



การศึกษาแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์
การเกษตรในจังหวัดปัตตานี ที่มีภูมิลำเนาในพื้นที่ปฏิบัติงาน
**Study of Motivations toward Organisational Commitment: A Case Study of
Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives
in Pattani Province**

ขวัญชนก จีระกาญจน์

Kwanchanok Jeerakan

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารธุรกิจ
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**A Minor Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Master of Business Administration**

Prince of Songkla University

2559

ชื่อสารนิพนธ์ การศึกษาแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและ
สหกรณ์การเกษตรในจังหวัดปัตตานี ที่มีภูมิลำเนาในพื้นที่ปฏิบัติงาน
ผู้เขียน นางสาววิญชนก จีระกาญจน์
สาขาวิชา บริหารธุรกิจ

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์

คณะกรรมการสอบ

.....
(ดร.กฤษกันต์ เมเวส)

.....ประธานกรรมการ
(ดร.กฤษกันต์ เมเวส)

..... กรรมการ
(ดร.ดรณิกร สุป็นดี)

.....กรรมการ
(นางนงนุช วัฒนประดิษฐ์)

.....
(ดร.ชนาวุธ แสงกาสนีย์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต
สาขาบริหารธุรกิจ

ชื่อสารนิพนธ์ การศึกษาแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดปัตตานี ที่มีภูมิลำเนานอกพื้นที่ปฏิบัติงาน

ผู้เขียน นางสาววิญชนก จีระกาญจน์

สาขาวิชา บริหารธุรกิจ

ปีการศึกษา 2559

บทคัดย่อ

การศึกษาแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดปัตตานี ที่มีภูมิลำเนานอกพื้นที่ปฏิบัติงานมีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาแรงจูงใจต่อความผูกพันองค์กรทั้งทางด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน งานวิจัยครั้งนี้เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดปัตตานี ที่มีภูมิลำเนานอกพื้นที่ปฏิบัติงานจำนวน 10 ท่านและใช้วิธีการวิเคราะห์ห้วงกรรมในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการศึกษาพบว่า แรงจูงใจที่มีต่อความผูกพันองค์กรด้านจิตใจของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดปัตตานี ที่มีภูมิลำเนานอกพื้นที่ปฏิบัติงานประกอบไปด้วย ความสำเร็จในการทำงาน และการได้รับการยอมรับและไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย แรงจูงใจที่มีต่อความผูกพันองค์กรด้านการคงอยู่ ได้แก่ค่าตอบแทนพิเศษพื้นที่เสี่ยงภัย และแรงจูงใจที่มีต่อความผูกพันองค์กรด้านบรรทัดฐานประกอบด้วย สภาพแวดล้อมในการทำงาน ความเคยชินและไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ข้อมูลที่ได้รับจากการวิจัยในครั้งนี้ เป็นประโยชน์เพื่อใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหาร ส่งเสริมและพัฒนาเรื่องแรงจูงใจ และคำนึงถึงความผูกพันด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐานของพนักงานมากขึ้น

Minor Thesis Title	Study of Motivations toward Organisational Commitment: A Case Study of Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives in Pattani Province.
Author	Miss Kwanchanok Jeerakan
Major Program	Business Administration
Academic Year	2016

ABSTRACT

The objective is to study motivations toward organisational commitment, a case study of Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives in Pattani Province. To achieve this objective, the study adopted a qualitative approach. Researcher used in-depth interview as a primary data collection methods with ten employees at Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives, Pattani province. The data is analyzed by using discourse analysis.

Findings suggest that being successful at work and the acceptance of others are the motivating factors that influence affective commitment. Risk payment for all state officials in the three provinces is the motivating factor that influences continuance commitment. Good relationships with supervisors and colleagues and unwilling to change the working conditions are the motivating factors that influence normative commitment at Bank for Agriculture and Agricultural Cooperatives in Pattani province. The findings are anticipated to benefit executives by promoting and developing effective employees commitment towards the organisation.

กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยดี เนื่องจากได้รับความกรุณาและความช่วยเหลือ รวมทั้งการให้คำแนะนำ และกำลังใจอย่างดี จากบุคคลต่อไปนี้

อาจารย์ที่ปรึกษาสารนิพนธ์ ดร.กฤตกานต์ เมเวส ที่กรุณาแนะนำ เสนอแนวคิดและให้ข้อคิดเห็นอันเป็นประโยชน์ อีกทั้งได้สละเวลาให้คำแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่องของสารนิพนธ์ฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์

ดร.ครณีกร สุป็นดี และ นางนงนุช วัฒนประดิษฐ์ ที่ได้สละเวลาในการให้คำแนะนำในการแก้ไขข้อบกพร่องและแนะนำแนวทางที่เป็นประโยชน์ต่อสารนิพนธ์ฉบับนี้จนเสร็จสมบูรณ์

คณาจารย์ผู้สอน หลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการที่กรุณาให้ความรู้ต่าง ๆ และให้การอบรมสั่งสอนมาโดยตลอด และขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ของหลักสูตรที่ช่วยอำนวยความสะดวก แนะนำและให้ความช่วยเหลือตลอดมา

ผู้ให้สัมภาษณ์ทุกท่าน ที่ได้สละเวลาในการให้สัมภาษณ์เพื่อทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้มีความสมบูรณ์ รวมถึงเพื่อนและผู้ที่ยกย่องช่วยเหลือและให้กำลังใจอีกหลายท่าน

ท้ายสุดนี้ผู้เขียนขอขอบพระคุณและมอบความสำเร็จทั้งหมดนี้แด่บิดา มารดา และสมาชิกในครอบครัว ผู้ช่วยส่งเสริม สนับสนุน กระตุ้นเตือน และเป็นกำลังใจ ผู้เขียนมาโดยตลอดจนทำให้สารนิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์ดังที่ตั้งใจ

ขวัญชนก จีระกาญจน์

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	III
ABSTRACT.....	IV
กิตติกรรมประกาศ.....	V
สารบัญ.....	VI
รายการตาราง.....	VIII
รายการภาพประกอบ.....	IX
บทที่ 1 บทนำ.....	1
1.1 ความเป็นมา.....	1
1.2 ความสำคัญของปัญหาวิจัย.....	4
1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย.....	5
1.4 คำถามงานวิจัย.....	5
1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	5
1.6 ขอบเขตในการศึกษา.....	6
1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	7
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ.....	9
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันองค์กร.....	19
2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	29
2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	37
บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย.....	38
3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง.....	38
3.2 รูปแบบการวิจัย.....	39
3.3 เครื่องมือในการวิจัย.....	40

สารบัญ (ต่อ)

บทที่ 3 ระเบียบวิธีการวิจัย.....	38
3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล	41
3.5 ความเชื่อถือได้ของข้อมูล.....	45
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล : แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ	46
4.1 ความสำเร็จในการทำงาน	49
4.2 การได้รับการยอมรับและไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	54
บทที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล : แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่.....	60
5.1 ค่าตอบแทนพิเศษพื้นที่เสี่ยงภัย	61
บทที่ 6 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล : แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน.....	64
6.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน.....	67
6.2 ความเคยชินและไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง.....	72
บทที่ 7 สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	74
7.1 สรุปผลการวิจัย	74
7.2 อภิปรายผล.....	77
7.3 ข้อเสนอแนะ	81
บรรณานุกรม	83
ภาคผนวก	87
ภาคผนวก ก.....	88
ภาคผนวก ข.....	98
ประวัติผู้เขียน	104

รายการตาราง

ตารางที่	หน้า
1.1	จำนวนผู้สมัคร อัตรารว่าง และผู้ผ่านเกณฑ์การรับสมัครบุคคลภายนอกเพื่อปฏิบัติงานเป็นพนักงานพัฒนาธุรกิจระดับ 4 และพนักงานการเงินระดับ 4 ประจำสาขา และสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด ปัตตานี ปีบัญชี 25572
2.1	แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง33
3.1	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่ปฏิบัติงานในจังหวัดปัตตานี และมีภูมิลำเนาในพื้นที่ ข้อมูล ณ วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 255939
4.1	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล : ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ47
5.1	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล : ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่.....60
6.1	แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล : ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน64

รายการภาพประกอบ

ภาพที่	หน้า
2.1	แสดงลำดับความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของ Maslow12
2.2	แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจและปัจจัยอนามัยตามทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg18
2.3	แสดงรูปแบบของความผูกพันต่อองค์กรของ Allen and Mayer28
2.4	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....37
3.1	แสดงตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อมูล44
4.1	แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ : ความสำเร็จในการทำงาน48
4.2	แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ: การได้รับการยอมรับและ ไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย.....54
6.1	แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน: สภาพแวดล้อมใน การทำงาน.....66

