



Srinakharinwirot Research and Development Journal  
of Humanities and Social Sciences

Volume 18, Issue 1, January - June 2026, Pages 1 – 14 ISSN 3027-6039 (Online)



Research Article

ผลของการทำงานเป็นทีมต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรสายปฏิบัติการ คณะมนุษยศาสตร์  
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

The Effects of Teamwork on Organizational Commitment Among Operational  
Staffs of The Faculty of Humanities, Srinakharinwirot University

บุญญิสรา ยงศรีปัญญาฤทธิ์\*, อัญชลี จันทร์เสม

Punyisa Yongsripanyarit\*, Anchalee Jansem

คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

Faculty of Humanities, Srinakharinwirot University.

\*Corresponding author, e-mail: punyisa@g.swu.ac.th

Received: 25 January 2024; Revised: 1 December 2025; Accepted: 27 January 2026

### บทคัดย่อ

บทความวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาปัจจัยของความผูกพันองค์กรของบุคลากรสายปฏิบัติการ (2) เพื่อศึกษาผลของการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายปฏิบัติการ (3) เพื่อเปรียบเทียบระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากรสายปฏิบัติการ ก่อนและหลังการทดลองทำงานเป็นทีม (4) เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจต่อกิจกรรมการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายปฏิบัติการ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเก็บข้อมูล เกี่ยวกับปัจจัยของความผูกพันองค์กรและระดับความผูกพันองค์กร และการวิจัยเชิงทดลอง โดยใช้กิจกรรมกลุ่มทดลองการทำงานเป็นทีม และเก็บข้อมูลจากบุคลากรสายปฏิบัติการ สังกัดคณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จำนวน 28 คน สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลคือ ค่าเฉลี่ย ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และเปรียบเทียบผลการการทำงานเป็นทีมในกลุ่มตัวอย่างระยะก่อนและหลังการทดลองโดยใช้สถิติ Dependent Sample T-Test ผลการศึกษาพบว่า (1) ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันองค์กรของบุคลากร คือ ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน ค่าตอบแทนและสวัสดิการ และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรตามลำดับ (2) ผลของการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมาก (3) ระดับความผูกพันองค์กรโดยรวมของบุคลากรสายปฏิบัติการคณะมนุษยศาสตร์ เพิ่มขึ้นหลังการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยระดับความผูกพันองค์กรรายด้าน คือ ความผูกพันองค์กรด้านจิตใจและความผูกพันองค์กรด้านบรรทัดฐาน เพิ่มขึ้นหลังการทดลอง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนความผูกพันองค์กรด้านการคงอยู่พบว่าไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ (4) ระดับความพึงพอใจต่อการทำงานเป็นทีมอยู่ในระดับมากที่สุด ผลการศึกษาชี้ให้เห็นว่า การดำเนินกิจกรรมการทำงานเป็นทีมสามารถเสริมสร้างความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายปฏิบัติการ

ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในด้านความผูกพันทางอารมณ์ และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ซึ่งการพัฒนาเหล่านี้ส่งผลเชิงบวกต่อทัศนคติและแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากร ดังนั้น องค์กรสามารถนำข้อค้นพบนี้ไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาเครื่องมือหรือกิจกรรมที่ส่งเสริมความผูกพันต่อองค์กรอย่างยั่งยืน นอกจากนี้ ผลการวิจัยยังสามารถนำไปประยุกต์ใช้ในบริบทขององค์กรอื่นที่มีลักษณะบุคลากรสายปฏิบัติการคล้ายคลึงกัน เพื่อส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดีและเพิ่มประสิทธิภาพโดยรวมขององค์กร

*คำสำคัญ:* ความผูกพันต่อองค์กร; การทำงานเป็นทีม; บุคลากรสายปฏิบัติการ; แรงจูงใจในการทำงาน

## Abstract

This research article aims to: (1) examine the factors influencing organizational commitment among operational staff; (2) investigate the effects of teamwork on operational staff; (3) compare levels of organizational commitment before and after the teamwork intervention; and (4) assess the satisfaction level of operational staff toward the teamwork activities. This study employed a mixed-methods design, combining survey research—utilizing questionnaires to collect data on factors and levels of organizational commitment—and experimental research, involving a teamwork activity intervention. The participants comprised 28 operational staff members from the Faculty of Humanities, Srinakharinwirot University. Data were analyzed using descriptive statistics, including means, percentage, and standard deviation, as well as inferential statistics via the Dependent Sample t-test to compare pre- and post-intervention results. The findings revealed that: (1) key factors associated with organizational commitment included interpersonal relationships among colleagues, compensation and benefits, and the relationship between administrators and staff, respectively; (2) the effects of teamwork were rated at a high level; (3) the overall level of organizational commitment among operational staff significantly increased after the intervention. Specifically, affective commitment and normative commitment showed statistically significant improvements, while continuance commitment did not show a statistically significant difference; (4) satisfaction with the teamwork activities was rated at the highest level. These findings suggest that teamwork activities can effectively enhance organizational commitment among operational staff, particularly in terms of emotional attachment and normative loyalty. Such improvements contribute positively to staff attitudes and work motivation. Therefore, organizations may utilize these findings as a foundation for developing tools or activities that sustainably promote organizational commitment. Additionally, the results can be adapted to other organizational contexts with similar operational staff characteristics to foster a positive work environment and enhance overall organizational performance.

*Keywords:* Organizational Commitment; Teamwork; Operational Staff; Work Motivation

## บทนำ

การทำงานเป็นทีมได้รับการยอมรับว่าเป็นกลไกที่มีบทบาทในการขับเคลื่อนองค์กรและช่วยทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ด้านผลงานขององค์กร เนื่องจากหลักการของการทำงานเป็นทีมเน้นให้เกิดความร่วมมือของบุคลากรและเป็นกลยุทธ์ที่บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน (Borrego et al., 2013) [1] อีกทั้งการทำงานเป็นทีมถือว่าเป็นทักษะที่จำเป็นในการทำงานในศตวรรษที่ 21 (Fay and Patterson, 2018) [2] เพราะการทำงานเป็นทีมต้องอาศัยความร่วมมือจากสมาชิกในทีม มีเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน และช่วยทำให้เกิดความสำเร็จแก่องค์กรหลายประการ ถึงแม้ว่าในปัจจุบันที่เทคโนโลยีเข้ามามีบทบาทอย่างมากจนส่งผลให้การทำงานเป็นทีมในปัจจุบันมีความแตกต่างจากในอดีตเป็นอย่างมาก ทั้งในด้านความหลากหลายหรือความแตกต่างของสมาชิกในองค์กร บทบาทของดิจิทัลที่เพิ่มขึ้นอย่างรวดเร็ว รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงจากปัจจัยภายนอกองค์กร แต่สิ่งที่สำคัญที่สุดของการทำงานเป็นทีมยังคงมีอยู่คือความร่วมมือซึ่งกันและกัน (Haas and Mortensen, 2016) [3]

