

ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง  
ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF THE OFFICE OF THE ELECTION COMMISSION  
OF THAILAND'S OFFICERS

กัทธิดา คุณาวงศ์

มหาบัณฑิตหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ปภาวดี มนต์รีวัต

รองศาสตราจารย์ประจำสาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ดร.อิศเรศ ต้นสนียวิทย์กุล

อาจารย์ประจำสาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์การ 2) ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ 3) ศึกษาแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง โดยประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือพนักงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งทั้งหมด จำนวน 920 คน กลุ่มตัวอย่างจำนวน 279 คน จากการคำนวณโดยใช้สูตรการหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างของทาโร ยามาเน่ การกำหนดแบบชั้นภูมิตามสัดส่วน และการสุ่มตัวอย่างแบบบังเอิญ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัยพบว่า 1) ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง อยู่ในระดับมาก 2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้แก่ ความท้าทายของงาน ความตระหนักว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ การมีส่วนร่วมในการบริหาร และความมีอิสระในงาน โดยตัวแปรทั้ง 4 ร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การได้ร้อยละ 51.4 และ 3) แนวทางสำคัญในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ควรกำหนดกฎระเบียบให้มีความยืดหยุ่นตามความเหมาะสม ให้อิสระในการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจ ควรปลูกจิตสำนึกพนักงานให้เห็นถึงความสำคัญของงานที่ปฏิบัติ เปิดโอกาสให้แสดงความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน ให้พนักงานมีส่วนร่วมในการประชุมกำหนดนโยบายตามความเหมาะสมเพื่อแลกเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานระหว่างพนักงานกับผู้บริหารเพื่อประโยชน์ในการพัฒนาองค์การ ควรจัดให้มีการพบปะสังสรรค์กันภายในองค์การ เพื่อสร้างความรักความสามัคคีอันจะก่อให้เกิดความผูกพันกันในหมู่พนักงาน นอกจากนี้ผู้บังคับบัญชาควรให้ความชื่นชมและยอมรับในความสามารถของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าตนทรงคุณค่าและมีประโยชน์ต่อองค์การ

คำสำคัญ : ความผูกพันต่อองค์การ พนักงาน สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

**ABSTRACT**

The objectives of this study were: 1) to study the level of organizational commitment; 2) to study the factors affecting the organizational commitment; and 3) to study the appropriate ways to enhance organizational commitment of the Office of the Election Commission of Thailand's officers. The study population consisted of 920 officers of the Office of the Election Commission of Thailand, from which 279 samples were obtained through stratified proportional sampling method. Accidental sampling method was also applied research instrument was questionnaire. Statistical tools employed were frequency, percentage, mean, standard deviation and multiple regression analysis.

The results showed that 1) organizational commitment of officers of the Office of the Election Commission of Thailand was at high level, with the highest mean on the aspect of intention to remain organizational membership. 2) the factors affecting organizational commitment were challenge of work, realization of self-importance to the organization, participation in administration, and work autonomy. All 4 variables could predict organizational commitment at 51.4 percent; and 3) the appropriate ways to enhance organizational commitment were: there should be more flexibility in rules and regulation necessary to facilitate workflow, more work autonomy and opportunities in making decision, officers should be instilled the realization of the importance of their operation, they should be provided with opportunities to initiate new ideas, and to participate in the meeting concerning policy formulation so to exchange their view with the executives which would lead to organization development, moreover, there should be parties or get together meetings in house to foster organizational harmony that would strengthen the commitment among officers. In addition, the management should admire and accept the officers with good performances or high capabilities, which would result in their confidence of their invaluableness and their worth to the organization.

**Keywords :** Organizational Commitment, Officers, Office of the Election Commission of Thailand

**บทนำ**

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งจัดตั้งขึ้นตามบทบัญญัติ มาตรา 25 แห่งพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยคณะกรรมการการเลือกตั้ง พ.ศ.2541 ภายหลังจากได้มีการยกเลิกรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2540 และประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.2550 เมื่อวันที่ 24 สิงหาคม พ.ศ.2550 มีการตราพระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยคณะกรรมการการเลือกตั้ง พ.ศ.2550 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 8 ตุลาคม พ.ศ.2550 มีวัตถุประสงค์หลักในการพัฒนากระบวนการเลือกตั้งและการออกเสียงประชามติให้เป็นไปโดยสุจริตและเที่ยงธรรม ส่งเสริมประชาชนให้มีความรู้ความเข้าใจ มีจิตสำนึกและวิถีชีวิตประชาธิปไตย เสริมสร้างการเมืองภาคประชาชนให้มีความเข้มแข็ง ส่งเสริมสนับสนุนพรรคการเมืองให้เป็นสถาบันทางการเมืองที่เข้มแข็ง และพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้

ภารกิจข้างต้นไม่สามารถที่จะดำเนินงานได้สำเร็จ ลุล่วง หากปราศจากสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ซึ่งเป็นหน่วยงานธุรการมารองรับการดำเนินงาน ปัจจุบัน

สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งดำเนินงานมาถึง 13 ปีแล้ว มีการเปลี่ยนแปลงคณะกรรมการการเลือกตั้งมาแล้วถึง 3 ชุด มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและขนาดองค์กร มีการบริหารจัดการที่เป็นระบบ มีการปรับเปลี่ยนสายงานบังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลงขององค์กร ทำให้เกิดการปรับตัวจากระบบเดิมของบุคลากรแต่ละคนมาเป็นพนักงานของรัฐในรูปแบบใหม่ หมายถึงมิติของการบริหารจัดการองค์กรเป็นที่รวมของบุคลากรที่อยู่ร่วมกันและปฏิบัติงานภายใต้วัตถุประสงค์หรือเป้าหมายเดียวกัน เพื่อให้องค์กรก้าวไปสู่เป้าหมายข้างหน้าอย่างมีประสิทธิภาพ ทรัพยากรมนุษย์เป็นปัจจัยสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมาย การบริหารงานบุคคลจึงมีส่วนสำคัญในการตอบสนองความต้องการพื้นฐานในรูปแบบต่าง ๆ สิ่งจูงใจหรือการตอบสนองความต้องการพื้นฐาน บ่งบอกได้ถึงความยินดีและความพอใจของบุคลากร แต่สิ่งที่เหนือไปกว่านั้น คือการส่งเสริมให้บุคลากรของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง เกิดความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร เพราะความผูกพันที่มีต่อองค์กรแสดงถึงความจงรักภักดี