บทที่ 1

บทนำ

1.1 ความเป็นมา

ปัจจุบันสภาพแวดล้อมได้เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและเทคโนโลยี องค์กรต่าง ๆ จึงมีความจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนกลยุทธ์อยู่เสมอ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้สามารถแข่งขันกับองค์กรอื่น ๆ ได้ ซึ่งกลยุทธ์ที่ถือว่ามีความสำคัญอย่างมาก และเป็นแรงขับเคลื่อนหลักขององค์กร นั่นคือ ทรัพยากรมนุษย์เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์นับเป็นหัวใจสำคัญที่สุดในการดำเนินการภายในองค์กรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์กร การที่ทรัพยากรมนุษย์ดังกล่าวจะปฏิบัติงานได้อย่างเต็มความสามารถนั้น องค์กรจะต้องสนใจด้วยสิ่งต่าง ๆ ทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน และเนื่องจากการสนใจเป็นหลักการทางจิตวิทยาที่ใช้ในการบริหารบุคคลหรือการบริหารงานโดยทั่วไป ซึ่งแรงจูงใจในการทำงานจะส่งผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงานในการมีส่วนร่วม มีความตั้งใจและทุ่มเทที่จะทำงาน ขาดงานน้อยและไม่มีความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์กร ซึ่งอาจเรียกว่าเป็นองค์ประกอบของความผูกพันต่อองค์กร (มันทกา จริโมภาส, 2549, น.1) นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์กรยังทำให้สามารถคาดเดาพฤติกรรมต่าง ๆ ของบุคลากรได้ โดยเฉพาะอัตราการโยกย้าย การเปลี่ยนงาน ขาดงาน โดยองค์กรใดที่บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานและมีความผูกพันต่อองค์กร ย่อมส่งผลผลักดันให้เกิดความสำเร็จความมั่นคงและความก้าวหน้าขององค์กรในที่สุด ดังนั้นองค์กรควรให้ความสำคัญและคำนึงว่าจะทำอย่างไรเพื่อให้เกิดแรงจูงใจในด้านต่าง ๆ แก่บุคลากรเพื่อให้บุคลากรมีความสุขในการทำงานและเกิดความผูกพันต่อองค์กร เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร (ธ.ก.ส.) ได้จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีฐานะเป็นรัฐวิสาหกิจ สังกัดกระทรวงการคลัง มีวัตถุประสงค์ให้ความช่วยเหลือทางการเงินแก่เกษตรกรเพื่อส่งเสริมอาชีพ เพื่อเพิ่มรายได้และพัฒนาคุณภาพชีวิตของเกษตรกรหรือครอบครัวของเกษตรกร แต่ปัจจุบันธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรมีภารกิจที่หลากหลาย ทั้งดำเนินกิจการหลักของธนาคารและทำหน้าที่ในการดำเนินงานเพื่อรองรับนโยบายของรัฐบาลในการช่วยเหลือเกษตรกร

โดยได้กำหนดวิสัยทัศน์ขององค์กรในการเป็นธนาคารพัฒนาชนบทที่มั่นคง มีการจัดการที่ทันสมัย ให้บริการทางการเงินครบวงจร เพื่อยกระดับคุณภาพชีวิตของเกษตรกร ซึ่งงานเหล่านี้ล้วนต้องอาศัยทรัพยากรมนุษย์ที่มีคุณภาพ มีความรู้ความสามารถเป็นอย่างมาก เพื่อที่จะนำพาองค์กรให้บรรลุเป้าหมายและเจริญก้าวหน้าต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรเป็นองค์กรรัฐวิสาหกิจชั้นนำ ที่มีสวัสดิการที่ดี มีโอกาสก้าวหน้าในการทำงานสูง เพราะมีการสอบเลื่อนระดับ เลื่อนขั้นการทำงาน เพื่อเปิดโอกาสให้แก่บุคลากรที่มีความสามารถ ดังนั้นการเปิดสอบคัดเลือกเพื่อเป็นพนักงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ทำให้มีบุคคลภายนอกให้ความสนใจเข้าสอบคัดเลือกเป็นจำนวนมาก อ้างอิงข้อมูลจากประกาศธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร เรื่องการรับสมัครบุคคลภายนอกเพื่อปฏิบัติงานเป็นพนักงานพัฒนาธุรกิจระดับ 4 และพนักงานการเงินระดับ 4 ประจำสาขาและสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด ปีบัญชี 2557 ดังแสดงในตารางที่ 1.1

ตารางที่ 1.1 จำนวนผู้สมัคร อัตราว่าง และผู้ผ่านเกณฑ์การรับสมัครบุคคลภายนอกเพื่อปฏิบัติงาน เป็นพนักงานพัฒนาธุรกิจระดับ 4 และพนักงานการเงินระดับ 4 ประจำสาขา และสำนักงาน ธ.ก.ส. จังหวัด ปีบัญชี 2557

ตำแหน่งพนักงานพัฒนาธุรกิจ			ตำแหน่งพนักงานการเงิน		
อัตราว่าง	ผู้สมัคร	ผู้ผ่านเกณฑ์	อัตราว่าง	ผู้สมัคร	ผู้ผ่านเกณฑ์
600	42,031	611	1,100	25,483	669

ดังนั้นจึงเห็นได้ว่าการรับสมัครบุคคลภายนอกเพื่อปฏิบัติงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร อยู่ท่ามกลางการแข่งขันที่สูง ทำให้เมื่อมีการเรียกตัวผู้สอบขึ้นบัญชีเพื่อปฏิบัติงานตามสาขาหรือส่วนงานที่มีอัตราว่างอยู่ ผู้สอบขึ้นบัญชีจึงไม่สะดวกที่จะได้ไปปฏิบัติงาน ถึงแม้สาขาหรือส่วนงานดังกล่าวจะไม่ได้อยู่ในเขตพื้นที่ภูมิลำเนา ผู้สอบขึ้นบัญชีก็เลือกที่จะไปปฏิบัติงาน ณ ส่วนงานนั้น ๆ การสอบเลื่อนระดับการปฏิบัติงานก็เช่นเดียวกัน เมื่อมีการเปิดสอบและประกาศรายชื่อพนักงานที่ขึ้นบัญชีเพื่อไปบรรจุในตำแหน่งงานที่สูงขึ้นในระดับต่าง ๆ เมื่อมีการเรียกตัวผู้สอบขึ้นบัญชีเพื่อปฏิบัติงานในส่วนงานที่มีอัตราว่างอยู่ ผู้สอบขึ้นบัญชีก็จะไม่สะดวกที่จะไปปฏิบัติงาน ส่งผลให้พนักงานบางคนที่ได้ไปดำรงตำแหน่งใหม่ในสาขาหรือส่วนงานที่ไม่ได้อยู่ในเขตพื้นที่ภูมิลำเนาเช่นเดียวกัน อย่างไรก็ตาม ธ.ก.ส. เปิดโอกาสให้พนักงานแจ้งความประสงค์เพื่อโยกย้ายไปปฏิบัติงานยังส่วนงานที่ต้องการ โดยจะมีการพิจารณาอย่างเท่าเทียมกันจากคณะกรรมการที่แต่งตั้งขึ้นเพื่อโยกย้ายในเดือนเมษายนและเดือนตุลาคมของทุกปี

อีกทั้งพื้นที่จังหวัดปัตตานี ยะลา นราธิวาส จังหวัดสตูล และจังหวัดสงขลา เฉพาะพื้นที่ อำเภอกะพยา อำเภอบ้านยี่ อำเภอนาทวี และอำเภอจะนะ เป็นจังหวัดที่ได้รับการประกาศให้เป็นจังหวัดที่ตั้งอยู่ในเขตพื้นที่พิเศษจังหวัดชายแดนใต้ตามนิยามของรัฐบาล (คำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรีที่ 207/2549 ลงวันที่ 30 ตุลาคม 2549 เรื่องการบริหารราชการในจังหวัดชายแดนใต้) เนื่องจากเกิดการเกิดเหตุการณ์ความไม่สงบที่เกิดขึ้นรุนแรงตั้งแต่ปี พ.ศ. 2547 ทำให้มีผลโดยตรงต่อการดำรงชีวิตของประชาชนในพื้นที่ รวมทั้งบุคลากรที่ต้องออกไปปฏิบัติงาน ซึ่งต้องมีความระมัดระวังเพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน การเดินทางไปปฏิบัติงานในแต่ละพื้นที่ ทำให้พบเจอกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงานมากกว่าพนักงานในพื้นที่ปกติ

จากเหตุการณ์ความไม่สงบในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนข้างต้น ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จึงมีนโยบาย ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานและสวัสดิการสำหรับพนักงานที่ปฏิบัติงานในเขตพิเศษ คือ จังหวัดปัตตานี ยะลา นราธิวาส จังหวัดสตูล และจังหวัดสงขลา เฉพาะพื้นที่อำเภอกะพยา อำเภอบ้านยี่ อำเภอนาทวี อำเภอจะนะและอำเภอสะเดา ที่แตกต่างจากพนักงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่อื่น เพื่อเป็นการลดความเสี่ยงภัยจากเวลาในการเดินทางไปปฏิบัติงานและเวลาในการปฏิบัติงานของพนักงาน และเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างแรงจูงใจสร้างขวัญและกำลังใจแก่พนักงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่พิเศษ ดังนี้

1. ค่าตอบแทนพิเศษพื้นที่เสี่ยงภัย สำหรับพื้นที่เสี่ยงภัยจังหวัดชายแดนภาคใต้
2. พนักงานที่ปฏิบัติงานในพื้นที่ไม่น้อยกว่า 3 เดือน มีสิทธิลาพักผ่อนได้เพิ่มอีก 10 วันทำการ
3. เวลาทำการของธนาคารที่อยู่ในพื้นที่เสี่ยงภัย คือ เวลา 09:00 – 15:00 น. ซึ่งแตกต่างจากเวลาทำการปกติ คือ เวลา 08:30 -15:30 น.
4. การแต่งตั้งพนักงานในพื้นที่เพื่อขึ้นดำรงตำแหน่งรักษาการในกรณีที่ไม่มีพนักงานโยกย้ายมาเพื่อรับตำแหน่งในการสอบเลื่อนระดับปฏิบัติงาน
5. ในการสอบเลื่อนระดับปฏิบัติงาน พนักงานสามารถระบุเขตพิเศษเพิ่มเติมได้ และมีเกณฑ์คะแนนสอบที่ลดหย่อนจากพื้นที่ปกติ