ความผูกพันองค์กร มีผลต่อความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน และมีความเกี่ยวข้องกับอัตราการลาออก (Steers, 1977) [4] บุคคลที่มีความผูกพันที่ดีต่อองค์กร จะมีความเชื่อในค่านิยมขององค์กร และเป้าหมายขององค์กร มีความเสียสละมุ่งมั่นทุ่มเท และเปรียบตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเพื่อช่วยในการขับเคลื่อนองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ทำให้มีอัตราการลาออกของพนักงานน้อย

คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีบุคลากรสายปฏิบัติการจำนวน 28 คน แบ่งเป็นระดับปฏิบัติงาน จำนวน 6 คน ระดับปฏิบัติการ 21 ระดับชำนาญการ 1 คน ซึ่งบุคลากรส่วนใหญ่อยู่ในระดับปฏิบัติงาน จะสังกัดอยู่ภายใต้ผู้บังคับบัญชาชั้นต้น คือ หัวหน้างาน และในการปฏิบัติงานของสำนักงานคณบดีที่บุคลากรมีตำแหน่งงานที่แตกต่างกัน แต่ในการทำงานร่วมกันมีความจำเป็นต้องทำงานเป็นทีม ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่นรูปแบบคณะทำงานในโครงการ และไม่เป็นทางการ เช่น การแก้ปัญหาในงานประจำวัน จากการสอบถามหัวหน้างานและผู้ปฏิบัติงานด้วยการสัมภาษณ์พบว่า ปัจจุบันยังพบการทำงานที่ไม่ราบรื่น มีอุปสรรคในการทำงานร่วมกัน ซึ่งมาจากการสื่อสารในทีมที่ไม่เข้าใจไม่ตรงกัน การไม่ปรึกษาหัวหน้างานหรือหัวหน้าทีม และการแบ่งงานให้เพื่อนร่วมงานไม่ครบถ้วน หรือการมอบหมายภาระหน้าที่ความรับผิดชอบในทีมที่ไม่ชัดเจน สิ่งเหล่านี้ทำให้เกิดปัญหาในการทำงานเป็นทีม ทำให้ผลสัมฤทธิ์ของงานไม่เป็นไปตามที่คาดหวัง หากมีปัญหาในการทำงานเป็นทีมจะส่งผลให้บุคลากรมีความผูกพันองค์กรลดลง ซึ่งส่งผลต่อการลาออกจากงานได้ ซึ่งสอดคล้องกับ Haas และ Mortensen (2016) [3] ได้ศึกษาเกี่ยวกับการทำงานเป็นทีม และการฝึกอบรมพนักงานต่อความผูกพันขององค์กร ในบริบทการศึกษาระดับอุดมศึกษาของประเทศมาเลเซีย ผลการวิจัยพบว่า การทำงานเป็นทีมส่งผลต่อความผูกพันขององค์กรในเชิงบวกและมีนัยสำคัญทางสถิติ แก่ปัญหาความขัดแย้ง สอดคล้องกับการศึกษาวิจัยของ Martono et al. (2020) [5] ผลการศึกษาพบว่า การแก้ปัญหาความร่วมมือกันเป็นทีมมีผลต่อภาวะความเป็นผู้นำในเชิงบวก สรุปได้ว่ายังมีการดำเนินการแก้ปัญหาความร่วมมือกันยังมีภาวะผู้นำที่ดีขึ้น ดังนั้นเพื่อพัฒนาการทำงานเป็นทีม หน่วยงานควรได้รับคำแนะนำในการแก้ไขข้อขัดแย้งร่วมกัน การศึกษาแนวทางและรูปแบบในการทำงานร่วมกันจะสามารถปรับปรุงการทำงานเป็นทีมให้ดีขึ้นได้ เนื่องจากการทำงานร่วมกันเป็นทีมจะนำไปสู่ความสัมพันธ์ในการทำงานที่ดีขึ้นระหว่างสมาชิก ผลการวิจัยพบว่าการทำงานร่วมกันมีผลเชิงบวกต่อความผูกพันองค์กร

คณะมนุษยศาสตร์ ได้กำหนดสมรรถนะหลักขององค์กร คือ การทำงานเป็นทีม ตั้งแต่ปีการศึกษา 2564 เป็นต้นมา คณะผู้วิจัยจึงมีความสนใจที่จะวัดระดับของการทำงานเป็นทีม ที่เชื่อมโยงกับระดับของความผูกพันองค์กร ที่เป็นตัวชี้วัดสำคัญในหลักเกณฑ์การประเมินด้านบุคลากรที่ระบุไว้ในเกณฑ์การประเมินคุณภาพการศึกษาที่เป็นเลิศ (EdPEX) ซึ่งคณะมนุษยศาสตร์ใช้ในการประเมินคุณภาพการศึกษาในปัจจุบัน

ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ศึกษาผลของการทำงานเป็นทีมต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรสายปฏิบัติการ คณะมนุษยศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ เพื่อเปรียบเทียบระดับความผูกพันองค์กร พร้อมทั้งศึกษาปัจจัยความผูกพัน

องค์กร เพื่อนำผลการวิจัยไปพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพและประสบความสำเร็จ และใช้ในการวางแผนนโยบายของการบริหารงานบุคคลและการบริหารองค์กรในสำนักงานคณบดีคณะมนุษยศาสตร์ เพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์ของคณะมนุษยศาสตร์ หรือปรับใช้สำหรับหน่วยงานที่มีโครงสร้างองค์กรและพันธกิจใกล้เคียงกัน เช่น องค์กรทางการศึกษา

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาระดับปัจจัยความผูกพันองค์กรของบุคลากรสายปฏิบัติการ
2. เพื่อศึกษาผลของการทำงานเป็นทีมที่มีต่อความผูกพันองค์กรของบุคลากรสายปฏิบัติการ
3. เพื่อเปรียบเทียบระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากรสายปฏิบัติการ ก่อนและหลังการทดลองทำงานเป็นทีม
4. เพื่อศึกษาระดับความพึงพอใจต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายปฏิบัติการ

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน ประกอบด้วย 1) การวิจัยเชิงปริมาณ ได้แก่ การศึกษาปัจจัยของความผูกพันองค์กร ศึกษาเปรียบเทียบระดับความผูกพันองค์กร และศึกษาระดับความพึงพอใจต่อการทำงานเป็นทีม 2) การวิจัยเชิงทดลอง ได้แก่ การศึกษาผลของการทำงานเป็นทีม

กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ บุคลากรสายปฏิบัติการ สำนักงานคณบดีคณะมนุษยศาสตร์ จำนวน 28 คน โดยได้มาจากการเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (purposive sampling) ได้มาจากจำนวนประชากร 30 คน โดยใช้ตารางสำเร็จรูปของ Krejcie และ Morgan (1970) ใช้ในการประมาณค่าสัดส่วนของประชากรและกำหนดให้สัดส่วนของลักษณะที่สนใจในประชากร เท่ากับ 0.5 ระดับความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ 5% และระดับความเชื่อมั่น 95% ซึ่งสามารถคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างกับประชากรที่มีขนาดเล็กได้ตั้งแต่ 10 ขึ้นไป