ความทุ่มเทร่างกายแรงใจ ความศรัทธาต่อองค์กร อันเป็นผลให้เกิดความภาคภูมิใจในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และต้องการอยู่กับองค์กรตลอดไป การมีบุคลากรที่มีประสิทธิภาพ สามารถนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ แสดงให้เห็นถึงระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรของบุคลากรสูง การรักษามูลค่าของบุคลากรที่มีประสิทธิภาพให้อยู่กับองค์กรได้นั้น ถือเป็นกลยุทธ์สำคัญในการควบคุมและลดปัญหาต่างๆ ที่จะก่อตัวขึ้น

ผู้วิจัยจึงเล็งเห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะทำการศึกษา เรื่อง “ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง” โดยคาดหวังว่าผลของการศึกษานี้จะเป็นประโยชน์ในการปรับปรุง และเสริมสร้างศักยภาพแก่บุคลากรในด้านต่าง ๆ เพื่อประโยชน์ในการบริหารงานขององค์กรสืบไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง
3. เพื่อศึกษาแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

พรเทพ ล้อมพรม (2544) ศึกษาระดับความผูกพันต่อองค์กร และปัจจัยทางสังคมวิทยาที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรของแพทย์ชนบทของประเทศไทย ผลการวิจัยพบว่า ความผูกพันต่อองค์กรของแพทย์ชนบทของประเทศไทยอยู่ในระดับสูง และปัจจัยทางสังคมวิทยาที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ ระดับตำแหน่งความรู้สึกว่าองค์กรพึงพาได้ ความมีอิสระในการทำงาน และความหลากหลายในงาน โดยตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวแปรสามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์กรได้ร้อยละ 66.6 ส่วนตัวแปรอื่น ๆ ประกอบด้วย เพศ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาในการปฏิบัติงาน ความสำคัญของตนที่มีต่อองค์กร ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความพึงพอใจต่อรายได้

การมีส่วนร่วมในการบริหาร และโอกาสก้าวหน้าในงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

ศศิณบุญ บุญยิ่ง (2544) ศึกษาเรื่องความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร พบว่า ระดับความผูกพันต่อองค์กรอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร พนักงานมีความคิดเห็นว่าคุณลักษณะงาน ได้แก่ ความท้าทายของงาน ความมีอิสระในการทำงาน งานที่มีการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน ประสบการณ์ในการทำงาน ได้แก่ การรับรู้ถึงความสำคัญของตนเองที่มีผลต่อองค์กร ความคาดหวังที่ได้รับการตอบสนองจากองค์กร และทัศนคติต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กรอยู่ในเกณฑ์ดี ลักษณะองค์กร ได้แก่ นโยบายข้อบังคับและขั้นตอนต่างๆ ในการทำงาน การกระจายอำนาจในองค์กรและสภาพแวดล้อมขององค์กรอยู่ในเกณฑ์ปานกลาง ซึ่งปัจจัยทั้งหมดดังกล่าวมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร ส่วนปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง ระยะเวลาปฏิบัติงาน ไม่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

ศิริเกศ สิงห์ศิริ (2551) ศึกษาความผูกพันต่อองค์กรกรณีศึกษาเจ้าหน้าที่องค์กรการค้าของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ระดับความผูกพันของเจ้าหน้าที่สำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาในภาพรวมและทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง และปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ปัจจัยลักษณะงานที่ปฏิบัติ และความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนปัจจัยด้านอายุ สถานภาพ สมรส ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน และรายได้ไม่มีผลต่อความผูกพันในองค์กร

อุษณะ อำนาจสกุลฤทธิ์ (2551) ศึกษาปัจจัยที่มีผลกระทบต่อความผูกพันต่อองค์กรของข้าราชการ สำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรี ผลการวิจัยพบว่าข้าราชการสำนักเลขาธิการนายกรัฐมนตรีมีระดับความคิดเห็นต่อปัจจัยด้านงานโดยภาพรวมในระดับปานกลาง และมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐานโดยกำหนดระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 พบว่า อายุ ระดับการศึกษา ระยะเวลาการปฏิบัติงาน เงินเดือน และระดับตำแหน่งที่ต่างกันทำให้ความผูกพันต่อ

องค์การแตกต่างกัน ส่วนเพศที่ต่างกันไม่ทำให้ความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกัน ปัจจัยทางด้านงานทั้ง 5 ด้าน ที่มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ ได้แก่ ลักษณะงานที่รับผิดชอบ โอกาสก้าวหน้า ความพึงพอใจขององค์กร การพิจารณาความดีความชอบ และความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน

วัฒน์ะ พรหมเพชร และจิระวัฒน์ ต้นสกุล (2554) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน มหาวิทยาลัย ท่าแห่แห่งวิชาการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน เรียงตามลำดับความสำคัญได้ดังนี้ ปัจจัยด้านความมีอิสระในการทำงาน รองลงมา ปัจจัยด้านความสามารถในการทำงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือด้านความก้าวหน้าในการทำงานด้านนโยบายและการบริหารและด้านลักษณะของงานที่ทำตามลำดับ โดยตัวแปรทั้ง 6 ตัว สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยมีค่าอำนาจในการพยากรณ์ร้อยละ 66 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานการพยากรณ์เท่ากับ 2.17

ถนอมพรรณ เพิ่มพูน (2554: บทคัดย่อ) ศึกษาความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชน ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรกรมพินิจและคุ้มครองเด็กและเยาวชนมีความผูกพันต่อองค์การในระดับมาก ข้าราชการกับลูกจ้างประจำ และลูกจ้างประจำกับพนักงานราชการ มีความผูกพันต่อองค์การแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.5 ส่วนพนักงานราชการกับข้าราชการ มีความผูกพันต่อองค์การไม่แตกต่างกัน ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การมากที่สุด ได้แก่ ความรู้สึกที่ตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ รองลงมาได้แก่ ผลป้อนกลับของงานและทัศนคติของกลุ่มงาน

ผลงานวิจัยที่ผ่านมา พบว่า หน่วยงานส่วนใหญ่ล้วนแล้วแต่ให้ความสำคัญในการศึกษา เกี่ยวกับระดับความผูกพันต่อองค์การ ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ รวมถึงแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันต่อ

องค์การของพนักงาน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะนำหัวข้อนี้มาทำการศึกษาเป็นวิทยานิพนธ์ เพื่อหาคำตอบว่าความผูกพันต่อองค์การของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งจะเหมือนหรือแตกต่างจากความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรหน่วยงานอื่น ๆ หรือไม่และจะเสริมสร้างความผูกพันดังกล่าวได้อย่างไร