1.2 ความสำคัญของปัญหาวิจัย

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร มีนโยบายให้พนักงานแจ้งความประสงค์โยกย้ายภายในได้ปีละ 2 ครั้งคือ เดือนเมษายนและตุลาคมของทุกปี ซึ่งจังหวัดที่มีพนักงานโยกย้ายออกจากพื้นที่หรือมีการหมุนเวียนพนักงานบ่อย จะเกิดปัญหาความไม่ต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน พนักงานที่ปฏิบัติงานอยู่จะรับภาระงานที่หนักขึ้น เนื่องจากต้องปฏิบัติงานในภาระงานของตนเองและต้องเป็นที่เลี้ยงเพื่อสอนงานแก่พนักงานน้องใหม่อยู่ตลอดเวลา อีกทั้งงานของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรถือเป็นงานบริการ ที่ความสัมพันธ์กับลูกค้าถือว่ามี ความสำคัญอย่างมาก การโยกย้ายของพนักงานที่มีบ่อยเกินไป จึงส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของหน่วยงานด้วยเช่นกัน

ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในพื้นที่จังหวัดปัตตานี มีการแบ่งการบริหารงานออกเป็นสำนักงานจังหวัดและสาขาจำนวน 6 สาขา คือสาขาปัตตานี สาขา นนาประคู่ สาขาปาลัส สาขาสายบุรี สาขาโคกโพธิ์ และสาขาหนองจิก ซึ่งมีจำนวนพนักงานทั้งสิ้น 124 คนพบว่าพนักงานส่วนใหญ่ มีภูมิลำเนาอยู่ในจังหวัดปัตตานี อย่างไรก็ตามยังมีพนักงานบางกลุ่มที่มีภูมิลำเนาในพื้นที่จังหวัดปัตตานี ที่ปฏิบัติงานในจังหวัดปัตตานี และไม่เคยเขียน โยกย้ายออกจากพื้นที่ จำนวน 23 คน จึงทำให้ผู้วิจัยเกิดความสงสัยถึงสาเหตุจูงใจใด ที่ทำให้พนักงานไม่มีความประสงค์ที่จะโยกย้ายออกนอกพื้นที่จังหวัดปัตตานี ซึ่งถือเป็นพื้นที่ที่มีความเสี่ยง และมีอุปสรรคทั้งทางด้านความปลอดภัยทั้งทางชีวิตและทรัพย์สินมากกว่าพนักงานในพื้นที่ปกติ หรือแม้กระทั่งไม่มีความประสงค์ที่จะโยกย้ายกลับภูมิลำเนาของตนเอง

จากความสำคัญของปัญหาวิจัยข้างต้น จึงทำให้ผู้วิจัยมีแรงบันดาลใจที่ต้องการศึกษาถึงแรงจูงใจและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานที่มีภูมิลำเนาในพื้นที่ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่ปฏิบัติงานในจังหวัดปัตตานี โดยดำเนินการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก (In-depth Interview) เป็นการถามเพื่อให้อธิบาย และถามถึงเหตุผล เพื่อจะได้เข้าใจถึงเหตุผลเชิงลึกของปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ว่ามีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานอย่างไร อีกทั้งการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก ทำให้องค์กรทราบถึงจุดแข็งที่มีอยู่ องค์กรสามารถกำหนดกลยุทธ์ หรือแนวทางการบริหารที่สามารถคงไว้ซึ่งจุดแข็งและส่งเสริมจุดแข็งดังกล่าว ทำให้เกิดผลได้อย่างยิ่งต่อองค์กรต่อไป

จากปัญหาและแรงบันดาลใจที่กล่าวมาข้างต้น ทำให้เกิดเป็นวัตถุประสงค์และคำถามวิจัย ดังนี้

1.3 วัตถุประสงค์ของงานวิจัย

1.3.1 เพื่อศึกษาแรงจูงใจต่อความผูกพันด้านจิตใจ ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่ปฏิบัติงานในเขตจังหวัดปัตตานี มีภูมิลำเนาในพื้นที่ และไม่เคยประสงค์ขอโยกย้ายออกจากจังหวัดปัตตานี

1.3.2 เพื่อศึกษาแรงจูงใจต่อความผูกพันด้านการคงอยู่ ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่ปฏิบัติงานในเขตจังหวัดปัตตานี มีภูมิลำเนาในพื้นที่ และไม่เคยประสงค์ขอโยกย้ายออกจากจังหวัดปัตตานี

1.3.3 เพื่อศึกษาแรงจูงใจต่อความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่ปฏิบัติงานในเขตจังหวัดปัตตานี มีภูมิลำเนาในพื้นที่ และไม่เคยประสงค์ขอโยกย้ายออกจากจังหวัดปัตตานี

1.4 คำถามงานวิจัย

1.4.1 แรงจูงใจในการทำงานด้านใด ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่ปฏิบัติงานในเขตจังหวัดปัตตานี มีภูมิลำเนาในพื้นที่ และไม่เคยประสงค์ขอโยกย้ายออกจากจังหวัดปัตตานี

1.4.2 แรงจูงใจในการทำงานด้านใด ที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่ปฏิบัติงานในเขตจังหวัดปัตตานี มีภูมิลำเนาในพื้นที่ และไม่เคยประสงค์ขอโยกย้ายออกจากจังหวัดปัตตานี

1.4.3 แรงจูงใจในการทำงานด้านใด ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่ปฏิบัติงานในเขตจังหวัดปัตตานี มีภูมิลำเนาในพื้นที่ และไม่เคยประสงค์ขอโยกย้ายออกจากจังหวัดปัตตานี

1.5 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.5.1 ประโยชน์ที่องค์กรจะได้รับ

1.5.1.1 สามารถใช้เพื่อเป็นแนวทางในการวางแผนนโยบายในการบริหารทรัพยากรบุคคลได้อย่างถูกต้อง ส่งเสริมปัจจัยที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีผลให้พนักงานมีความรัก ความผูกพันต่อองค์กร สามารถลดอัตราการลาออก การโยกย้าย และการเกษียณอายุก่อน

กำหนด ส่งผลให้เพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงาน ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

1.5.1.2 สามารถเป็นแบบอย่างให้กับองค์กรอื่น ในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานไปประยุกต์ใช้ต่อไป

1.5.2 ประโยชน์ที่ผู้บริหารจะได้รับ

1.5.2.1 ผู้บริหารสามารถนำผลการศึกษามาใช้เป็นแนวทางและข้อเสนอแนะในการจัดแผนการปฏิบัติงาน เพื่อสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานต่อไป

1.5.2.2 ผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยมาปรับปรุงนโยบายและจัดกิจกรรมที่เหมาะสมให้กับพนักงาน เพื่อให้การบริหารงานบุคคลในองค์กรมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

1.5.3 ประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับ

1.5.3.1 พนักงานทราบและเข้าใจถึงแรงจูงใจในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ

1.5.3.2 พนักงานมีโอกาสและมีช่องทางได้แสดงความคิดเห็น ซึ่งข้อมูลดังกล่าวจะสามารถนำไปปรับปรุง พัฒนา และเป็นประโยชน์แก่องค์กรต่อไป

1.6 ขอบเขตในการศึกษา

1.6.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา คือ การศึกษาแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร กรณีศึกษา: พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรที่ปฏิบัติงานในจังหวัดปัตตานีที่มีภูมิลำเนานอกพื้นที่

1.6.2 ขอบเขตด้านประชากร ประชากรที่ใช้ในการศึกษา คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ (ระดับ 4-7) ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่ปฏิบัติงานในเขตจังหวัดปัตตานี มีภูมิลำเนานอกพื้นที่ และไม่เคยประสงค์ขอย้ายออกจากจังหวัดปัตตานี

1.7 นิยามศัพท์เฉพาะ

1.7.1 องค์กร หมายถึง ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในเขต จังหวัดปัตตานี ประกอบไปด้วย 7 หน่วยงาน คือ สำนักงานจังหวัด และสาขาจำนวน 6 สาขา คือ สาขาปัตตานี สาขานาประดู่ สาขาปาลัส สาขาสายบุรี สาขาโคกโพธิ์ และสาขาหนองจิก

1.7.2 พนักงาน หมายถึง พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่ปฏิบัติงานในเขตจังหวัดปัตตานี

1.7.3 สำนักงานจังหวัด หมายถึง สำนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดปัตตานี

1.7.4 ผู้บริหารสาขา หมายถึง พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรที่ดำรงตำแหน่งบริหารในสาขา ได้แก่ตำแหน่งผู้ช่วยผู้จัดการสาขา (ระดับ 9) และตำแหน่งผู้จัดการสาขา (ระดับ 10)

1.7.5 ผู้ปฏิบัติงานด้านสินเชื่อ หมายถึง พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรที่ดำรงตำแหน่งทางด้านสินเชื่อในสาขา ได้แก่ตำแหน่งหัวหน้าหน่วยอำเภอ (ระดับ 8) และตำแหน่งพนักงานพัฒนาธุรกิจ (ระดับ 4 - 7)

1.7.6 ผู้ปฏิบัติงานด้านการเงิน หมายถึง พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรที่ดำรงตำแหน่งทางด้านการเงินในสาขา ได้แก่ตำแหน่งหัวหน้าการเงิน (ระดับ 8) และตำแหน่งพนักงานการเงิน (ระดับ 4 - 7)

