรียนรู้และพัฒนาตนเอง (Allen & Syfert, 2009, อ้างถึงใน ธัญนันท์ วีรภัทรรุ่งโรจน์, 2559) สอดคล้องกับงานวิจัยของ ไพลิน เม้ยขันหมาก (2559) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการสื่อสารขององค์กรเพื่อสร้างความผูกพันของพนักงาน กรณีศึกษาบริษัทแพลน บี มีเดีย จำกัด (มหาชน) พบว่าพนักงานส่วนใหญ่ใช้สื่อสังคม ไลน์กลุ่ม สื่อสารกับองค์กร ทั้งนี้การใช้สื่อสังคม (social media) เช่น ไลน์กลุ่ม ทำให้พนักงานเจนเนอเรชั่นวาย (Generation Y) เกิดความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากที่สุด

ข้อเสนอแนะ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อให้เกิดความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 องค์กรควรจัดทำแนวทางการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร โดยจัดทำโครงการ/กิจกรรมเชิงรุกต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

1.1.1 องค์กรควรมีการจัดประชุมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในการถ่ายทอดงานจากพี่สู่น้อง จัดทำชาร์จผังการปฏิบัติงาน มีการดูแลความก้าวหน้าในสายอาชีพ และมีการสร้างความสุขในที่ทำงาน เช่น ส่งเสริมให้บุคลากรจับกลุ่มเล็ก ๆ เพื่อร่วมกันทำกิจกรรม HAPPY WORKPLACE เป็นต้น

1.1.2 ส่งเสริมให้บุคลากรมีความพร้อมต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์กร โดยการอบรมออนไลน์ให้เพิ่มมากขึ้น โดยจัดหลักสูตรออนไลน์ใน content ที่เกี่ยวข้องกับงานที่บุคลากรรับผิดชอบ หรือจัดทำคู่มือการอบรมออนไลน์ เพื่อให้บุคลากรสามารถอบรมออนไลน์ในหลักสูตรหรือ content ที่มีอยู่แล้ว อาทิเช่น คู่มืออบรมออนไลน์ กพ. คู่มืออบรมออนไลน์ Thai MOOC และคู่มืออบรมออนไลน์ในแหล่งเรียนรู้ต่างประเทศ

1.1.3 สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ที่ผ่านการอบรมออนไลน์ในหลักสูตรต่าง ๆ ที่ได้รับใบรับรองการผ่านหลักสูตรการฝึกอบรมแล้ว ควรมีการสนับสนุนรางวัลให้กับผู้ที่ผ่านการฝึกอบรม หรือเมื่อผ่านการอบรม 2 หลักสูตรขึ้นไป ได้รับการพิจารณาค่าตอบแทนเป็นกรณีพิเศษ หรือมีการมอบรางวัลและยกย่องชมเชยบุคลากรที่มีผลงานดีเด่นในช่วงการสัมมนาประจำปีขององค์กร

1.1.4 เพิ่มช่องทางการสื่อสารให้หลากหลายมากขึ้น เพื่อให้บุคลากรมีโอกาสได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กันหรือเกิดการสื่อสารระหว่างผู้บริหาร - ผู้ปฏิบัติงาน ผู้ปฏิบัติงานในแต่ละศูนย์/ฝ่ายเพิ่มมากขึ้นโดยผ่านเทคโนโลยีสมัยใหม่ เช่น การสื่อสารผ่านช่องทาง LINE, Chat Tool, Google Chat เป็นต้น

1.2 การกำหนดประเด็นยุทธศาสตร์การพัฒนาบุคลากรของสำนักทะเบียนและวัดผล จากผลการวิจัยครั้งนี้ที่นำไปสู่การพัฒนาความผูกพันของบุคลากร องค์กรสามารถนำไปกำหนดแผนกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากร ในมิติความผูกพันต่อองค์กร โดยการกำหนดกลยุทธ์ เป้าประสงค์ และแผนงาน/โครงการ เพื่อส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรมากขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ผลจากการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาโดยแยกตามประเภทบุคลากร พบว่าบุคลากรส่วนใหญ่เป็นพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งเป็นกลุ่ม Generation X และ Generation Y ที่มีความผูกพันที่แตกต่างจากกลุ่มอื่น การทำวิจัยครั้งต่อไปควรศึกษาโดยเปรียบเทียบตามรุ่นอายุ 3 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มอายุ 21–34 ปี (Generation Y) กลุ่มอายุ 35–50 ปี (Generation X) และกลุ่มอายุ 51 ปีขึ้นไป (Baby Boomers) เพื่อให้ได้แนวทางการส่งเสริมตรงกับความต้องการของแต่ละรุ่นอายุ

2.2 ควรศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากรต่อสำนักทะเบียนและวัดผล มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เพื่อให้ได้ปัจจัยที่จะนำมาส่งเสริมให้บุคลากรมีความผูกพันกับองค์กรเพิ่มมากขึ้น และผลักดันให้องค์การมีระดับผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น