### กรอบแนวคิดในการวิจัย

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดความผูกพันต่อองค์การในด้านทัศนคติของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ หรือต้องการทำงานอยู่ในองค์การ และเป็นสภาวะทางจิตใจ (Psychological state) ของบุคลากรที่มีต่อองค์การตามแนวคิดของนักวิชาการ เช่น Mowday, Porter and Steers และAllen and Meyer สามารถนำมาสรุปเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยดังแสดงในภาพที่ 1

#### ตัวแปรอิสระ (เหตุ)

#### ตัวแปรตาม (ผล)



ภาพที่ 1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

## วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ พนักงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งทุกระดับตำแหน่งจำนวน 920 คนกลุ่มตัวอย่าง คือตัวแทนพนักงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง จำนวน 279 คน ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูง จำนวน 13 คน ผู้บริหารระดับกลาง จำนวน 32 คน ปฏิบัติงานระดับกลาง จำนวน 193 คน และปฏิบัติงานระดับต้น จำนวน 41 คน คำนวณขนาดของกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ Taro Yamane และใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิตามสัดส่วน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยได้แก่ แบบสอบถามแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้ ส่วนที่ 1 ข้อมูลปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยลักษณะงานที่ปฏิบัติ ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กร และส่วนที่ 4 ความคิดเห็นและข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อแนวทางการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร

การวิเคราะห์ข้อมูล (1) ข้อมูลปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่และร้อยละ (2) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อปัจจัยลักษณะงานที่ปฏิบัติ (3) ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรวิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (4) วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยลักษณะงานที่ปฏิบัติกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโดยใช้สมการถดถอยพหุคูณ (Multiple Regression Analysis) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระและตัวแปรตามโดยใช้วิธี Stepwise Multiplier Regression Analysis (5) วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งโดยการหาค่าความถี่ (Frequency) และจัดกลุ่มข้อมูล

## ผลการวิจัย

**1. ข้อมูลส่วนบุคคล** กลุ่มตัวอย่างเป็นเพศชายมากที่สุดมีอายุตั้งแต่ 30-40 ปี มีการศึกษาระดับปริญญาโทมีสถานภาพสมรส มีระดับตำแหน่งปฏิบัติงานระดับกลางและมีระยะเวลาในการปฏิบัติงาน 6 - 10 ปี

**2. ข้อมูลความผูกพันต่อองค์กร** ความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.89)

โดยความตั้งใจไวซึ่งสมาชิกภาพขององค์กรมีค่าเฉลี่ยสูงสุด (ค่าเฉลี่ย 2.99) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ด้านความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 2.75)

เมื่อจำแนกความผูกพันต่อองค์กรรายด้านพบว่า ด้านความพร้อมที่จะทุ่มเททำงานให้องค์กรมีความผูกพันในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.95) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ พร้อมเสมอที่จะนำพาองค์กรมุ่งสู่ความสำเร็จ (ค่าเฉลี่ย 3.14) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ คิดว่าค่าตอบแทนที่ได้รับจากหน่วยงานมีความเหมาะสมกับผลการปฏิบัติงานของตนเอง (ค่าเฉลี่ย 2.30)

ส่วนด้านความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายขององค์กร พบว่า อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.75) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ คิดว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งในการประสบความสำเร็จขององค์กร (ค่าเฉลี่ย 3.04) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ วัฒนธรรมองค์กรเป็นสิ่งที่ตนเองเห็นด้วย และยอมรับ (ค่าเฉลี่ย 2.28)

ส่วนด้านความตั้งใจไวซึ่งสมาชิกภาพขององค์กรพบว่า อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.99) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ คิดว่าองค์กรมีความหมายต่อเอง และสมควรได้รับความจงรักภักดีจากตน (ค่าเฉลี่ย 3.07) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ยินดีที่จะปฏิบัติงานให้กับองค์กรจนเกษียณอายุ (ค่าเฉลี่ย 2.88)

**3. ข้อมูลลักษณะงานที่ปฏิบัติ** พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.72) โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ความมีอิสระในงาน (ค่าเฉลี่ย 2.84) ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ การมีส่วนร่วมในการบริหาร (ค่าเฉลี่ย 2.51) เมื่อจำแนกรายด้านสรุปได้ ดังนี้

**3.1 ด้านความมีอิสระในงาน** ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.84) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ วางแผนการปฏิบัติงานในส่วนที่รับผิดชอบได้ด้วยตนเอง (ค่าเฉลี่ย 3.05) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ กฎระเบียบของหน่วยงานไม่ส่งผลต่อความอิสระในการปฏิบัติงาน (ค่าเฉลี่ย 2.53)

**3.2 ด้านความท้าทายของงาน** ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.73) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ งานของตนเองมีการปรับปรุงมาตรฐานการปฏิบัติงานให้สูงขึ้นอยู่เสมอ (ค่าเฉลี่ย 2.96) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด

ได้แก่ ไม่เคยเกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายต่องานที่ทำ (ค่าเฉลี่ย 2.52)

**3.3 ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน** ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.71) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ องค์การสนับสนุนให้มีการอบรม หรือศึกษาดูงาน เพื่อพัฒนาองค์ความรู้ของพนักงานอยู่เสมอ (ค่าเฉลี่ย 2.94) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ องค์การมีระบบคุณธรรมในการพิจารณาความดีความชอบที่เหมาะสมและยุติธรรม (ค่าเฉลี่ย 2.46)

**3.4 ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร** ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.51) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ การติดต่อสื่อสารระหว่างตนเองกับผู้บังคับบัญชาเป็นไปโดยสะดวก (ค่าเฉลี่ย 2.69) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ มีส่วนร่วมในการเข้าร่วมประชุมเพื่อกำหนดนโยบายขององค์การ (ค่าเฉลี่ย 2.22)

**3.5 ด้านความตระหนักว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ** ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.80) ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ คิดว่าการมีส่วนร่วมของตนเองส่งผลต่อความสำเร็จขององค์การ (ค่าเฉลี่ย 3.07) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ คิดว่าเพื่อนร่วมงานพร้อมให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันอยู่เสมอ (ค่าเฉลี่ย 2.58)

**4. ข้อมูลปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ** พบว่า ความทำทหายของงาน ความตระหนักว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ การมีส่วนร่วมในการบริหาร และความมีอิสระในงาน เป็นตัวแปรที่สามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์การได้ร้อยละ 51.4 โดยความทำทหายของงานมีค่าพยากรณ์สูงสุด เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์การ พบปัจจัยที่ส่งผล ดังนี้