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบ่งเป็น 2 ส่วน

ส่วนที่ 1 ศึกษาปัจจัยของความผูกพันองค์กรของบุคลากรสายปฏิบัติการ โดยใช้แบบสอบถามความผูกพันองค์กรของบุคลากรสายปฏิบัติการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ อายุงาน ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ย และกลุ่มงาน ตอนที่ 2 แบบสอบถามความผูกพันองค์กรของบุคลากรสายปฏิบัติการ เป็นแบบประเมินมาตราประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ (1=ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2=ไม่เห็นด้วย 3=ไม่แน่ใจ 4=เห็นด้วย 5=เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

ส่วนที่ 2 ศึกษาผลของการทำงานเป็นทีมที่มีต่อความผูกพันองค์กร จากการศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง เพื่อสร้างกิจกรรมกลุ่มการทำงานเป็นทีม โดยผู้วิจัยเลือกกิจกรรมจากหนังสืออิเล็กทรอนิกส์การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. (2553) [6] แบ่งเป็นกิจกรรมที่ 1 องค์ประกอบของทีมงาน ผู้นำทีมที่ดีควรมีคุณสมบัติอย่างไร และสมาชิกทีมที่ดีควรมีคุณสมบัติอย่างไร กิจกรรมที่ 2 ทักษะในการทำงานเป็นทีม กิจกรรมที่ 3 ระบบในการทำงานของทีมงาน กิจกรรมที่ 4 หลักจิตวิทยาในการทำงานเป็นทีม โดยนำกิจกรรมไปทำการทดลองกับกลุ่มตัวอย่างเป็นระยะเวลา 4 สัปดาห์ ในการวัดผลการทดลอง ผู้วิจัยเลือกวัดผลการทำงานเป็นทีมจากแบบวัดสมรรถนะการทำงานเป็นทีม (Teamwork) ของสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. (2559) [7] ที่ได้กำหนดคำจำกัดความไว้ คือ ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งของทีม หน่วยงาน โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิก ไม่จำเป็นต้องมีฐานะหัวหน้าทีม รวมทั้งความสามารถในการสร้างและรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

ระดับที่ 0: ไม่แสดงสมรรถนะด้านนี้ หรือแสดงอย่างไม่ชัดเจน

ระดับที่ 1: ทำหน้าที่ของตนในทีมให้สำเร็จ

ระดับที่ 2: แสดงสมรรถนะระดับที่ 1 และให้ความร่วมมือในการทำงานกับเพื่อนร่วมงาน

ระดับที่ 3: แสดงสมรรถนะระดับที่ 2 และประสานความร่วมมือของสมาชิกในทีม

ระดับที่ 4: แสดงสมรรถนะระดับที่ 3 และสนับสนุน ช่วยเหลือเพื่อนร่วมทีม เพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

ระดับที่ 5: แสดงสมรรถนะระดับที่ 4 และสามารถนำทีมให้ปฏิบัติภารกิจให้ได้ผลสำเร็จ

โดยกำหนดมาตรวัดการประเมินสมรรถนะโดยใช้ความถี่ในการกำหนดคะแนน คือ วัตรระดับพฤติกรรมที่แสดงออกในการเข้าร่วมกิจกรรมการทำงานเป็นทีม โดยใช้แบบประเมินมาตราประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ (1=แสดงพฤติกรรมน้อยที่สุด 2=แสดงพฤติกรรมน้อย 3=แสดงพฤติกรรมปานกลาง 4=แสดงพฤติกรรมมาก 5=แสดงพฤติกรรมมากที่สุด)

ส่วนที่ 3 เปรียบเทียบระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากรสายปฏิบัติการ ก่อนและหลังการทดลองทำงานเป็นทีม โดยใช้แบบสอบถามความผูกพันองค์กรของบุคลากรสายปฏิบัติการ ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วยเพศ อายุ อยุ่ ย่างาน ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ย และกลุ่มงาน ตอนที่ 2 แบบสอบถามความผูกพันองค์กรของบุคลากรสายปฏิบัติการ เป็นแบบประเมินมาตราประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ (1=ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2=ไม่เห็นด้วย 3=ไม่แน่ใจ 4=เห็นด้วย 5=เห็นด้วยอย่างยิ่ง)

ผู้วิจัยได้ศึกษาความผูกพันองค์กรตามแนวคิดของ Meyer และ Allen (1991) [8] ซึ่งสามารถวัดได้จาก 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) และความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment)

(1) ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) หมายถึง อารมณ์ ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ โดยที่พนักงานรู้สึกถึงความเป็นสมาชิกในองค์การ รู้สึกยึดมั่นกับองค์การ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ และการเข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์การ

(2) ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันต่อองค์การที่เกิดจากการจำใจค่าตอบแทนเพื่อแลกเปลี่ยนกับการคงอยู่กับองค์การของบุคคลแต่ละคน เป็นการรับรู้ของบุคคลถึงผลประโยชน์ที่เสียไปถ้าเขาต้องออกจากองค์การ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการเลือกที่จะอยู่กับองค์การต่อไป

(3) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) หมายถึง จิตสำนึกในการดำรงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การ รู้สึกว่าเมื่อเข้าเป็นสมาชิกขององค์การแล้ว ต้องมีความผูกพัน และความจงรักภักดีต่อองค์การ ซึ่งเป็นสิ่งที่ถูกต้องและสมควรทำ ถือเป็นพันธะผูกพันที่ต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ

ส่วนที่ 4 ศึกษาระดับความพึงพอใจต่อการทำงานเป็นทีม โดยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจต่อการทำงานเป็นทีม เป็นแบบประเมินมาตราประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ (1=ไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง 2=ไม่เห็นด้วย 3=ไม่แน่ใจ 4=เห็นด้วย 5=เห็นด้วยอย่างยิ่ง) ใช้วัดความพึงพอใจหลังการทดลองทำกิจกรรมกลุ่มการทำงานเป็นทีม

**ตารางที่ 1** ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม Cronbach's Alpha

| Variable                                         | Total No. of Question | Cronbach's Alpha Test |
|--------------------------------------------------|-----------------------|-----------------------|
| ความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment)       | 8                     | 0.88                  |
| ความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) | 7                     | 0.88                  |
| ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment)   | 8                     | 0.88                  |
| Total                                            | 23                    | 0.88                  |