1.7.7 ผู้ปฏิบัติงานด้านธุรการ หมายถึง พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรที่ดำรงตำแหน่งทางด้านธุรการในสาขา ได้แก่ตำแหน่งพนักงานบริหารทั่วไป (ระดับ 8) ตำแหน่งพนักงานธุรการ (ระดับ 4 - 7) ตำแหน่งพนักงานบริการ (ระดับ 3) และตำแหน่งพนักงานบริการยานพาหนะ (ระดับ 3)

1.7.8 แรงงูใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ โดยแรงงูใจจะมีทั้งภายในและภายนอก ซึ่งบุคคลที่มีแรงงูใจภายในต่อการทำงาน จะทำให้กระทำให้สิ่งใด ๆ ด้วยความสุขและพึงพอใจในสิ่งนั้น โดยที่ตัวเขาไม่ได้หวังรางวัลหรือสิ่ง

ตอบแทนใด ๆ ส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอกนั้น จะทำอะไรด้วยความคาดหวัง การยอมรับจากผู้อื่น หรือหวังของรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน

1.7.9 ความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การที่บุคคลมีความเชื่อต่อองค์กร มีความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เข้าใจภาพรวมทางธุรกิจขององค์กร มีความนับถือและพร้อมให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ แก่เพื่อนร่วมงาน มีความเต็มใจและทุ่มเทอย่างสุดความสามารถในการปฏิบัติงานและพร้อมที่จะปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ขององค์กร

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดปัตตานี ที่มีภูมิลำเนาในพื้นที่ปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้ศึกษา ค้นคว้า ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวทางในการศึกษา รายละเอียด ดังนี้

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

2.1.1 ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน

2.1.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันองค์กร

2.2.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

2.2.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

2.1 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

2.1.1 ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน

วิรัช สงวนวงษ์วาน (2546) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง ความเต็มใจของพนักงานที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรและเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของพนักงานผู้นั้น การจูงใจในองค์กรจึงมีผลตามมาทั้งผลงานที่ให้แก่องค์กร ในขณะที่พนักงานผู้นั้นก็ได้ผลตอบแทนแก่ตนเองด้วย

อุษณีย์ จันทร์อำรุง (2550) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึง สภาวะที่ถูกกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

วัชรีย์ หวังนุช (2550) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน คือ สิ่งกระตุ้นใด ๆ ที่ผลักดันให้พนักงานทำงานให้กับองค์กรด้วยความเต็มใจ สร้างความพึงพอใจในการทำงาน และส่งผลให้พนักงานมีความทุ่มเทในการทำงานให้แก่องค์กร

สรยาม หากณานนท์ (2551) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจในการทำงาน หมายถึงพลังทั้งจากภายในและภายนอกซึ่งช่วยกระตุ้นพฤติกรรมให้บุคคลทำในสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จตามเป้าหมายด้วยความเต็มใจ และเป็นไปตามกระบวนการจูงใจของแต่ละบุคคล

รัชนก มุลเกตุ (2552) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง การที่ปัจจัยด้านต่าง ๆ ของการปฏิบัติงาน เช่น ค่าจ้าง รายได้ การบังคับบัญชา การได้รับการยกย่องยอมรับนับถือ ความเหมาะสมของปริมาณงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน หรือปัจจัยอื่น ๆ ได้รับการตอบสนองความต้องการของผู้ปฏิบัติงานและเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน และเมื่อเกิดความพึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานแล้วก็ทำให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ แต่ในทางตรงกันข้ามหากปัจจัยต่าง ๆ ไม่ได้ได้รับการตอบสนองความต้องการจนทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดทัศนคติทางด้านลบก็จะเกิดความไม่พึงพอใจของผู้ปฏิบัติงานขึ้น

ชมพูนุท สุบรรณรักษ์ (2552) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ หมายถึง ปัจจัยหรือสิ่งต่าง ๆ ที่มากระตุ้นหรือชักนำให้บุคคลแสดงพฤติกรรม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ หรือเพื่อให้ได้มาซึ่งสิ่งที่ตนเองต้องการ โดยแรงจูงใจจะมีทั้งภายในและภายนอก ซึ่งบุคคลที่มีแรงจูงใจภายในต่อการทำงานจะทำให้กระทำสิ่งใด ๆ ด้วยความสุขและพึงพอใจในสิ่งนั้น โดยที่ตัวเขาไม่ได้หวังรางวัลหรือสิ่งตอบแทนใด ๆ ส่วนบุคคลที่มีแรงจูงใจภายนอกนั้น จะทำอะไรด้วยความคาดหวัง การยอมรับจากผู้อื่น หรือหวังของรางวัลเป็นสิ่งตอบแทน

วาสนา กล้ารัมย์ (2553) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจ คือ การนำเอาปัจจัยต่าง ๆ มาเป็นแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างมีทิศทาง เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายที่ต้องการ การจูงใจเป็นสิ่งเร้าที่ทำให้บุคคลเกิดความคิดริเริ่ม ควบคุมรักษาพฤติกรรม และการกระทำ หรือเป็นสภาพภายในซึ่งเป็นสาเหตุให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ทำให้เกิดความเชื่อมั่นว่าสามารถบรรลุเป้าหมายบางประการได้ โดยทั่วไปจะมีการเปลี่ยนแปลงเมื่อเวลาผ่านไป และความ ต้องการจะมีความแตกต่างกันในแต่ละบุคคล

McClelland (อ้างถึงในณัฐยา ไพโรสงบ, 2546, น.10) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า เป็นการแสดงออกถึงสภาพอารมณ์ของบุคคลที่มีต่อสิ่งเร้า แล้วปรากฏเป็นพฤติกรรมออกมาเพื่อกระทำไปสู่จุดมุ่งหมาย และการเกิดอารมณ์พึงพอใจหรือไม่พึงพอใจนั้น จะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ของแต่ละบุคคล

Beach (อ้างถึงในวิลลาวัฒน สว่างศรี, 2549, น.12) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า การที่บุคคลเต็มใจที่จะใช้พลัง เพื่อให้ประสบความสำเร็จในเป้าหมาย (goal) หรือรางวัล (reward) การจูงใจเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการทำงานร่วมกัน เพราะเป็นสิ่งที่ช่วยพาคนไปถึงซึ่งจุดประสงค์ที่มีข้อตกลงเกี่ยวกับรางวัลที่จะได้รับ

Luthans (อ้างถึงในวิลลาวัฒน สว่างศรี, 2549, น.12) กล่าวว่า กระบวนการเบื้องต้นของการเกิดแรงจูงใจ เกิดจากความต้องการทำให้เกิดแรงขับหรือแรงจูงใจเพื่อนำไปสู่เป้าหมาย

จากความหมายของแรงจูงใจที่ได้กล่าวมา ผู้วิจัยอ้างอิงความหมายของแรงจูงใจของ ชมพูนุท สุบรรณรักษ์ เนื่องจากได้ให้ความหมายที่กล่าวถึงปัจจัยกระตุ้นหรือชักนำให้พนักงานปฏิบัติพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ และให้ความหมายว่าปัจจัยกระตุ้นแรงจูงใจมีทั้งจากภายในและภายนอก ซึ่งสอดคล้องกับทฤษฎีการจูงใจทางสังคมของ เฟรดเดอริก เฮอริชเบอร์ค ที่จำแนกเป็นปัจจัยค่าจุนและปัจจัยจูงใจ โดยจะใช้ทฤษฎีดังกล่าวเป็นทฤษฎีอ้างอิงในงานวิจัยครั้งนี้อีกด้วย

2.1.2 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

มีนักวิชาการได้กล่าวถึงทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจไว้หลายทฤษฎี ในที่นี้ผู้วิจัยได้รวบรวมทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow
(Maslow's Hierarchical Theory of Motivation)
2. ทฤษฎี ERG (ERG Theory: Existence Relatedness Growth Theory)
3. ทฤษฎีการจูงใจของแมคเคิลล์แลนด (McClelland's Motivation Theory)
4. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดเดอริก เฮอริชเบอร์ค
(Frederick Herzberg Two-factor theory or motivator-hygiene theory)

1. ทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Maslow's Hierarchical Theory of Motivation)

เป็นทฤษฎีที่พัฒนาขึ้น โดย Abraham Maslow นักจิตวิทยาแห่งมหาวิทยาลัยแบรนดีส์ ซึ่งระบุว่าบุคคลมีความต้องการเรียงลำดับจากระดับพื้นฐานที่สุดไปยังระดับสูงสุดกรอบความคิดที่สำคัญ ของทฤษฎีนี้มี 3 ประการ คือ

1. บุคคลเป็นสิ่งที่ชีวิตที่มีความต้องการอยู่เสมอ ความต้องการมีอิทธิพลหรือเป็นเหตุจูงใจต่อพฤติกรรม ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการสนองตอบเท่านั้นที่เป็นเหตุจูงใจ ส่วนความต้องการที่ได้รับการสนองตอบแล้วจะไม่เป็นเหตุจูงใจอีกต่อไป

2. ความต้องการของบุคคลเป็นลำดับชั้นเรียงตามความสำคัญ จากความต้องการพื้นฐานไปจนถึงความต้องการที่ซับซ้อน

3. เมื่อความต้องการลำดับต่ำได้รับการสนองตอบอย่างดีแล้ว บุคคลจะก้าวไปสู่ความต้องการลำดับที่สูงขึ้นต่อไป

Maslow เห็นว่าความต้องการของมนุษย์จัดแบ่งได้เป็นห้าระดับจากระดับต่ำไปสูง โดยแสดงลำดับของความ ต้องการ ดังนี้