**4.1 ด้านความพร้อมที่จะทุ่มเททำงานให้** องค์การ พบว่าความตระหนักว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ ความทำทหายของงาน ความมีอิสระในงาน และการมีส่วนร่วมในการบริหาร สามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์การด้านความพร้อมที่จะทุ่มเททำงานให้องค์การได้ร้อยละ 49.4 โดยความตระหนักว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การมีค่าพยากรณ์สูงสุด

**4.2 ด้านความเชื่อมั่น และยอมรับเป้าหมาย** ขององค์การ พบว่าการมีส่วนร่วมในการบริหาร โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ความทำทหายของงาน และความมีอิสระในงาน สามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์การด้าน

ความเชื่อมั่น และยอมรับเป้าหมายขององค์การได้ร้อยละ 38.9 โดยการมีส่วนร่วมในการบริหารมีค่าพยากรณ์สูงสุด

**4.3 ด้านความตั้งใจคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพของ** องค์การ พบว่าความทำทหายของงาน ความตระหนักว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การและความมีอิสระในงาน สามารถอธิบายความผูกพันต่อองค์การด้านความตั้งใจคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์การได้ร้อยละ 34.4 โดยความทำทหายของงานมีค่าพยากรณ์สูงสุด

**5. แนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันต่อ** องค์การ พบว่า พนักงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งมีข้อเสนอแนะโดยรวม 642 ข้อเสนอ โดยข้อเสนอแนะแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์การในด้านที่มากที่สุด คือ ด้านองค์การควรดำเนินการใดเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและเพิ่มการยอมรับเป้าหมายขององค์การจำนวน 232 ข้อเสนอ รองลงมา คือ ด้านองค์การควรดำเนินการใดเพื่อให้ท่านพร้อมที่จะทุ่มเทกับการทำงานมากขึ้น จำนวน 208 ข้อเสนอ และด้านองค์การควรดำเนินการใดจึงจะสามารถทำให้บุคลากรต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป จำนวน 202 ข้อเสนอ โดยจำแนกเป็นรายด้าน ดังนี้

**ด้านองค์การควรดำเนินการใดเพื่อให้ท่านพร้อมที่จะทุ่มเทกับการทำงานมากขึ้น** พบว่า มีข้อเสนอโดยรวม 208 ข้อเสนอ โดยข้อเสนอแนะที่พบมากที่สุด ได้แก่ สร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงาน เช่น เพิ่มค่าตอบแทนหรือสวัสดิการ หรือโบนัสให้กับผู้ที่มีความตั้งใจปฏิบัติงานหรือเพิ่มในลักษณะของค่าวิชาชีพ หรือค่าเสี่ยงภัยอันตรายรองลงมา คือ ดูแลเอาใจใส่เรื่องสวัสดิการ และความเป็นอยู่ของพนักงานให้ดีขึ้น

**ด้านองค์การควรดำเนินการใดเพื่อสร้างความเชื่อมั่นและเพิ่มการยอมรับเป้าหมายของ** องค์การ พบว่า มีข้อเสนอโดยรวม 232 ข้อเสนอ โดยข้อเสนอแนะที่พบมากที่สุด ได้แก่ มุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานมีความสามัคคี มีวินัย รู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม รองลงมา คือ นำระบบคุณธรรมมาใช้ในการบริหารงาน

**ด้านองค์การควรดำเนินการใด จึงจะสามารถทำให้บุคลากรต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกของ** องค์การต่อไป พบว่า มีข้อเสนอโดยรวม 202 ข้อเสนอ โดยข้อเสนอแนะที่พบมากที่สุด ได้แก่ มีระบบบริหารงานบุคคล

ที่ดี ทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานโดยเท่าเทียมกันอย่างยุติธรรม รองลงมา คือ เปิดรับฟังความคิดเห็นของ ผู้ปฏิบัติงานให้มากขึ้น ให้โอกาสเจ้าหน้าที่ระดับล่างในการ เสนอความคิดเห็นและมีสิทธิมีเสียงโดยเท่าเทียมกัน

### สรุปผลการวิจัย

จากการศึกษาวิจัย เรื่อง ความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง สรุป ผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวม อยู่ในระดับมาก
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ ความท้าทายของงาน ความตระหนักว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร การมีส่วนร่วมในการบริหารและความมีอิสระในงาน ตามลำดับ ตัวแปรทั้ง 4 ตัวนี้ สามารถร่วมกันพยากรณ์ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ได้ร้อยละ 51.4
3. แนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันต่อ องค์กรพบว่า ข้อเสนอด้านองค์กรควรดำเนินการใดเพื่อ สร้างความเชื่อมั่นและเพิ่มการยอมรับเป้าหมายของ องค์กร มีจำนวน 232 ข้อเสนอ ข้อที่พบมากที่สุด ได้แก่ มุ่งเน้นการสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้พนักงานมีความ สามัคคี มีวินัย รู้จักเสียสละเพื่อส่วนรวม ด้านองค์กรควร ดำเนินการใดเพื่อให้ท่านพร้อมที่จะทุ่มเทกับการทำงาน มากขึ้น จำนวน 208 ข้อเสนอ ข้อเสนอแนะที่พบมากที่สุด ได้แก่ สร้างขวัญกำลังใจแก่พนักงาน เช่น เพิ่มค่าตอบแทน หรือสวัสดิการ หรือโบนัสให้กับผู้ที่มีความตั้งใจปฏิบัติงาน หรือเพิ่มในลักษณะของค่าวิชาชีพ หรือค่าเสี่ยงภัยอันตราย และด้านองค์กรควรดำเนินการใดจึงจะสามารถทำให้ บุคลากรต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป จำนวน 202 ข้อเสนอ ข้อเสนอแนะที่พบมากที่สุด ได้แก่ มี ระบบบริหารงานบุคคลที่ดี ทุกคนมีโอกาสก้าวหน้าใน หน้าที่การงานโดยเท่าเทียมกันอย่างยุติธรรม

### อภิปรายผลการวิจัย

ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง พบว่าในภาพรวม มีความผูกพันอยู่ในระดับมาก โดยองค์ประกอบด้านความ ตั้งใจคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กรเป็นข้อที่มีค่าเฉลี่ย