**ตารางที่ 2** แบบสอบถามความผูกพันองค์กรของบุคลากรสายปฏิบัติการ ตามแนวคิดของ Meyer และ Allen (1991) [8]

| ความผูกพันองค์กร                                    | ข้อคำถาม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|-----------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| ความผูกพันด้านจิตใจ<br>(Affective Commitment)       | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ฉันภูมิใจและกล้าที่จะบอกบุคคลอื่นว่าฉันได้ทำงานที่องค์กรนี้</li> <li>- ฉันรู้สึกไม่ชอบหากมีคนมาพูดถึงองค์กรนี้ในทางที่ไม่ดี และพยายามอธิบายข้อมูลที่ถูกต้องให้กับเขา</li> <li>- ฉันจะรู้สึกโกรธเมื่อเห็นคนแชร์ข้อมูลเท็จภายในและภายนอกองค์กร</li> <li>- เพื่อทำให้องค์กรเสียหาย</li> <li>- ฉันรู้สึกว่าเมื่อองค์กรเกิดปัญหาขึ้นเป็นหน้าที่ของฉันที่ต้องช่วยแก้ปัญหา<br/>นั้นอย่างเต็มที่</li> <li>- ฉันจะมีความสุขมากที่ได้ปฏิบัติงานกับองค์กรนี้จนเกษียณ</li> <li>- ฉันรู้สึกกระตือรือร้นในทุกเช้าที่ฉันเริ่มทำงาน</li> <li>- ฉันเต็มใจทุ่มเททำงานให้กับองค์กรแห่งนี้</li> <li>- ฉันรู้สึกผูกพันกับองค์กรนี้ เหมือนได้ทำงานในองค์กรมานาน</li> </ul>                                                                                                                                                                                            |
| ความผูกพันด้านการคงอยู่<br>(Continuance Commitment) | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ฉันรู้สึกว่าตนเองไม่มีทางเลือกอื่น นอกจากจะต้องทำงานที่องค์กรนี้</li> <li>- ฉันไม่กลัวว่าจะเกิดอะไรขึ้น หากฉันลาออกจากงานโดยไม่มียานอื่นรองรับ</li> <li>- ฉันได้รับโอกาสให้มีความก้าวหน้าในสายงาน</li> <li>- ฉันได้รับโอกาสในการฝึกอบรมและการพัฒนาทักษะที่จำเป็นในงานอยู่<br/>เสมอ</li> <li>- ฉันพึงพอใจกับค่าตอบแทน เงินเดือนที่ได้รับในปัจจุบัน</li> <li>- ฉันพึงพอใจกับสวัสดิการขององค์กร</li> <li>- ฉันมีชีวิตที่ดีและน่าพึงพอใจในปัจจุบันได้ เพราะฉันได้ทำงานในองค์กรนี้</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน<br>(Normative Commitment)   | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ฉันไม่คิดจะย้ายงานหรือสมัครงานกับส่วนงานอื่น เพราะจะทำให้เพื่อน<br/>ร่วมงานต้องรับผิดชอบงานมากขึ้น</li> <li>- การรู้สึกภาคภูมิใจต่อองค์กร และทำงานในองค์กรแห่งนี้มาเป็นระยะเวลานาน<br/>เป็นแนวความคิดยุคเก่าที่ล้าสมัย</li> <li>- ฉันมีความคิดที่จะลาออกจากงาน และหางานใหม่ที่ดีกว่าปัจจุบัน</li> <li>- การมีความคิดเห็นไม่ตรงกับผู้บังคับบัญชาเป็นเรื่องปกติที่เกิดขึ้นได้<br/>แต่ควรจัดการอย่างเหมาะสมเพื่อให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้อย่างดี</li> <li>- ฉันเต็มใจทำงานเพื่อตอบสนองวิสัยทัศน์และพันธกิจขององค์กร</li> <li>- ฉันเต็มใจทำงานส่วนรวมหรืองานจิตอาสาที่จะเป็นประโยชน์ต่อคณะหรือ<br/>มหาวิทยาลัย</li> <li>- ฉันยินดีที่จะมีส่วนร่วมในงานกิจกรรม โครงการต่าง ๆ ที่คณะหรือ<br/>มหาวิทยาลัยจัดขึ้น</li> <li>- เมื่อฉันพบเห็นความไม่ถูกต้องในงาน ฉันจำเป็นต้องรายงานให้<br/>ผู้บังคับบัญชาทราบ เพื่อไม่ให้องค์กรเกิดความเสียหาย</li> </ul> |

ตารางที่ 3 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม Cronbach's Alpha

| Variable        | Total No. of Question | Cronbach's Alpha Test |
|-----------------|-----------------------|-----------------------|
| การทำงานเป็นทีม | 12                    | 0.82                  |

ตารางที่ 4 แบบสอบถามความพึงพอใจต่อการทำงานเป็นทีม

ผู้วิจัยได้ปรับปรุงข้อคำถามตามแนวคิดของ Salas และ Cannon-Bowers (2001) [9], Salas et al. (2005) [10]

| ประเมิน         | ข้อคำถาม                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|-----------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| การทำงานเป็นทีม | <ul style="list-style-type: none"> <li>- ทีมของท่านมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน</li> <li>- ทีมของท่านมีความพร้อมจะช่วยเหลือกันและกันด้วยความเต็มใจ</li> <li>- ท่านไม่รู้สึกโดดเดี่ยวในการทำงานเมื่อเกิดปัญหา</li> <li>- บุคลากรในทีมของท่าน มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันก่อนเริ่มงาน</li> <li>- บุคลากรในทีมของท่าน มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน</li> <li>- ท่านมีความสนใจในการแสดงความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม ระหว่างการทำงาน หรือการประชุมทีม</li> <li>- บุคลากรในทีมของท่านเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา ไม่ปิดบังข้อมูล</li> <li>- มีการสื่อสารกันในการทำงานผ่านช่องทางติดต่อของกลุ่มอยู่เสมอ</li> <li>- ทีมงานของท่านมีการประชุมเพื่อวางแผนในการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติงานจริง</li> <li>- เมื่อพบข้อผิดพลาดในการทำงาน สมาชิกในทีมของท่านจะร่วมปรับปรุงแก้ไขอย่างเต็มความสามารถ</li> <li>- ทีมของท่านเข้าใจและทราบเป้าหมายขององค์กรได้เป็นอย่างดี</li> <li>- มีการติดตามความคืบหน้าในการทำงานของทีมงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์</li> </ul> |

#### การเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ผู้วิจัยชี้แจงวัตถุประสงค์ของการวิจัย และอธิบายรายละเอียดต่าง ๆ ของการวิจัยให้แก่กลุ่มตัวอย่าง
2. ผู้วิจัยจะให้กลุ่มทดลองตอบแบบประเมินความผูกพันองค์กร ก่อนการทดลอง (pre-test)
3. ผู้วิจัยดำเนินการทดลองตามแผนการทดลองกับกลุ่มทดลอง โดยกลุ่มทดลองจะได้รับการเข้ากิจกรรมกลุ่มการทำงานเป็นทีม

#### การทำงานเป็นทีม

4. เมื่อเสร็จสิ้นการทดลอง ผู้วิจัยจะให้กลุ่มทดลองตอบแบบประเมินความผูกพันองค์กร และความพึงพอใจต่อการทำงานเป็นทีม หลังการทดลอง (post-test)

การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นและการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามการวิจัย ซึ่งมีวิธีวิเคราะห์ข้อมูลและวิธีการทางสถิติ ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น ใช้สถิติบรรยาย ได้แก่ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความถี่ และร้อยละ เพื่ออธิบายลักษณะกลุ่มตัวอย่าง

2. การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตอบคำถามการวิจัย โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์

- 2.1 วิเคราะห์ปัจจัยของความผูกพันองค์กรของบุคลากรสายปฏิบัติการ โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

2.2 วิเคราะห์ระดับของความผูกพันองค์กรของบุคลากรสายปฏิบัติการ โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกณฑ์การแปลผลการให้คะแนน มีรายละเอียดดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง ระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง ระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง ระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.50 และต่ำกว่า หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

2.3 วิเคราะห์เปรียบเทียบผลการการทำงานเป็นทีมในกลุ่มที่เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มการทำงานเป็นทีมระยะก่อน การทดลองและหลังการทดลองโดยใช้สถิติ Dependent Sample T-Test

2.4 วิเคราะห์ระดับความพึงพอใจต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายปฏิบัติการ โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน เกณฑ์การแปลผลการให้คะแนน มีรายละเอียดดังนี้

คะแนนเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง ระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง ระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง ระดับปานกลาง

คะแนนเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง ระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 1.50 และต่ำกว่า หมายถึง ระดับน้อยที่สุด

## ผลการวิจัย

ตารางที่ 5 ผลการวิเคราะห์ระดับปัจจัยของความผูกพันองค์กรของบุคลากรสายปฏิบัติการ

| ปัจจัย                                 | ค่าเฉลี่ย | ค่า S.D. | การแปลผล | อันดับ |
|----------------------------------------|-----------|----------|----------|--------|
| ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร | 3.64      | .73      | เห็นด้วย | 3      |
| ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน       | 4.14      | .65      | เห็นด้วย | 1      |
| การเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วม       | 3.32      | .61      | เห็นด้วย | 5      |
| โอกาสในการก้าวหน้าในสายงาน             | 3.46      | .57      | เห็นด้วย | 4      |
| ช่องทางการสื่อสารในองค์กร              | 3.07      | .37      | เห็นด้วย | 7      |
| บทบาทของผู้บริหารที่เป็นผู้นำ          | 3.17      | .54      | เห็นด้วย | 6      |
| ค่าตอบแทนและสวัสดิการ                  | 3.71      | .85      | เห็นด้วย | 2      |
| การทำงานเป็นทีม                        | 3.46      | .69      | เห็นด้วย | 4      |

ผลการศึกษาปัจจัยของความผูกพันองค์กรของบุคลากรสายปฏิบัติการคณะมนุษยศาสตร์ พบว่าบุคลากรสายปฏิบัติการคณะมนุษยศาสตร์ มีความคิดเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน จะทำให้บุคลากรมีความผูกพันองค์กรเป็นอันดับที่ 1 ค่าเฉลี่ย 4.14 รองลงมาได้แก่ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ค่าเฉลี่ย 3.71 และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ค่าเฉลี่ย 3.64 ตามลำดับ

**ตารางที่ 6** ผลการวิเคราะห์ระดับของความผูกพันองค์กรของบุคลากรสายปฏิบัติการ ก่อนการทดลองและหลังการทดลองทำกิจกรรมการทำงานเป็นทีม โดยใช้สถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

|                           |          | Paired Samples Statistics |    |                |                 |
|---------------------------|----------|---------------------------|----|----------------|-----------------|
|                           |          | Mean                      | N  | Std. Deviation | Std. Error Mean |
| Affective Commitment      | Pretest  | 4.0268                    | 28 | .55000         | .10394          |
|                           | posttest | 4.1473                    | 28 | .45140         | .08531          |
| Continuance Commitment    | Pretest  | 3.6735                    | 28 | .71993         | .13605          |
|                           | posttest | 3.7398                    | 28 | .60491         | .11432          |
| Normative Commitment      | Pretest  | 4.0000                    | 28 | .49884         | .09427          |
|                           | posttest | 4.1384                    | 28 | .40014         | .07562          |
| Organizational Commitment | Pretest  | 3.9099                    | 28 | .50841         | .09608          |
|                           | posttest | 4.0202                    | 28 | .42062         | .07949          |

ผลการศึกษาระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากรสายปฏิบัติการ พบว่าก่อนการทดลองทำกิจกรรมการทำงานเป็นทีม ระยะเวลา 3 เดือน โดยมีหัวข้อกิจกรรมได้แก่ 1) การบริหารทีมงาน การสื่อสาร การตัดสินใจของทีม และการโน้มน้าวใจภายในทีม 2) จิตวิทยาของการทำงานเป็นทีม การสร้างและพัฒนาทีมงานให้เกิดความเข้มแข็งและยั่งยืน และ 3) ปัญหา อุปสรรค ความขัดแย้งและการจัดการแก้ปัญหาและความเปลี่ยนแปลง ผลปรากฏว่าบุคลากรสายปฏิบัติการมีระดับความผูกพันองค์กรภาพรวม (Organizational Commitment) อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 และระดับความผูกพันองค์กรรายด้านอยู่ในระดับมากทั้ง 3 ด้าน คือความผูกพันด้านจิตใจ (Affective Commitment) มีค่าเฉลี่ย 4.03 รองลงมาคือ ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน (Normative Commitment) มีค่าเฉลี่ย 4.00 และความผูกพันด้านการคงอยู่ (Continuance Commitment) มีค่าเฉลี่ย 3.67 ตามลำดับ และพบว่าหลังการทดลองทำงานเป็นทีมมีระดับความผูกพันองค์กรโดยรวมและรายด้านเพิ่มขึ้นทุกด้าน โดยระดับความผูกพันองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 (เพิ่มขึ้น 0.11) ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 (เพิ่มขึ้น 0.14) รองลงมาคือความผูกพันด้านจิตใจ มีค่าเฉลี่ย 4.15 (เพิ่มขึ้น 0.12) และความผูกพันด้านการคงอยู่ มีค่าเฉลี่ย 3.74 (เพิ่มขึ้น 0.07) ตามลำดับ

**ตารางที่ 7** ผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบผลการการทำงานเป็นทีมในกลุ่มที่เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มการทำงานเป็นทีมระยะก่อนการทดลองและหลังการทดลองโดยใช้สถิติ Dependent Sample T-Test

|                           |                  | Mean    | Std. Deviation | t      | df | Sig.  |
|---------------------------|------------------|---------|----------------|--------|----|-------|
| Affective Commitment      | Pretest-posttest | -.12054 | .28153         | -2.265 | 27 | .016* |
| Continuance Commitment    | Pretest-posttest | -.06633 | .27072         | -1.296 | 27 | .103  |
|                           |                  | Mean    | Std. Deviation | t      | df | Sig.  |
| Normative Commitment      | Pretest-posttest | -.13839 | .24613         | -2.975 | 27 | .003* |
| Organizational Commitment | Pretest-posttest | -.11025 | .18840         | -3.097 | 27 | .002* |

\*Correlation is significant at the .05 level (2-tailed)