ภาพที่ 2.1 แสดงลำดับความต้องการของมนุษย์ตามแนวคิดของ Maslow

จากภาพที่ 2.1 ทฤษฎี Maslow's Hierarchy of Needs Theory แบ่งลำดับความต้องการของมนุษย์ไว้ดังนี้

1. ความต้องการทางร่างกาย (Physiological Needs)

เป็นความต้องการพื้นฐานของชีวิต จำเป็นต่อการดำรงชีวิต ตัวอย่างเช่น ความต้องการอากาศ อาหาร ยา รักษาโรค หากความต้องการขั้นแรกยังไม่ได้รับการตอบสนองก็ยากที่จะพัฒนาสู่ขั้นอื่น ๆ ได้ โดยหากพนักงานมีผลตอบแทนจากการทำงานที่เพียงพอก็จะสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ โดยมีอาหารและที่พักอาศัยเขาจะมีกำลังที่จะทำงานต่อไป และสภาพแวดล้อมการ

ทำงานที่เหมาะสม เช่น ความสะอาด ความสว่าง การระบายอากาศที่ดี การบริการสุขภาพ ก็ถือเป็น การสนองความต้องการในลำดับนี้ได้

2. ความต้องการความมั่นคงปลอดภัย (Safety and Security Needs)

เป็นความต้องการขั้นนี้จะเกิดขึ้นหลังจากที่ความต้องการทางร่างกายได้รับการตอบสนองแล้ว เป็นความต้องการที่จะรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของตนเอง ต้องการสภาพแวดล้อมที่ปลอดภัยจกอันตรายทั้งทางกายและจิตใจ ความมั่นคงในงาน ในชีวิตและสุขภาพ การสนองความต้องการนี้ต่อพนักงาน เช่น การเบิกค่ารักษาพยาบาล กฎระเบียบข้อบังคับที่ ยุติธรรม การมีสหภาพแรงงาน ความปลอดภัยในการปฏิบัติงาน เป็นต้น ซึ่งหากความต้องการ ดังกล่าวไม่ได้รับการตอบสนองจะเกิดความรู้สึกหวาดกลัว ผวา และรู้สึกไม่มั่นคง

3. ความต้องการทางสังคม (Social Needs)

เมื่อมีความปลอดภัยในชีวิตและมั่นคงในการทำงานแล้ว มนุษย์จะต้องการความรัก มิตรภาพ ความใกล้ชิดผูกพันและต้องการเพื่อน มีการเข้าสมาคมสังสรรค์กับผู้อื่น ต้องการได้รับการ ยอมรับเป็นสมาชิกในกลุ่ม

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs)

เมื่อความต้องการทางสังคมได้รับการตอบสนองแล้ว คนเราจะต้องการสร้าง สถานภาพของตัวเองให้มีความเชื่อมั่น มีความสามารถ ชื่นชมในความสำเร็จของงาน สร้างความ ภูมิใจและมีความเคารพนับถือตนเอง ความรู้สึกมั่นใจในตัวเองและเกียรติยศ ความต้องการเหล่านี้ ได้แก่ ตำแหน่ง ระดับขั้นเงินเดือนที่สูง งานที่มีท้าทาย ได้รับการยกย่องจากผู้อื่น มีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจในงาน โอกาสแห่งความก้าวหน้าในงานอาชีพ เป็นต้น

5. ความต้องการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิต (Self-actualization Needs)

เป็นความต้องการระดับสูงสุด คือความต้องการที่จะเข้าใจประจักษ์ตนเองอย่าง แท้จริง ต้องการจะเติมเต็มศักยภาพของตนเองเพื่อตระหนักรู้ความสามารถของตน ต้องการ ความสำเร็จในสิ่งที่ปรารถนาสูงสุดของตัวเอง ความเจริญก้าวหน้า การพัฒนาทักษะความสามารถ ให้ถึงขั้นสุดยอด มีอิสระในการตัดสินใจและการมีความคิดสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ การก้าวสู่ตำแหน่ง ที่สูงขึ้นในอาชีพ เป็นต้น

นอกจากนี้ Maslow แบ่งความต้องการเหล่านี้ออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

1. ความต้องการที่เกิดจากความขาดแคลน (Deficiency Needs)

เป็นความต้องการที่อยู่ในระดับต่ำ จะได้รับการสนองตอบจากปัจจัยภายนอกตัว บุคคล ได้แก่ ความต้องการทางกายและความต้องการความปลอดภัย

2. ความต้องการก้าวหน้าและการพัฒนาตนเอง (Growth Needs)

เป็นความต้องการในระดับสูง ได้รับการสนองตอบจากปัจจัยภายในตัวบุคคลเอง ได้แก่ ความต้องการทางสังคม เกียรติยศชื่อเสียง และความต้องการเติมความสมบูรณ์ให้ชีวิต จัดเป็นความต้องการระดับสูง

2. ทฤษฎี ERG (ERG Theory: Existence Relatedness Growth Theory)

เป็นทฤษฎีที่ Clayton Alderfer พัฒนาต่อจากทฤษฎีความต้องการตามลำดับขั้นของ Maslow โดย Alderfer ได้แบ่งความต้องการของมนุษย์เป็น 3 ประการ เพื่อให้สะดวกต่อการนำไปใช้และตรงกับความเป็นจริงมากกว่า โดยความต้องการของมนุษย์ที่สำคัญ 3 ประการประกอบด้วย

1. ความต้องการดำรงชีวิต (E: Existence needs)

เป็นความต้องการที่จะตอบสนองเพื่อให้มีชีวิตอยู่ต่อไป ได้แก่ ความต้องการอาหาร น้ำ อากาศ ที่อยู่อาศัย ความปลอดภัยของร่างกาย ซึ่งหากเปรียบเทียบกับการทำงานในองค์กรก็คือความต้องการเบื้องต้นที่เป็นผลตอบแทนจากการทำงาน ประกอบด้วย รายได้ สวัสดิการและสภาพแวดล้อมการทำงานที่ดี เป็นต้น

2. ความต้องการมีสัมพันธภาพทางสังคม (R: Relatedness Needs)

เป็นบทบาทที่ซับซ้อนเกี่ยวกับความสัมพันธ์ต่าง ๆ กับสังคมรอบข้าง และความพึงพอใจของคน การปฏิสัมพันธ์กันในสังคมเกี่ยวกับอารมณ์ การเคารพนับถือ การได้รับการยอมรับจากผู้อื่น และความต้องการเป็นเจ้าของ ทำให้เกิดความพึงพอใจในบทบาทของตนเอง ทั้งต่อครอบครัว เพื่อนและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลภายในสถานที่ทำงาน เช่น เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ความต้องการเป็นผู้นำ เป็นหัวหน้า เป็นต้น

3. การต้องการความเจริญก้าวหน้า (G: Growth Needs)

เป็นความต้องการขั้นสูงสุด โดยเกิดจากภายในเพื่อต้องการพัฒนาตนเองให้มีความเจริญก้าวหน้า ต้องการเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม พัฒนา ใช้ศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ด้วยการแสวงหาโอกาส และความต้องการเอาชนะความท้าทายใหม่ ๆ เช่น ได้รับการยกย่อง การประสบความสำเร็จในชีวิต ซึ่งต้องใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ (วาสนา กล้ารัศมี, 2553)

ทฤษฎี ERG เห็นด้วยว่า โดยทั่วไปความต้องการของบุคคลจะเป็นไปตามลำดับจากระดับต่ำก่อนความต้องการระดับสูง เมื่อความต้องการระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้วก็จะมีความสำคัญน้อยลง แต่อย่างไรก็ตามบุคคลอาจจะกลับมายังความต้องการระดับต่ำได้อีก

ทฤษฎี ERG นี้จะมีข้อสมมติฐาน 3 ประการ คือ

1. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนอง

หากความต้องการระดับใดยังได้รับการตอบสนองน้อย ความต้องการประเภทนั้นจะมีอยู่สูง เช่น ถ้าพนักงานได้รับเงินเดือนน้อยเกินไป ความต้องการทางด้านเงินเดือนก็จะมีอยู่สูง

2. ขนาดของความต้องการ

หากความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำกว่า เช่น ความต้องการดำรงชีวิต ได้รับการตอบสนองมากพอแล้ว จะยิ่งทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่สูงกว่า เช่น ความต้องการความเจริญก้าวหน้า จะมีมากยิ่งขึ้นด้วย เช่น ถ้าผู้บังคับบัญชาได้รับค่าตอบแทนมากพอแล้ว ผู้บังคับบัญชานั้นก็ต้องการได้รับการยอมรับและนับถือจากผู้ใต้บังคับบัญชาและกลุ่มเพื่อนร่วมงาน

3. ความต้องการที่ไม่ได้รับการตอบสนอง

หากความต้องการประเภทที่อยู่สูงมีอุปสรรคขัด ทำให้ได้รับการตอบสนองน้อย จะทำให้ความต้องการประเภทที่อยู่ต่ำลง ให้ความสำคัญมากขึ้น เช่น ถ้าหัวหน้ากลุ่มงานไม่มีโอกาสได้เปลี่ยนไปรับตำแหน่งใหม่หรือทำงานใหม่ที่ท้าทาย เมื่อเป็นเช่นนั้น หัวหน้ากลุ่มงานก็จะหันมาสนใจเพื่อต้องการที่จะสร้างสัมพันธ์และใกล้ชิดกับเพื่อนร่วมงานเพิ่มมากขึ้น

3. ทฤษฎีการจูงใจของแมคเคลลันด์ (McClelland's Motivation Theory)