สูงสุดซึ่งน่าจะสืบเนื่องมาจากบุคลากรคิดว่าองค์กรมีความหมายต่อตนเอง และสมควรได้รับความจงรักภักดี จากตน สอดคล้องกับงานวิจัยของจิราภรณ์ น้อยนคร (2551) และศิริพร ไทยภรณ์ (2554) ที่พบว่า พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมในระดับมาก เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีความผูกพันระดับมากใน ด้านความปรารถนาที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร อย่างไรก็ตาม ไม่สอดคล้องกับการศึกษาของศิริเกศ สิงห์ศิริ (2551) ซึ่งพบว่าเจ้าหน้าที่องค์กรการคำของสำนักงาน คณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและบุคลากรทางการ ศึกษา มีความผูกพันต่อองค์กรในภาพรวมและทุกด้านอยู่ใน ระดับปานกลาง

นอกจากนั้นยังพบว่า หากเกิดการ เปลี่ยนแปลงนโยบายในการบริหารงาน หรือระบบงาน ก็ ยังคงตั้งใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป ซึ่งเมื่อ เทียบเคียงกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า สอดคล้องกับ แนวคิดที่เสนอโดย Hewitt Associates (2005 อ้างใน สันต์ ฤทัย ลิ้มวีรพันธ์, 2550:15) ซึ่งอธิบายว่า ความผูกพันของ พนักงานเป็นสิ่งที่แสดงออกได้ทางพฤติกรรม กล่าวคือ สามารถสังเกตได้จากการพูดถึงองค์กรในแง่บวกและ พิจารณาได้จากการดำรงอยู่ นั่นคือ พนักงานปรารถนาที่จะ เป็นสมาชิกขององค์กรต่อไปโดยดูว่าพนักงานใช้ความ พยายามอย่างเต็มความสามารถเพื่อช่วยเหลือหรือ สนับสนุนธุรกิจขององค์กรจึงเห็นได้ว่าความผูกพันของ พนักงานที่มีต่อองค์กรมีความสำคัญเพราะส่งผลให้ พนักงานมีความรู้สึกในทางบวกมีความจงรักภักดีโดย ปรารถนาที่จะเป็นส่วนหนึ่งและก้าวหน้าไปพร้อมกับ องค์กรซึ่งสิ่งนี้เป็นเสมือนสิ่งกระตุ้นหรือแรงจูงใจให้ พนักงานปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

### ผลของปัจจัยลักษณะงานต่อความผูกพันต่อองค์กร ของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง

พบว่า ปัจจัยลักษณะงานด้านความท้าทายของ งานด้านความตระหนักว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร ด้าน การมีส่วนร่วมในการบริหารและด้านความมีอิสระในงาน เป็นตัวแปรที่ส่งผลทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กรของ พนักงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง หรือกล่าว อีกนัยหนึ่ง คือ หากองค์กรให้ความสำคัญในประเด็น เหล่านี้เพิ่มมากขึ้น ก็จะสามารถผลักดันให้พนักงานของ สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งเกิดความผูกพันต่อ

องค์การได้มากยิ่งขึ้นตามไปด้วย ซึ่งเมื่อเทียบเคียงกับวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง พบว่า มีความสอดคล้องกับแนวคิดของ Steers และ Porter (1991)(อ้างใน รุจี อุกุศลปัสถ์ 2546) ได้อธิบายไว้เกี่ยวกับปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การด้านลักษณะงานที่เกี่ยวข้องหรือบทบาทลักษณะงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์การ ต้องมีความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน สามารถใช้ดุลยพินิจตัดสินใจด้วยตนเอง มีลักษณะงานที่ท้าทาย ต้องใช้ความรู้ความสามารถ ใช้ความคิดสร้างสรรค์ หรือใช้เทคโนโลยีพิเศษ งานที่ท้าทายจะมีแรงกระตุ้นให้เกิดความสนใจ พิสูจน์ความสามารถของตนเอง เพราะจะเกิดความภูมิใจเมื่องานประสบความสำเร็จและยังกล่าวถึงลักษณะขององค์การ ในเรื่องของกระจายอำนาจในองค์การที่ผู้บังคับบัญชามอบอำนาจการบริหารมาสู่การปฏิบัติไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีส่วนร่วมในการบริหารตัดสินใจ รวมไปถึงความตระหนักว่าตนเองมีความสำคัญต่อองค์การ รู้สึกว่าได้รับการยอมรับจากองค์การ และยังมี ความสอดคล้องกับแนวคิดของ Dunham, Grube และ Castanede (1994: 370-380) (อ้างใน ชีระพนธ์ มณีสุด 2552: 23) ซึ่งเสนอว่า ความเป็นอิสระและความสำคัญของงานเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การในด้านของจิตใจ และการมีส่วนร่วมในการบริหาร เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การในด้านบรรทัดฐาน อีกทั้งยังสอดคล้องกับแนวคิดของอนันตชัย คงจันทร์ (2529: 36-38) กล่าวว่า คุณลักษณะเกี่ยวกับงาน ได้แก่ ความมีอิสระ ความท้าทาย คุณลักษณะเกี่ยวกับองค์การ ได้แก่ การกระจายอำนาจให้สมาชิกในองค์การได้ร่วมตัดสินใจ และประสบการณ์การทำงาน ได้แก่ ความตระหนักถึงความสำคัญของสมาชิกต่อองค์การ ล้วนเป็นปัจจัยที่มีผลหรือมีความสัมพันธ์ต่อความผูกพันต่อองค์การ

เทียบเคียงได้กับงานวิจัยของ ศศิณบุญ บุญยั้ง (2544: 82-83) ซึ่งศึกษาเรื่อง ความผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร และพบว่า ปัจจัยลักษณะงาน อันได้แก่ ความท้าทายของงาน ความมีอิสระในงาน งานที่มีการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน และการรับรู้ถึงความสำคัญของตนเอง เป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

อย่างไรก็ตาม จากการศึกษาพบว่า ตัวแปรด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานไม่ส่งผลต่อความผูกพัน