ผลการศึกษาพบว่าระดับความผูกพันองค์กรโดยรวม Organizational Commitment เพิ่มขึ้นหลังเข้าร่วมการทดลองทำงานเป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Sig 0.002\* <0.05) ความผูกพันองค์กรรายด้านพบว่าเพิ่มขึ้นหลังเข้าร่วมการทดลองทำงานเป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันองค์กรด้านจิตใจ Affective Commitment (Sig 0.016\* <0.05) ความผูกพันองค์กรด้านบรรทัดฐาน Normative Commitment (Sig 0.03\* <0.05) แต่ความผูกพันองค์กรด้านการคงอยู่ Continuance Commitment มีผลการเปรียบเทียบก่อนและหลังการทดลองไม่แตกต่างกัน (Sig 0.103)

**ตารางที่ 8** ผลการศึกษาระดับความพึงพอใจต่อการทำงานเป็นทีม

| ความพึงพอใจต่อการทำงานเป็นทีม                                                            | ค่า S.D. | ค่าเฉลี่ย |
|------------------------------------------------------------------------------------------|----------|-----------|
| 1. ทีมของท่านมีความสัมพันธ์อันดีต่อกัน                                                   | .47      | 4.70      |
| 2. ทีมของท่านมีความพร้อมจะช่วยเหลือกันและกันด้วยความเต็มใจ                               | .29      | 4.91      |
| 3. ท่านไม่รู้สึกโดดเดี่ยวในการทำงานเมื่อเกิดปัญหา                                        | 1.38     | 4.09      |
| 4. บุคลากรในทีมของท่าน มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานร่วมกันก่อนเริ่มงาน         | .51      | 4.43      |
| 5. บุคลากรในทีมของท่าน มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน                   | .42      | 4.78      |
| 6. ท่านมีความสนใจในการแสดงความคิดเห็นของเพื่อนร่วมทีม ระหว่างการทำงานหรือการประชุมทีม    | .58      | 4.61      |
| 7. บุคลากรในทีมของท่านเปิดเผยข้อมูลอย่างตรงไปตรงมา ไม่ปิดบังข้อมูล                       | .59      | 4.48      |
| 8. มีการสื่อสารกันในการทำงานกลุ่มอยู่เสมอ                                                | .52      | 4.78      |
| 9. ทีมงานของท่านมีการประชุมเพื่อวางแผนในการทำงานก่อนลงมือปฏิบัติงานจริง                  | 1.04     | 4.43      |
| 10. เมื่อพบข้อผิดพลาดในการทำงาน สมาชิกในทีมของท่านจะร่วมปรับปรุงแก้ไขอย่างเต็มความสามารถ | .52      | 4.78      |
| 11. ทีมของท่านเข้าใจและทราบเป้าหมายของงานได้เป็นอย่างดี                                  | .47      | 4.70      |
| 12. มีการติดตามความคืบหน้าในการทำงานของทีมงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน            | .56      | 4.70      |

ผลการศึกษาพบว่าระดับความพึงพอใจต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายปฏิบัติการในระดับมากที่สุด เท่ากับค่าเฉลี่ย 4.62 โดยพบว่าข้อคำถาม “ทีมของท่านมีความพร้อมที่จะช่วยเหลือกันและกันด้วยความเต็มใจ” มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด เท่ากับ 4.91 รองลงมาคือ “บุคลากรในทีมของท่าน มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน” “มีการสื่อสารกันในการทำงานของกลุ่มอยู่เสมอ” และ “เมื่อพบข้อผิดพลาดในการทำงาน สมาชิกในทีมของท่านจะร่วมปรับปรุงแก้ไขอย่างเต็มความสามารถ” มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด เท่ากับ 4.78

## สรุปและอภิปรายผล

ผู้วิจัยศึกษาปัจจัยของความผูกพันองค์กรของบุคลากรสายปฏิบัติการคณะมนุษยศาสตร์ พบว่าบุคลากรสายปฏิบัติการคณะมนุษยศาสตร์ มีความคิดเห็นที่ปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน จะทำให้บุคลากรมีความผูกพันองค์กรเป็นอันดับที่1 ค่าเฉลี่ย 4.14 รองลงมาได้แก่ ค่าตอบแทนและสวัสดิการ ค่าเฉลี่ย 3.71 และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากร ค่าเฉลี่ย 3.64 ตามลำดับ ผู้วิจัยพบว่าปัจจัยความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานของบุคลากรสายปฏิบัติการทำให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงานจะสามารถสื่อสารกับเพื่อนร่วมงานภายในทีมเพื่อประชุมหารือและแก้ปัญหาให้ลุล่วงไปได้ และเพื่อนร่วมงานที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทำให้สามารถลดความเครียดระหว่างการปฏิบัติงานได้อีกด้วย ในส่วนปัจจัยค่าตอบแทนและสวัสดิการพบว่าส่งผลต่อความผูกพันของบุคลากร

เนื่องจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถจำเป็นต้องได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่เหมาะสม เพื่อเป็นแรงจูงใจในการทำงานเพื่อองค์กรอย่างต่อเนื่อง หากบุคลากรรู้สึกว่าได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการไม่เหมาะสมกับความพยายามและทุ่มเทเพื่อองค์กร จะทำให้บุคลากรขาดแรงจูงใจในการทำงานและอาจจะส่งผลกระทบต่ออัตราการลาออกได้ โดยสวัสดิการที่มหาวิทยาลัยจัดหาให้พนักงานมหาวิทยาลัยในปัจจุบันได้ครอบคลุมถึงบุคคลในครอบครัวของบุคลากร เช่น ประกันสุขภาพ กลุ่ม สิทธิในการให้บุตรเข้าศึกษาในโรงเรียนสาธิต และมีหลักเกณฑ์ที่เพิ่มขึ้นเพื่อรองรับความต้องการในปัจจุบัน เช่น สวัสดิการค่าเสริมสร้างสุขภาพ รวมถึงค่าตอบแทนในการทำงานล่วงเวลา เป็นต้น ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ ลลิตา จันทรงาม (2559) [11] ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน พบว่า ความคาดหวังที่จะก้าวหน้าในหน้าที่การงาน การพัฒนาการทำงาน ทักษะที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ภาวะผู้นำ และค่าตอบแทน ทุกปัจจัยมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรโดยภาพรวม เมื่อพิจารณาตัวแปรปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเป็นรายด้าน พบว่า ด้านทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน ด้านภาวะผู้นำ และ ด้านค่าตอบแทน มีระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยปัจจัยด้านทัศนคติที่มีต่อเพื่อนร่วมงาน มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุดในกลุ่มระดับคะแนนมากอยู่ที่ 3.90 รองลงมา คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำ มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.77 ปัจจัยด้านค่าตอบแทน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.56 และปัจจัยด้านการพัฒนาการทำงาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ที่ 3.45 ตามลำดับ ในส่วนความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับบุคลากรพบว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญเนื่องจากบุคลากรสายปฏิบัติการได้รับมอบหมายงานจากผู้บริหารโดยตรง ตั้งแต่ระดับผู้บังคับบัญชาระดับต้น เช่น หัวหน้างาน และผู้บังคับบัญชาระดับสูงขึ้นไป เช่น ผู้อำนวยการสำนักงาน รองคณบดี และคณบดี ทำให้จำเป็นต้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บริหารทุกระดับ เพื่อให้การสื่อสารระหว่างการทำงานเป็นไปด้วยความราบรื่น และมีผลสัมฤทธิ์ของงานที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพเป็นไปตามนโยบายที่ผู้บริหารได้สื่อสารให้แก่บุคลากรทราบ สอดคล้องกับ Agustina et al. (2024) [12] ระบุว่าความมุ่งมั่นในองค์กรเป็นลักษณะของความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในองค์กรและตัวองค์กรเอง ซึ่งมีผลกระทบต่อการตัดสินใจของแต่ละบุคคลในการเป็นสมาชิกในองค์กรต่อไป (Ningtyas et al., 2023) [13] นอกจากนั้นตัวแปรความเป็นผู้นำในข้อที่ระบุว่าผู้นำกำลังพยายามดำเนินการที่นำไปสู่ความสำเร็จของบริษัท แสดงให้เห็นว่าพนักงานมีความเชื่อว่าผู้นำจะต้องมีการสอนงานพนักงานตามลักษณะงานของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของบริษัท สรุปได้ว่าความเป็นผู้นำมีผลเชิงบวกและมีนัยสำคัญต่อความผูกพันองค์กร

ผู้วิจัยศึกษาผลของการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายปฏิบัติการ จากผลการทดลองให้กลุ่มตัวอย่างเข้าร่วมกิจกรรมการทำงานเป็นทีม และวัดผลด้วยแบบประเมินสมรรถนะการทำงานเป็นทีม พบว่า กลุ่มงานบริการการศึกษา มีระดับการทำงานเป็นทีมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.40 กลุ่มงานคลังและพัสดุ มีระดับการทำงานเป็นทีมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.40 และกลุ่มงานบริหารและธุรการ มีระดับการทำงานเป็นทีมในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 4.00 ตามลำดับ ผู้วิจัยพบว่าการทำงานเป็นทีมจะช่วยให้บุคลากรมีการสื่อสารระหว่างทีมเพื่อแก้ไขโจทย์ที่ได้รับมอบหมายในแต่ละกิจกรรม มีการกำหนดหัวหน้าทีมเพื่อระบุหน้าที่สมาชิกในทีม และพบว่าบุคลากรสายปฏิบัติการเรียนรู้ได้เร็วขึ้น คนส่วนใหญ่มักจะเรียนรู้ได้เร็วและดีกว่าเมื่อได้รับแรงสนับสนุนจากคนรอบข้าง และรับรู้ว่ามีบุคคลอื่นร่วมพยายามเรียนรู้ไปพร้อมกับตน สอดคล้องกับสถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ. (2553) [6] ได้ระบุว่าการทำงานเป็นทีมมาจากประสบการณ์ความรู้สึกในเชิงบวกที่เกิดจากสภาพของกลุ่ม และเกิดความเชื่อใจที่จะสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น โดยมีสภาพแวดล้อมที่บุคคลรู้สึกภาคภูมิใจในการเป็นสมาชิกหรือมีส่วนร่วม สมรรถนะการทำงานเป็นทีมนี้จะแสดงได้ดีในสภาพแวดล้อมที่มีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมาไว้วางใจเชื่อใจและมีการสนับสนุนซึ่งกันและกัน แนวทางการพัฒนาบุคลากรคือพยายามช่วยให้บุคลากรรู้ว่าไม่ได้ทำงานเพียงคนเดียว และพยายามสร้างสถานการณ์ให้เกิดการเรียนรู้จากบุคลากรคนอื่น ๆ (Robbins และ Judge, 2015) [14] นอกจากนี้การทำงานเป็นทีมจะทำให้ผลงานมีประสิทธิภาพมากกว่าผลงานที่แต่ละบุคคลทำแยกส่วนกัน (Sudaryatmo และ Mustaqim, 2023) [15] ทีมจะสามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ต้องอาศัยการพัฒนาแรงจูงใจ การมีส่วนร่วม และประสิทธิภาพการทำงาน หลายองค์กรมองว่าการสร้างทีมเป็นส่วนหนึ่งของความผูกพันขององค์กร ตัวแปรของการทำงานเป็นทีมและความผูกพันขององค์กรจะส่งอิทธิพลเชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพของผลงาน การทำงานเป็นทีม

แ

ล

ะ

ความผูกพันขององค์กรที่ดีจะทำให้พนักงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ผู้วิจัยศึกษาระดับความพึงพอใจต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายปฏิบัติการ บุคลากรมีค่าเฉลี่ยความพึงพอใจต่อการทำงานเป็นทีมของบุคลากรสายปฏิบัติการโดยรวมในระดับมากที่สุด เท่ากับค่าเฉลี่ย 4.62 โดยพบว่าข้อความ “ทีมของท่านมีความพร้อมที่จะช่วยกันและกันด้วยความเต็มใจ” มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด เท่ากับ 4.91 รองลงมาคือ “บุคลากรในทีมของท่าน มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นอย่างเท่าเทียมกัน” “มีการสื่อสารกันในการทำงานของกลุ่มอยู่เสมอ” และ “เมื่อพบข้อผิดพลาดในการทำงาน สมาชิกในทีมของท่านจะร่วมปรับปรุงแก้ไขอย่างเต็มความสามารถ” มีค่าเฉลี่ยระดับมากที่สุด เท่ากับ 4.78