เดวิด ซี. แมคเคลลันด์ (David C. McClelland) ได้สรุปองค์ประกอบด้านแรงจูงใจออกมาเป็น 3 ประเภท ซึ่งเป็นแรงจูงใจทางสังคมที่มีผลต่อการทำงาน ได้แก่

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (The Need for Achievement)

คือ แรงจูงใจที่บุคคลต้องการทำสิ่งใดให้ประสบความสำเร็จ ต้องการความภาคภูมิใจในตนเอง ชอบการแข่งขัน มีความรับผิดชอบสูง มีการวางแผนและพยายามปรับปรุงตนเองให้ดีขึ้น ต้องการประสบความสำเร็จโดยเฉพาะอย่างยิ่งในงานที่ท้าทาย ถ้าบุคคลประสบความสำเร็จจะเกิดความสบายใจ ถ้าล้มเหลวจะมีความวิตกกังวล บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีเหตุผลและใช้วิจารณญาณอย่างรอบคอบ และจะทำงานเพื่องานเพื่อความสำเร็จมากกว่าผลตอบแทน

2. แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (The Need for Affiliation)

คือ ความต้องการความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่นในสังคม ต้องการความเป็นมิตร คำนึงถึงการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานและรักษาหน้าที่ซึ่งกันและกัน บุคคลประเภทนี้จะประสบ

ความสำเร็จในการทำงาน ได้ต้องได้รับการสนับสนุนจากพวกพ้อง และถ้าให้เลือกผู้ร่วมงานก็มักเลือกเพื่อนมากกว่าผู้เชี่ยวชาญ

3. แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (The Need for Power)

คือ ความต้องการมีอำนาจ เพื่อสร้างอิทธิพลและควบคุมบุคคลอื่นในการทำงานได้ ต้องการเป็นผู้นำในการตัดสินใจในสิ่งต่าง ๆ ซึ่งอาจเป็นคุณหรือเป็นโทษแก่ผู้อื่นได้ มีความต้องการอำนาจที่เหนือกว่าและต้องการใช้อำนาจควบคุม

4. ทฤษฎีสองปัจจัยของเฟรดเดอริก เฮอรัชเบอร์ก

(Frederick Herzberg Two-factor theory or motivator-hygiene theory)

เป็นทฤษฎีที่คิดค้นขึ้น โดย Frederick Herzberg โดยเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวาง ซึ่งชื่อทฤษฎีของ Herzberg อาจจะมีชื่อเรียกที่แตกต่างกันออกไป เช่น “Motivation-Maintenance Theory” “Dual Factor Theory” หรือ “The Motivation-Hygiene Theory” จุดมุ่งหมายของการค้นคว้า คือ เพื่อศึกษาทัศนคติที่เกี่ยวกับงาน ให้มีหนทางเพิ่มผลผลิต ลดการขาดงาน เพิ่มความกระตือรือร้นในการทำงาน และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการทำงาน โดยได้ค้นพบความเข้าใจเกี่ยวกับอิทธิพลต่าง ๆ ที่มีส่วนในการปรับปรุงขวัญและกำลังใจ ส่งผลให้ทุกคนมีความสุข ภายสบายใจและมีความพึงพอใจมากขึ้น โดยมีปัจจัย 2 ประการ ที่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจและไม่พึงพอใจในการปฏิบัติงาน ได้แก่

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivation Factors)

เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับงาน โดยตรงเพื่อจูงใจให้คนรักและชอบในการปฏิบัติงาน เป็นการกระตุ้นเพื่อสร้างความพึงพอใจให้แก่บุคคลให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยปัจจัยที่สามารถสนองตอบความต้องการภายในบุคคลได้นั้น ประกอบด้วย

1.1 ความสำเร็จในการทำงาน (Achievement) หมายถึง การที่บุคคลสามารถทำงานได้เสร็จสิ้นและประสบผลสำเร็จเป็นอย่างดี สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ และรู้จักป้องกันปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น

1.2 การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) หมายถึง การได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบุคคลอื่น ๆ ซึ่งอาจแสดงออกในรูปการยกย่องชมเชย การให้กำลังใจ การแสดงความยินดี หรือการแสดงออกอื่น ๆ ที่ทำให้เห็นถึงการยอมรับในความสามารถ

1.3 ลักษณะของงาน (Work itself) หมายถึง งานที่มีความน่าสนใจ มีการใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน งานมีความท้าทาย หรือเป็นงานที่สามารถทำตั้งแต่ต้นจนจบโดยลำพัง เพื่อช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานรู้สึกว่าคุณภาพในการทำงานขององค์กร

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง การได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบงานใหม่ ๆ และมีอำนาจอย่างเต็มที่ มีอิสระในการทำงาน

1.5 ความก้าวหน้า (Advancement) หมายถึง การได้รับเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งให้สูงขึ้น มีโอกาสได้ศึกษาต่อเพื่อหาความรู้เพิ่มเติมและได้รับการฝึกอบรมดูงานเพื่อนำมาใช้พัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน

2. ปัจจัยค้ำจุน (Maintenance Factors)

หรืออาจเรียกว่าปัจจัยสุขอนามัย (Hygiene Factors) เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อมในการทำงาน เป็นปัจจัยที่ค้ำจุนทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลมีอยู่ตลอดเวลา เป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกบุคคล ประกอบด้วย

2.1. นโยบายและการบริหาร (Company Policy and Administration) หมายถึง การจัดการและการบริหารงานขององค์กร การติดต่อสื่อสารภายในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

2.2. การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล (Supervision) หมายถึง ลักษณะและความสามารถในการบังคับบัญชาของหัวหน้างาน ความยุติธรรมในการแบ่งและกระจายงาน ความสามารถในการดำเนินงานและการบริหารงาน การให้คำแนะนำ การรับฟังข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นต้น

2.3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation, Subordinate, Peers) หมายถึง ความสัมพันธ์อันดีต่อกัน สามารถทำงานร่วมกัน มีความเข้าใจซึ่งกันและกันเป็นอย่างดีต่อกัน ไม่ว่าจะเป็นกิริยาหรือท่วงท่า เช่น ความสนิทสนม ความจริงใจ ความร่วมมือและการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงาน

2.4. สถานะของอาชีพ (Status) หมายถึง อาชีพหรือตำแหน่งงานเป็นที่ยอมรับและนับถือของสังคม มีเกียรติและศักดิ์ศรีมีความสำคัญต่อบริษัท

2.5. ความมั่นคงในงาน (Job Security) หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อความมั่นคงในการทำงาน มาจากความมั่นคง ภาพลักษณ์ ชื่อเสียง หรือขนาดขององค์กร ที่มีผลต่อความยั่งยืนของหน้าที่การงาน

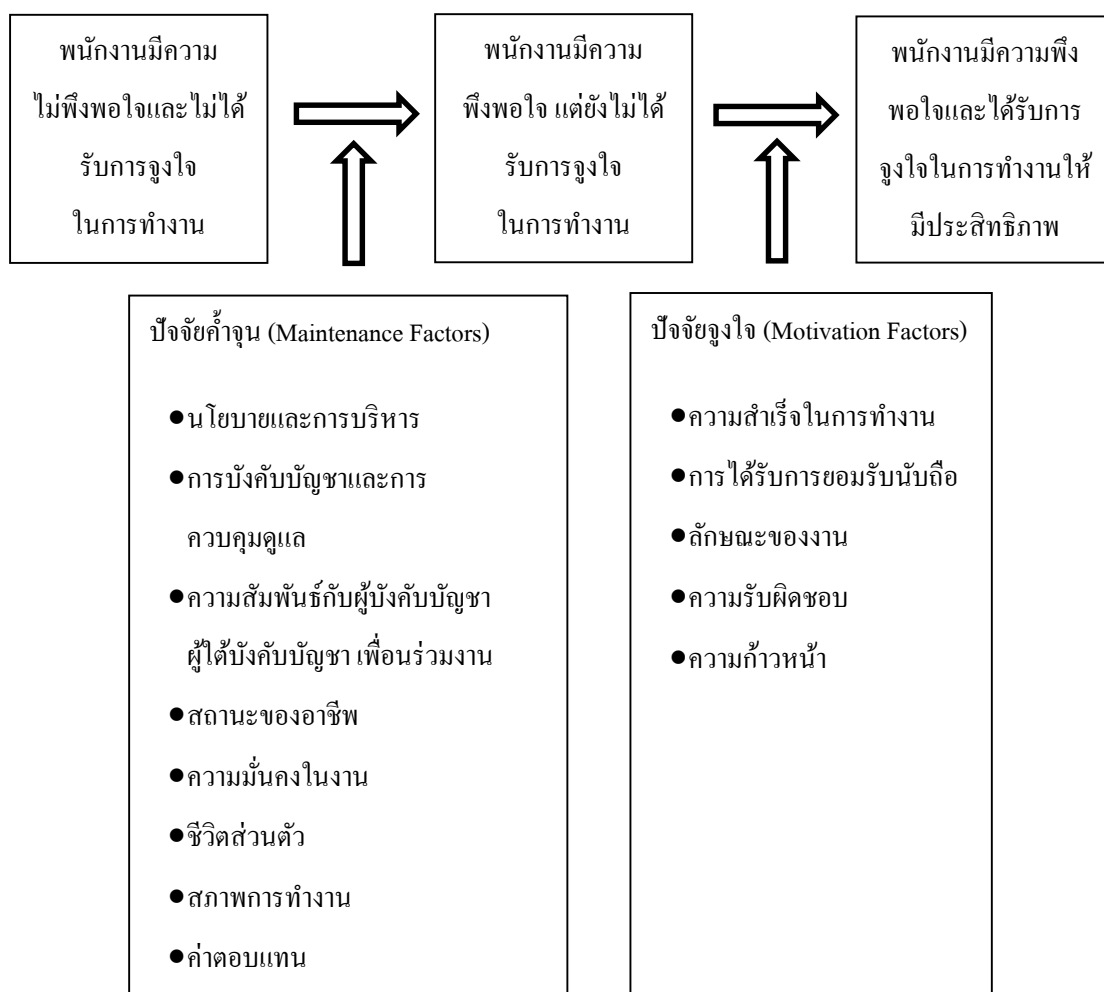
2.6. ชีวิตส่วนตัว (Personal Lift) หมายถึง สภาพความเป็นอยู่ส่วนตัวที่ทำให้เกิดความรู้สึกที่ดีหรือไม่ดีอันเป็นผลที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน เช่น สภาพความเป็นอยู่ใน