ต่อองค์การของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ซึ่งไม่สอดคล้องกับแนวคิดของ Steers และ Porter ที่กล่าวไว้ว่า ความต้องการประสบความสำเร็จและความก้าวหน้า เป็นปัจจัยหนึ่งที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การน่าจะเป็นเพราะว่า พนักงานของสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้งส่วนใหญ่ที่โอนย้ายมาจากหน่วยงานต่าง ๆ ได้รับค่าตอบแทนค่อนข้างสูงอยู่แล้ว ถึงแม้จะไม่มีตำแหน่งงานในสายบริหาร อีกทั้งการเข้าสู่ตำแหน่งในขณะนี้เปิดให้เฉพาะสายงานบริหารเท่านั้น ยังไม่มีในส่วนของสายงานวิชาการ ซึ่งบางคนอาจจะไม่มีความถนัดในงานด้านการบริหารจัดการเท่าใดนัก อีกทั้งหากสอบบรรจุได้อาจมีตำแหน่งงานบางส่วนที่ต้องได้รับการแต่งตั้งให้ไปปฏิบัติงานยังส่วนภูมิภาค ซึ่งการปฏิบัติงานของสำนักงานนี้ เป็นงานที่มีลักษณะเฉพาะและมีความเกี่ยวพันโดยตรงกับงานทางด้านการเมือง ซึ่งมีความเสี่ยงสูงต่อการถูกฟ้องร้องเป็นคดีความและในบางครั้งการปฏิบัติหน้าที่ยังมีความเสี่ยงภัยอันตราย โดยเฉพาะในเขตพื้นที่ 3 จังหวัดชายแดนภาคใต้ และเขตพื้นที่ที่มีความขัดแย้งทางการเมืองอย่างรุนแรง ข้อค้นพบในอีกประเด็นหนึ่ง คือ ในส่วนของพนักงานที่สอบบรรจุเข้ามาเป็นพนักงานของสำนักงานโดยตรง มักมีความมุ่งหวังที่จะแสวงหาโอกาสก้าวหน้าในหน่วยงานอื่น อาทิ หน่วยงานอัยการ หรือหน่วยงานของศาล ซึ่งหน่วยงานควรพิจารณาในประเด็นนี้ว่าควรจะทำการผลักดันอย่างไร จึงจะทำให้โอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงานนี้ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ เช่น หน่วยงานอาจจะมีการปรับโครงสร้างโดยกำหนดสายความก้าวหน้าให้กับพนักงานในตำแหน่งงานต่าง ๆ ให้เห็นเส้นทางความก้าวหน้าในอาชีพอย่างชัดเจน พร้อมทั้งกำหนดวิธีการพัฒนาศักยภาพพนักงานอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างโอกาสความก้าวหน้าให้กับพนักงาน หากองค์การให้ความสำคัญต่อความก้าวหน้า และความมั่นคงในการทำงานของพนักงาน พนักงานก็จะไม่ละทิ้งองค์การไปด้วยเหตุขาดความก้าวหน้า แต่จะมุ่งพัฒนาตนเองเพื่อแสวงหาความก้าวหน้าต่อไปในหน่วยงานของตน

**ความคิดเห็นที่มีต่อปัจจัยลักษณะงานที่ปฏิบัติของพนักงานสำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง**

**ด้านความมีอิสระในงาน** พบว่า ความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุด ซึ่งน่าจะเป็นเพราะบุคลากรสามารถวางแผนการปฏิบัติงานในส่วนนี้

รับผิดชอบได้ด้วยตนเอง อย่างไรก็ตาม พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ กฎระเบียบของหน่วยงานไม่ส่งผลต่อความอิสระในการปฏิบัติงาน แสดงว่าความมีอิสระยังคงถูกจำกัดด้วยกฎระเบียบในการปฏิบัติงานอยู่บ้าง ซึ่งหน่วยงาน (สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง) ควรพิจารณาในประเด็นนี้ เพื่อให้เป็นไปตามแนวคิดของ Kanter (1968) (อ้างใน ทิวา แก้ววิเชียร 2552: 21) เกี่ยวกับความผูกพันควบคุม (Control Commitment) ซึ่งหมายถึงความผูกพันที่ผู้กระทำยึดถือมาตรฐานและเคารพอำนาจของกลุ่มซึ่งหากจะให้การยึดถือนี้ส่งผลทางบวกก็จำเป็นที่หน่วยงานจะต้องกำหนดมาตรฐาน หรือกฎระเบียบในการปฏิบัติงานอย่างเหมาะสมและเกี่ยวข้องกับสิ่งที่พวกเขาจะประเมินค่าทางบวก รวมทั้งเห็นชอบกับศีลธรรมจริยธรรม ความสมเหตุสมผลผลการแสดงค่านิยมของบุคคลและกลุ่มในองค์กร การเชื่อฟังต่อกฎระเบียบเหล่านี้เป็นความจำเป็นของมาตรฐานของสังคม ซึ่งการลงโทษในระบบย่อมต้องคำนึงถึงความเหมาะสมด้วย

**ด้านความตระหนักว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร** พบว่า มีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับสอง ซึ่งน่าจะเป็นเพราะการได้รับการยอมรับจากองค์กรว่า เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในการทำงาน ได้รับการยกย่องให้เกียรติ มีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กร อย่างไรก็ตาม พบว่าข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ คิดว่าเพื่อนร่วมงานพร้อมให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันอยู่เสมอ แสดงว่าความตระหนักว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กรนี้ยังคงมีข้อจำกัดจากการขาดความพร้อมในการให้ความช่วยเหลือและความร่วมมือในการปฏิบัติงานซึ่งกันและกันจากเพื่อนร่วมงาน หน่วยงานควรพิจารณาในประเด็นนี้ เพื่อให้เป็นไปตามแนวคิดของ Buchanan (1974: 533) (อ้างในทิวา แก้ววิเชียร 2552: 25) ที่พบว่า หากสมาชิกในองค์กรได้รับการยอมรับจากองค์กร และมีความรู้สึกที่ตนมีความสำคัญต่อองค์กร ซึ่งหากมีมากเท่าใดก็จะยิ่งทำให้เขามีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรมากขึ้นเท่านั้น เนื่องจากเขาเห็นว่า องค์กรสามารถตอบสนองความต้องการของเขาที่จะให้ผู้อื่นยกย่องสรรเสริญตน (Self-esteem) ได้ ส่วน Katz and Kahn พบว่า การที่บุคคลได้ปฏิบัติงานที่มีความสำคัญจะทำให้เขาเกิดความรู้สึกว่าตนมีความสำคัญต่อองค์กร หรือเกิดความรู้สึกว่าได้รับการยอมรับจากองค์กรและเพื่อนร่วมงาน จากการที่เขาได้ทุ่มเทแรงกายให้กับองค์กร ทำให้