จากผลการศึกษาพบว่าระดับความผูกพันองค์กรโดยรวมของบุคลากรสายปฏิบัติการ เพิ่มขึ้นหลังเข้าร่วมการทดลองทำงานเป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้วิจัยพบว่าระดับความผูกพันองค์กรของบุคลากรเป็นไปตามความพึงพอใจต่อการทำงานเป็นทีมที่มีค่าเฉลี่ยระดับมาก หลังจากการทำกิจกรรมการทำงานเป็นทีมร่วมกัน แม้ว่าจะมีระยะเวลาการทดลอง 3 เดือน แต่ระหว่างการทำงานในองค์กรในช่วงเวลาดังกล่าว บุคลากรได้มีการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง ทั้งในงานประจำวันและงานในรูปแบบคณะกรรมการ เช่น การปฏิบัติงานในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรในช่วงเดือนธันวาคม ที่ต้องมีการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ จึงอาจทำให้ระดับความผูกพันองค์กรในช่วงเวลาดังกล่าวมีระดับสูงขึ้นส่งผลให้มีความแตกต่างกับก่อนการทดลองทำกิจกรรมการทำงานเป็นทีมอย่างมีนัยสำคัญ สอดคล้องกับการศึกษาของ Zircirkiran et al. (2015) [16] กล่าวว่าการทำงานเป็นทีมสามารถทำนายได้ว่าจะส่งผลเชิงบวกต่อประสิทธิภาพขององค์กร ซึ่งจะเพิ่มความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรได้ (Zircirkiran et al., 2015) [16], (Hanaysha, 2016) [17], (Ghorbanhosseini, 2013) [18] การทำงานเป็นทีมมีอิทธิพลอย่างมากต่อความผูกพันองค์กร หมายความว่าการทำงานเป็นทีมในการแก้ปัญหาในระดับมากจะทำให้ความผูกพันต่อองค์กรก็จะมากขึ้นเท่านั้น และพบว่าระดับความผูกพันองค์กรรายด้านในการศึกษาครั้งนี้มีความแตกต่างกัน ได้แก่ ความผูกพันองค์กรด้านจิตใจ Affective Commitment ของบุคลากรสายปฏิบัติการ เพิ่มขึ้นหลังเข้าร่วมการทดลองทำงานเป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Sig 0.016\* <0.05) ระดับความผูกพันองค์กรด้านบรรทัดฐาน Normative Commitment ของบุคลากรสายปฏิบัติการ เพิ่มขึ้นหลังเข้าร่วมการทดลองทำงานเป็นทีม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 (Sig 0.03\* <0.05) ระดับความผูกพันองค์กรด้านการคงอยู่ Continuance Commitment ของบุคลากรสายปฏิบัติการ ไม่เพิ่มขึ้นหลังเข้าร่วมการทดลองทำงานเป็นทีม (Sig 0.103) ผู้วิจัยมีความเห็นว่าความผูกพันองค์กรด้านการคงอยู่ เป็นความผูกพันต่อองค์กรที่เกิดจากการรับผลประโยชน์ สวัสดิการ หรือค่าตอบแทนเพื่อแลกเปลี่ยนกับการคงอยู่กับองค์กรของบุคคลแต่ละคน หมายความว่า เป็นการรับรู้ของบุคคลถึงผลประโยชน์ที่จะต้องสูญเสียไปถ้าบุคลากรต้องออกจากองค์กร ซึ่งมีอิทธิพลต่อการเลือกที่จะอยู่กับองค์กรต่อไป ในการศึกษาครั้งนี้บุคลากรสายปฏิบัติการเป็นประเภพนักงานมหาวิทยาลัย ซึ่งการกำหนดค่าตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์ต่าง ๆ จะถูกกำหนดจากนโยบายของมหาวิทยาลัย จะไม่สามารถปรับเปลี่ยนได้ตามความต้องการที่แตกต่างกันของบุคลากรรายบุคคล จึงทำให้ระดับความผูกพันองค์กรด้านการคงอยู่ของบุคลากรสายปฏิบัติการไม่แตกต่างกันระหว่างก่อนและหลังการทดลอง

## เอกสารอ้างอิง

- [1] Borrego, M., Karlin, J., McNair, L. D., and Beddoes, K. (2013). Team Effectiveness Theory from Industrial and Organizational Psychology Applied to Engineering Student Project Teams: A Research Review. *Journal of Engineering Education*, 102(4), 472-512. <https://doi.org/10.1002/jee.20023>
- [2] Fay, D., and Patterson, M. (2018). *Contemporary Security Management* (4th ed.). Butterworth-Heinemann.

- [3] Haas, M., and Mortensen, M. (2016). *The Secrets of Great Teamwork, Collaboration has become more complex, but success still depends on the fundamentals*. Harvard Business Review. 70-76.
- [4] Steers, R. M. (1977). *Antecedents and outcomes of organizational commitment Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46- 56.
- [5] Martono, S., Khoiruddin, M., Wijayanto, A., Ridloah, S., Wulansari, N. A., and Udin, U. D. I. N. (2020). *Increasing teamwork, organizational commitment and effectiveness through the implementation of collaborative resolution*. The Journal of Asian Finance, Economics and Business, 7(6), 427-437.
- [6] สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (2553). *คู่มือการพัฒนาข้าราชการตามสมรรถนะ (Core Competencies)*. กรุงเทพฯ: บริษัท แอร์บอร์น พรินต์ จำกัด.
- [7] สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน (2559). *การสร้างทีมงานที่มีประสิทธิภาพ*. กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน.
- [8] Meyer, J. P., and Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment, *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89. [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z)
- [9] Salas, E., and Cannon-Bowers, J. (2001). Teamwork and Team Training. International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences. In N. Smelser & Paul Baltes (Eds.). International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences (15487-15492). Pergamon.
- [10] Salas, E., Sims, D.E., and Burke, C. S. (2005). Is There a Big Five in Teamwork?, *Small Group Research*, 36 (5), 555-599.
- [11] ลลิตา จันทรงาม. (2559). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารออมสิน สำนักงานใหญ่ กลุ่มลูกค้าบุคคล. [วิทยานิพนธ์ปริญญาโทบริหารธุรกิจ, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์]. TU Digital. มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์ [https://digital.library.tu.ac.th/tu\\_dc/frontend/Info/item/dc:90018](https://digital.library.tu.ac.th/tu_dc/frontend/Info/item/dc:90018)
- [12] Agustina, R., Yusuf, M., Sutiyan, O., Ardianto, R., and Norvadewi, N. (2024). Employee Performance mediated quality of work life relationship satisfaction on the job and Organizational Commitment. *Jurnal Dharma Agung*, 30(2), 589–605. <https://ejurnal.darmaagung.ac.id/index.php/jurnaluda/article/view/2278>
- [13] Ningtyas, M. W. A., Rosihana, R. E., and Sari, A. R. (2023). The impact of organizational leadership and justice on organizational commitment. *Jurnal Ekonomi*, 12(01), 1077–1088. <https://ejournal.seaninstitute.or.id/index.php/Ekonomi/article/view/1315>
- [14] Robbins, S. P., and Judge, T. A. (2015). *Organizational Behavior* (16th ed.). Pearson Education, Inc.
- [15] Sudaryatmo, A. M. S., and Mustaqim, H. (2023). The Influence of Teamwork and Organizational Commitment on The Performance of Bri Bank Employees at The Lancang Kuning Branch Office. *International Journal of Business and Quality Research*, 1(01), 96-106. <https://e-journal.citakonsultindo.or.id/index.php/IJBQR/article/view/242>
- [16] Zincirkiran, M., Emhan, A., and Yasar, M. F. (2015). Analysis of Teamwork, Organizational Commitment and Organizational Performance: A Study of Health Sector in Turkey. *Asian Journal of Business and Management*, 3(2), 173-182. <https://www.ajouronline.com/index.php/AJBM/article/view/2267>

- [17] Hanaysha, J. (2016). Examining the Effects of Employee Empowerment, Teamwork, and Employee Training on Organizational Commitment. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 229, 298–306. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2016.07.140>
- [18] Ghorbanhosseini, M. (2013). The effect of organizational culture, teamwork and organizational development on organizational commitment: The mediating role of human capital. *Tehnicki Vjesnik*, 20(6), 1019–1025.