เขารู้สึกว่าเขาสามารถทำประโยชน์ให้แก่องค์กรได้ และรู้สึกว่าการปฏิบัติงานของเขาได้รับการยอมรับว่ามีคุณค่า การได้รับการยอมรับอาจแสดงได้หลายลักษณะ เช่น การได้รับเงินเดือนเพิ่มขึ้นจากปกติ การได้รับรางวัล การเลื่อนตำแหน่ง และการได้รับการเชื่อเชียวทางสังคม ทำให้สภาพในองค์กรสูงขึ้น การที่ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกที่ตนเองได้รับการยอมรับจากองค์กรหรือการที่หน่วยงานเห็นความสำคัญของตนเอง เขาอาจจะมีความรู้สึกผูกพันกับองค์กรที่เขาทำงานอยู่ เนื่องจากองค์กรสามารถสนองตอบความต้องการที่จะให้ผู้อื่นยกย่องเขาได้

**ด้านความท้าทายของงาน** พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเป็นลำดับสาม น่าจะเป็นเพราะว่างานที่ท้าทายนั้นเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาความผูกพันต่อองค์กร เพราะงานที่ท้าทายเปรียบเสมือนแรงกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความภาคภูมิใจในความสำเร็จของงาน ความท้าทายจึงส่งผลโดยตรงต่อความผูกพันต่อองค์กร การได้ปฏิบัติงานที่มีความท้าทายนั้นเท่ากับการที่ได้มีโอกาสเรียนรู้และศึกษางานที่แปลกใหม่ ได้พัฒนาความรู้ความสามารถและทักษะ โอกาสที่จะทำให้งานนั้นสำเร็จ การรับรู้หน้าที่ รับผิดชอบ การควบคุมการทำงานและวิธีการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานมีความรู้สึกต่องานที่ท้าทายว่าเป็นงานที่ได้ใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นประโยชน์ต่อองค์กร สิ่งเหล่านี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพึงพอใจในการทำงาน และเกิดความรู้สึกผูกพันต่องานตามมาในที่สุด อย่างไรก็ตาม พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ ไม่เคยเกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายต่องานที่ทำ แสดงว่าความท้าทายของงานยังคงถูกจำกัดด้วยงานที่มีลักษณะน่าเบื่อหน่ายอยู่บ้าง ซึ่งหน่วยงานควรให้ความสนใจในประเด็นนี้ ดังเช่นที่ Steers และ Porter (1991) (อ้างใน รุจี อุตศิลป์ศักดิ์ 2546) ได้กล่าวถึงลักษณะงานที่เกี่ยวข้องกับงานหรือบทบาทลักษณะงานที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร คือ งานที่มีลักษณะท้าทาย ต้องใช้ความรู้ความสามารถ สติปัญญา ใช้ความคิดสร้างสรรค์ หรือใช้เทคโนโลยีพิเศษ งานที่ท้าทายจะมีแรงกระตุ้นให้เกิดความสนใจเพื่อพิสูจน์ความสามารถของตนเอง เพราะจะเกิดความพึงพอใจเมื่องานนั้นประสบความสำเร็จ ส่วนอนันตชัย คงจันทร์ (2529: 36-38) กล่าวว่า คุณลักษณะของงานที่มีความท้าทายเป็นปัจจัยหนึ่งที่ส่งผลหรือสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กร

**ด้านโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน** พบว่าความคิดเห็นอยู่ในระดับมากเป็นลำดับสี่ น่าจะเป็นเพราะความต้องการประสบความสำเร็จในการทำงานเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้บุคคลมีความผูกพันต่อองค์กร ดังนั้น การสร้างความรู้สึกร่วมให้กับผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าเขามีโอกาสก้าวหน้าเป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งในการเพิ่มความรู้สึกผูกพันกับองค์กร แต่อย่างไรก็ตาม พบว่าข้อที่ค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ องค์กรมีระบบคุณธรรมในการพิจารณาความดีความชอบที่เหมาะสมและยุติธรรม แสดงให้เห็นว่าโอกาสก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ยังคงจำกัดด้วยระบบพิจารณาความดีความชอบที่ไม่เหมาะสมและไม่ค่อยมีความยุติธรรมในความเห็นของพนักงาน ซึ่งหน่วยงานควรนำประเด็นนี้ไปพิจารณา เพื่อให้เป็นไปตามแนวคิดของ Buchanan และ Steers ที่พบว่า สมาชิกในองค์กรที่มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงาน จะมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรสูง ดังนั้น การสร้างความรู้สึกร่วมให้กับผู้ปฏิบัติงานเห็นว่าเขามีโอกาสก้าวหน้าและประสบความสำเร็จในงาน (Advancement of Career Opportunity) จะเป็นปัจจัยสำคัญที่เพิ่มความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรได้

**ด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร** พบว่าความคิดเห็นอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเป็นลำดับสุดท้าย ซึ่งน่าจะเป็นเพราะพนักงานต้องการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการบริหารงาน ซึ่งมีผลกระทบทั้งต่อตัวพนักงานและงานของพวกเขาเอง แต่ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด ได้แก่ องค์กรเปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงานอยู่เสมอ แสดงว่าการมีส่วนร่วมในการบริหารยังคงถูกจำกัดด้วยนโยบายบางประการขององค์กร ซึ่งหน่วยงานควรพิจารณาในประเด็นนี้ เพื่อให้เป็นไปตามแนวคิดของ Buchanan ที่กล่าวไว้ว่า การมีส่วนร่วมในองค์กร (Involvement) หรือในกิจกรรมขององค์กรตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่ เป็นองค์ประกอบหนึ่งของความผูกพันต่อองค์กร และธงชัย สันติวงษ์ (2543:138) ที่ได้ให้ความหมายไว้ว่า การบริหารแบบมีส่วนร่วมคือการที่ผู้บริหารหรือเจ้าของกิจการใช้วิธีการเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการบริหารงานด้านต่างๆ เช่น มีความสำคัญมากขึ้นตามความเหมาะสม และเปิดโอกาสให้พนักงานได้แสดงความคิดเห็นและความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถ

การให้มีส่วนร่วมในการวางแผน ช่วยเสนอแนะข้อคิดเห็นเพื่อประกอบการตัดสินใจของผู้บริหาร ตลอดจนการให้โอกาสและอิสระกับกลุ่มที่จะตัดสินใจทำงานเองภายใต้เป้าหมาย และนโยบายที่มอบหมาย การเข้ามามีส่วนร่วมโดยการลงมือทำจะช่วยสนองต่อความต้องการและค่านิยมของพนักงานได้ การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะมีประสิทธิผลหรือไม่ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายๆ ประการ ดังนี้

- พนักงานต้องมีความต้องการที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ
- ขอบเขตของการมีส่วนร่วมจะต้องมีความเหมาะสม เช่น การรับผิดชอบตัดสินใจในประเด็นที่เกี่ยวกับงานของตนเอง ซึ่งเป็นงานที่มีข้อมูลเพียงพอแต่ไม่ใช่ให้รับผิดชอบตัดสินใจเกี่ยวกับเรื่องขององค์กรทั้งหมด
- องค์กรจะต้องจัดหาข้อมูลให้พนักงานอย่างเพียงพอ เพื่อให้เขาสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง
- ผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความเต็มใจที่จะให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ หมายถึงว่า ในบางสถานการณ์นั้น องค์กรอาจจะไม่จำเป็นต้องให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมก็ได้

### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้เป็นแนวทางในการเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กร

#### 1. ด้านความมีอิสระในงาน

ควรกำหนดกฎระเบียบของหน่วยงานให้มีความยืดหยุ่นตามความเหมาะสมเพื่อให้พนักงานเกิดความคล่องตัวในการปฏิบัติงานและให้อิสระแก่พนักงานในการใช้ดุลยพินิจในการตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญตามความเหมาะสม

#### 2. ข้อเสนอแนะด้านความท้าทายของงาน

ควรปลูกจิตสำนึกให้เห็นถึงความสำคัญของงานที่ปฏิบัติมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถพิจารณาปรับเปลี่ยนให้พนักงานได้ทำงานที่มีความสำคัญมากขึ้น

#### 3. ข้อเสนอแนะด้านการมีส่วนร่วมในการบริหาร

ควรเปิดโอกาสให้พนักงานหรือตัวแทนพนักงานได้มีส่วนร่วมในการเข้าร่วมประชุมเพื่อกำหนดนโยบายของ

องค์การบ้างตามความเหมาะสม และให้พนักงานมีส่วนร่วมในการวางแผนการปฏิบัติงาน รวมทั้งแสดงความคิดเห็นและเสนอแนะข้อปฏิบัติงาน เพื่อแลกเปลี่ยนทัศนคติในการทำงานระหว่างผู้บริหารกับพนักงาน

#### 4. ข้อเสนอแนะด้านความตระหนักว่าตนมีความสำคัญต่อองค์การ

ควรจัดให้พนักงานพบปะสังสรรค์กันในองค์การบ้างเพื่อเป็นการผ่อนคลาย และได้ทำความรู้จักกันระหว่างแผนกต่าง ๆ ในองค์การ เพื่อให้การประสานงานภายในเกิดความราบรื่น และผู้บังคับบัญชาควรชื่นชมและยอมรับในความสามารถของพนักงานที่มีผลการปฏิบัติที่ดี ซึ่งจะส่งผลให้พนักงานรู้สึกว่าคุณค่าตนเองเป็นบุคลากรที่ทรงคุณค่า และมีประโยชน์ต่อองค์การ

### บรรณานุกรม

- จิราภรณ์ น้อยนคร. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานบริษัทในเขตนิคมอุตสาหกรรมโรจนะ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา (วิทยานิพนธ์ปริญญา รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต การบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท, มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรดิตถ์).*
- ทิวา แก้ววิเชียร. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติตัวในการเป็นผู้นำของผู้บังคับบัญชา กับ ความผูกพันต่อองค์การของผู้ใต้บังคับบัญชา: กรณีศึกษา บริษัท เคียวโค ไดเวอร์ค (ประเทศไทย) จำกัด (ภาคนิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์)*
- ธงชัยสมบูรณ์. (2549). *จากองค์กรแห่งการเรียนรู้...สู่องค์กรเปี่ยมสุข. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ปราชญ์สยาม.*
- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). *หลักการจัดการ พิมพ์ครั้งที่ 9 กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช*
- ธีระพันธ์ มณีสุด. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานฝ่ายช่าง บริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน). (วิทยานิพนธ์ปริญญา*
- บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์)
- ประพันธ์ นัยโกวิท. (2550). *บทบาทและอำนาจหน้าที่ของคณะกรรมการการเลือกตั้ง สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ رأไทยเพรส*
- พระราชบัญญัติประกอบรัฐธรรมนูญว่าด้วยคณะกรรมการการเลือกตั้ง พ.ศ.2550 สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง (2550) กรุงเทพมหานคร
- พิชิต พิทักษ์เทพสมบัติ. (2552). *ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์การ: ความหมายทฤษฎี วิจัย การวัดและงานวิจัย. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสมาธรรม.*
- รุจี อุตศิลป์ศักดิ์. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยปัจจัยส่วนบุคคลและคุณภาพชีวิตในการทำงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพนักงานธนาคารกรุงเทพจำกัด (มหาชน) ในอำเภอเมืองเชียงใหม่. (การค้นคว้าแบบอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).*
- วันชัย มีชาติ. (2544). *พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2553). *องค์การและการจัดการ พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพมหานคร: บริษัท ธนรัชการพิมพ์ จำกัด.*

- ศศิณบุญ บุญยั้ง . (2544) . ความผูกพันกับองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ภาคนิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม คณะพัฒนาสังคม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- ศิริพร ไทยกรณ์. (2554). ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคาร ไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่. (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยแม่โจ้).
- ศิริเกศ สิงหศิริ. (2551). ความผูกพันต่อองค์กรกรณีศึกษาเจ้าหน้าที่องค์กรการค้ำของสำนักงานคณะกรรมการส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาพัฒนาสังคม คณะพัฒนาสังคมและสิ่งแวดล้อม, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- สันต์ฤทัย ลิ้มวีรพันธ์. (2550). ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement) กรณีศึกษา บริษัท ระยองเพียวริฟายเออร์ จำกัด (มหาชน). (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต, สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์).
- สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง. (2553). 12 ปี กวด. ข้ามพ้นวิกฤต เพื่อการเลือกตั้งที่สุจริตและเที่ยงธรรม. กรุงเทพมหานคร: บริษัท รุ่งศิลป์การพิมพ์ จำกัด (1977).
- สำนักงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง. (2555). รายงานผลการปฏิบัติงานคณะกรรมการการเลือกตั้ง ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 . กรุงเทพมหานคร: บริษัท รุ่งศิลป์การพิมพ์ จำกัด (1977).
- อนันตชัย คงจันทร์. (2529). ความผูกพันต่อองค์กร (Organization Commitment). วารสารจุฬาลงกรณ์ธุรกิจปริทัศน์ (กันยายน): 34-41
- อุทัย เลาหิเชียร และวรงค์ จันทรศร. (2531). การบริหารมหาวิทยาลัยในประเทศไทย . กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์บรรณสารการพัฒนา.