ปัจจุบัน ความสะดวกในการเดินทางมาปฏิบัติงาน การไม่ถูกย้ายไปทำงานในที่แห่งใหม่ซึ่งห่างไกลครอบครัว เป็นต้น

2.7. สภาพการทำงาน (Working Condition) หมายถึง สภาพแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ปฏิบัติงาน เช่น แสงสว่าง เสียง การระบายอากาศ อุณหภูมิ บรรยากาศในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงาน และมีผลที่ทำให้เกิดความพึงพอใจต่อการปฏิบัติงาน

2.8. ค่าตอบแทนและสวัสดิการ (Compensations and welfares) หมายถึง ผลตอบแทนที่องค์กรให้แก่พนักงาน เพื่อตอบแทนการทำงานให้องค์กร ไม่ว่าจะเป็นในรูปแบบเงินเดือน ค่าจ้าง อัตราการเพิ่มเงินเดือนที่เหมาะสม รวมถึงรางวัลหรือผลตอบแทนที่พนักงานได้รับเพิ่มเติมนอกเหนือจากเงินเดือน ได้แก่ สวัสดิการ การเบิกค่ารักษาพยาบาล วันหยุดพักผ่อน เป็นต้น

ดังนั้นจึงสามารถแสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุน ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.2 แสดงความสัมพันธ์ของปัจจัยจูงใจและปัจจัยค้ำจุนตามทฤษฎีแรงจูงใจของ Herzberg

จากปัจจัยที่กล่าวมาข้างต้น จากทฤษฎีแรงจูงใจของ Frederick Herzberg แสดงให้เห็นว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารและองค์กรจะต้องจัดหาปัจจัยทั้งสองกลุ่มขึ้นมา เพื่อตอบสนองความต้องการของพนักงานอย่างเหมาะสม เพื่อสร้างแรงจูงใจและขจัดความรู้สึกไม่พอใจในการปฏิบัติงานของพนักงาน ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจ มีความรักและผูกพันกับองค์กร ทำให้เกิดการร่วมมือร่วมใจในการทำงาน ส่งผลให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น และส่งผลดีต่อองค์กรในอนาคตอีกด้วย

ดังนั้นทฤษฎีแรงจูงใจของ Frederick Herzberg จึงมีความเหมาะสมกับการวิจัยครั้งนี้ เนื่องจากประกอบด้วย 2 ปัจจัย คือ ปัจจัยจูงใจ เป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับเนื้อหาโดยตรง กระตุ้นให้เสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงาน และปัจจัยค้ำจุน ซึ่งเป็นปัจจัยที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ในการทำงาน หากไม่มีปัจจัยค้ำจุนอาจส่งผลกระทบกระตุ้นให้ไม่เกิดแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้ ปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวถึงในทฤษฎีเป็นปัจจัยที่เน้นไปที่แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร จึงมีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ในการวิจัยมากที่สุด ผู้วิจัยจึงใช้ทฤษฎีแรงจูงใจของ Frederick Herzberg มาใช้เป็นกรอบของงานวิจัยชิ้นนี้

2.2 แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันองค์กร

2.2.1 ความหมายของความผูกพันต่อองค์กร

กาญจนา นุ้ใจทอง (2542) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง สภาวะทางจิตใจที่ทำให้บุคคลมีความยึดมั่นต่อองค์กรของตน โดยจะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่าง ๆ ได้แก่ การยอมรับและยึดมั่นในค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร มีความตั้งใจและมุ่งมั่นในงานเพื่อช่วยให้องค์กรประสบความสำเร็จ มีความปรารถนาที่จะรักษาความเป็นสมาชิกภาพขององค์กรไว้ มีความจงรักภักดีและการยังคงอยู่กับองค์กร การรู้สึกเกี่ยวพันอย่างสูงกับกิจกรรมขององค์กร

ณัฐพันธ์ เขจรนันท์ (2551) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ทศนคติที่สะท้อนความเกี่ยวข้องระหว่างบุคคลกับองค์กร ซึ่งบุคคลนั้นมีความยินดีที่จะมีส่วนร่วมเป็นสมาชิกและไม่เต็มใจที่จะจากองค์กรไป อธิบายความผูกพันระหว่างบุคคลและองค์กร จาก 2 มุมมอง คือ

1. ความผูกพันอย่างต่อเนื่อง คือ พนักงานมีแนวโน้มจะอยู่กับองค์กร เนื่องจากพนักงานไม่สามารถจะออกไปได้ เช่น อาจสูญเสียเวลา สูญเสียประโยชน์ที่อาจจะได้รับ ถ้าเขาออกจากองค์กรไป

2. ความสอดคล้องของเป้าหมายระหว่างบุคคลและองค์กร บุคคลมีความพร้อมที่จะยอมรับและปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของตนและองค์กร โดยบุคคลยังคงปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรเนื่องมาจากปัจจัย 3 ประการ ได้แก่

- 1) มีความเชื่อในเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร
- 2) มีความพร้อมที่จะทุ่มเทการทำงานในนามขององค์กร
- 3) มีความตั้งใจจะคงความเป็นสมาชิกขององค์กร

ประภาพร คำฟู (2551) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความเชื่อมั่น ความเต็มใจ และความปรารถนาของบุคลากรในการยอมรับและทุ่มเทให้กับการทำงานและองค์กร โดยวัดจากการรับรู้ของพนักงานที่มีต่อองค์กร 4 ด้าน ประกอบด้วย

- 1) ด้านองค์การ
- 2) ด้านงาน
- 3) ด้านการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์
- 4) ด้านภาวะผู้นำ

อิสราภรณ์ รัตนคช (2551) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง แนวโน้มที่บุคคลแสดงอย่างสม่ำเสมอในการรับรู้ถึงผลประโยชน์ของการลงทุนที่ต้องสูญเสียหากต้องออกจากองค์กรไป เป็นสภาวะที่สะท้อนถึงความสัมพันธ์ของพนักงานกับองค์กร

กรัณชกรักษ์ เติมวิทย์จร (2553) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกหรือการแสดงออกของบุคคลที่รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทแรงกายแรงใจต่อการปฏิบัติงาน ทำเพื่อประโยชน์และความสำเร็จขององค์กร

บุญใจ ศรีสถิตนรากร (อ้างถึงในอมรรัตน์ แก้วทวี, 2555, น.22) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง เจตคติของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งบุคคลได้เข้าไปปฏิบัติงานหรือร่วมกิจกรรม โดยมีการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยม รวมถึงระเบียบวิธีปฏิบัติ ทำให้บุคคลรู้สึกมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อองค์กร รู้สึกมีความผูกพัน ภักดี ต้องการคงอยู่และเป็นสมาชิกขององค์กร รวมทั้งยังเต็มใจอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กรอีกด้วย

อมรรัตน์ แก้วทวี (2555) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกด้านจิตใจ หรือทัศนคติที่ดีของสมาชิกที่มีต่อองค์กร ซึ่งส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ดี จงรักภักดี ซื่อสัตย์ เชื่อมั่น ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทให้องค์กร และธำรงรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป และรู้สึกสูญเสียเมื่อต้องออกจากองค์กร

อุดม ใจบัณฑิต (2555) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่แสดงต่อองค์การด้วยทัศนคติที่ดี มีความรู้สึกรักและผูกพันอย่างเหนียวแน่น

มีความเชื่อมั่นและยอมรับในองค์กร มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะปฏิบัติงานด้วยความทุ่มเท เสียสละทั้งร่างกายและแรงใจอย่างเต็มที่ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร และมีความจงรักภักดีต่อองค์กรในการที่จะเป็นสมาชิกภาพที่ดีตลอดไป

นิตินัย หมีสะอาด (2556) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่มีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของการมีส่วนร่วมและมีทัศนคติที่สอดคล้องกับองค์กร ซึ่งองค์กรสามารถให้ประโยชน์ทางเศรษฐกิจ หรือ คุณประโยชน์อย่างอื่นที่ตอบสนองความต้องการของบุคคลได้ รวมทั้งการที่แต่ละบุคคลในองค์กรมีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ผูกพันกันในกลุ่มผู้ร่วมงานและมีการยอมรับมาตรฐานขององค์กร

ชวนจิตต์ มธูรส (2556) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ระดับความผูกพันของบุคคลที่มีต่อองค์กร โดยวัดจากการยอมรับเป้าหมายขององค์กร ความเต็มใจ และใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงาน และความต้องการรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร

ประมวลจิตต์ ร่วมบัว (2558) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรักในองค์กร ภูมิใจที่จะทำงานกับองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นกับพนักงานในแต่ละคน ไม่เท่ากัน หากพนักงานคนใดมีความผูกพันต่อองค์กรในระดับที่สูง ก็จะมีความทุ่มเทพยายามในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กรสูงกว่าพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรในระดับที่ต่ำกว่า ความรู้สึกที่ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรจะทำให้พนักงานมีความภักดีต่อองค์กรและจะเกิดความผูกพันต่อองค์กรตามมา

The Institute for Employment Studies (อ้างอิงในประภาพร คำฟู, 2551, น.6) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์กรเป็นทัศนคติทางบวกของพนักงานที่มีต่อองค์กรและค่านิยมองค์กร โดยพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรจะตระหนักถึงสภาพแวดล้อมของธุรกิจ การทำงานกับเพื่อนร่วมงาน เพื่อปรับปรุงผลการดำเนินงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร โดยความผูกพันต่อองค์กรจะประกอบด้วย

- 1) มีความเชื่อในองค์กร
- 2) มีความปรารถนาที่จะทำงานเพื่อให้เกิดสิ่งที่ดีขึ้น
- 3) เข้าใจลักษณะของธุรกิจและมองในภาพใหญ่
- 4) มีความตั้งใจและมุ่งมั่น
- 5) มีการพัฒนาอยู่เสมอ

Richard M. Steers and Lyman W. Porter (อ้างถึงในราชัญ สุฤทธิ, 2554, น.5) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กรใน 3 ลักษณะ คือ

1. ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าและการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร เป็นลักษณะที่บุคคลมีความเชื่อด้านทัศนคติเชิงบวกต่อองค์กร มีความผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร พร้อมทั้งสนับสนุนกิจการขององค์กรซึ่งเป็นเป้าหมายของตน โดยมีความเชื่อว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่ดีที่สุดที่จะทำงานด้วย มีความภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

2. มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทเป็นอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร บุคลากรมีความเต็มใจที่จะเสียสละอุทิศตน พยายามทำงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย เกิดผลประโยชน์ต่อองค์กร มีความห่วงใยต่อความเป็นไปขององค์กร

3. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกภาพขององค์กร โดยบุคลากรจะแสดงความต้องการและตั้งใจที่จะทำงานในองค์กรนี้ตลอดไป มีความจงรักภักดี มีความภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กร พร้อมทั้งจะบอกว่าเป็นสมาชิกขององค์กร รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร สนับสนุนและสร้างสรรค์องค์กรให้ดียิ่งขึ้น

Allen and Mayer (อ้างถึงในนิตินัย หมีสะอาด, 2556, น.27) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความผูกพันด้านความรู้สึกและความผูกพันด้านผลสืบเนื่อง โดยความผูกพันด้านความรู้สึกเป็นความรู้สึกที่พนักงานมีความผูกพันอย่างแรงกล้าที่จะผนวกตนเองต่อองค์กร (Identities) เข้าไปเกี่ยวข้องและรู้สึกมีความสุขในการเป็นสมาชิกขององค์กร ส่วนความผูกพันด้านผลสืบเนื่องมีพื้นฐานมาจากการตระหนักถึงค่าใช้จ่ายหรือการลงทุนที่สูญเสียไปที่มีความผูกพันกับการระงับกิจกรรมหรือการลาออก

International Survey Research (ISR) (อ้างถึงในประมวลจิตต์ ร่วมบัว, 2558, น.9) ได้ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การที่บุคคลมีความเชื่อต่อองค์กร มีความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เข้าใจภาพรวมทางธุรกิจขององค์กร มีความนับถือและพร้อมให้ความช่วยเหลือต่าง ๆ แก่เพื่อนร่วมงาน มีความเต็มใจและทุ่มเทอย่างสุดความสามารถในการปฏิบัติงานและพร้อมที่จะปฏิบัติตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ขององค์กร โดย ISR ได้แบ่งองค์ประกอบของความผูกพันองค์กรของพนักงานออกเป็น 3 มิติ คือ

1. ด้านความคิด (Cognitive) หมายถึง สิ่งที่พนักงานคิดต่อองค์กร เชื่อมั่นในเป้าหมายและสนับสนุนค่านิยมหลักขององค์กร

2. ด้านความรู้สึก (Affective) หมายถึง สิ่งที่พนักงานรู้สึกต่อองค์กร มีความภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

3. ด้านพฤติกรรม (Behavioral) หมายถึง พฤติกรรมที่พนักงานแสดงออกมาในองค์กร โดยมี 2 ลักษณะ คือ มีความพยายามและกระตือรือร้นในการทำงาน และมีความต้องการอยู่กับองค์กร

จากความหมายของความผูกพันต่อองค์กรที่ได้กล่าวมา โดยรวมพบว่าเป็นทัศนคติของบุคคลที่มีต่อองค์กร โดยบุคคลมีการยอมรับ ยึดมั่นในค่านิยมและเป้าหมายขององค์กร ซึ่งส่งผลให้เกิดพฤติกรรมที่ดี มีความตั้งใจและมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ บรรลุหน้าที่จะรักษาสมาชิกภาพขององค์กร มีความจงรักภักดีและไม่เต็มใจที่จะจากองค์กรไป ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอความหมายของ International Survey Research (ISR) เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้ โดยแบ่งองค์ประกอบของความผูกพันองค์กรเป็น 3 ด้าน คือ ด้านความคิด ด้านความรู้สึก และด้านพฤติกรรม

2.2.2 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร

ในการศึกษาถึงแนวคิดและปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร มีผู้ศึกษาแนวคิดและปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรมากมาย แต่ยังไม่สามารถชี้ชัดถึงแนวคิดและปัจจัยที่ชัดเจนได้ แต่ก็มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ทัศนะคติที่แตกต่างกันไว้ ดังนี้

Development Dimensions International (อ้างอิงในนภดา อุดมชัยรัตน์, 2557, น. 16) ได้ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงาน และนำเสนอแนวคิดการสร้างความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยทุกองค์กรมีความคาดหวังจะให้ ความผูกพันต่อองค์กร มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานด้วยความตั้งใจและเต็มใจ ซึ่งความคาดหวังนี้จะประสบความสำเร็จได้ จะประกอบไปด้วยปัจจัย 3 ประการ คือ

1.1 การเลือกพนักงานที่มีคุณสมบัติและความสามารถที่เหมาะสมกับงาน หากพนักงานทำงานตรงกับความสามารถของตนเอง จะทำให้งานออกมาสำเร็จตรงตามที่ต้องการ คาดหมายไว้

1.2 การมีภาวะผู้นำเข้มแข็งในการจูงใจและกระตุ้นให้พนักงาน ปฏิบัติงานตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มประสิทธิภาพ มีการชื่นชมยกย่องพนักงานเมื่อทำงานประสบผลสำเร็จ

1.3 ความพร้อมของกลยุทธ์และระบบการทำงานขององค์กร เพื่อรองรับการดำเนินงาน เช่น การฝึกอบรมและพัฒนาเพื่อเพิ่มพูนทักษะและความรู้ การจ่ายค่าตอบแทน เป็นต้น

2. การสร้างบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน ส่งผลในด้านบวกต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน จนนำไปสู่ความผูกพันต่อองค์กร มีองค์ประกอบ 5 ประการ คือ

2.1 การทำงานที่มีความสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร หมายถึง องค์กรจะต้องแจ้งให้พนักงานเข้าใจถึงงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ เพื่อให้พนักงานมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงานให้ได้ผลที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร

2.2 การมอบอำนาจ คือ การให้อำนาจแก่พนักงานในการแสดงความคิดเห็นและมีสิทธิ์ตัดสินใจ แก้ไขปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วยตัวเองได้

2.3 การทำงานเป็นทีม มีความร่วมมือเพื่อสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความสามัคคีระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มและนอกกลุ่ม

2.4 การพัฒนาเพื่อความก้าวหน้า องค์กรหมั่นเสริมทักษะที่สำคัญและฝึกฝนให้กับพนักงานอย่างมีวัฒนธรรมการเรียนรู้ และมีแผนการพัฒนาตนเอง

2.5 การสนับสนุนและการยอมรับ มีการรับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะจากพนักงาน พร้อมทั้งให้คำแนะนำและคำปรึกษาแก่พนักงานอย่างเต็มที่ ให้ผลสะท้อนกลับจากการทำงานอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้พนักงานมีความมั่นใจในวิธีการทำงานและพัฒนาตนเอง

3. ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน เมื่อใดที่พนักงานรู้สึกพอใจและมีความสุขในบรรยากาศการทำงาน พนักงานจะรู้สึกผูกพันกับองค์กรจนพัฒนาไปสู่ความจงรักภักดีต่อองค์กร และทำให้มีความทุ่มเทพยายาม มีความตั้งใจในการทำงานมากขึ้น

4. ผลสำเร็จขององค์กร เมื่อพนักงานมีความผูกพันต่อองค์กร จะส่งผลตอบแทนในระยะยาวแก่องค์กร โดยทำให้มีพนักงานที่เต็มใจกับการทำงานกับองค์กรเพิ่มมากขึ้น องค์กรก็จะมีลูกค้าที่พึงพอใจและซื้อผลิตภัณฑ์ต่อองค์กรเพิ่มมากขึ้น กำไรจากการบริหารงานเพิ่มมากขึ้น และองค์กรก็จะเจริญเติบโตก้าวหน้ามากขึ้นนั่นเอง

Laka-mathebura (อ้างถึงในศิริพร ไทยกรณ์, 2554, น.37) ได้อธิบายว่า ความผูกพันของพนักงานที่มีต่อองค์กรเกิดจากองค์ประกอบ 3 ส่วน คือ

1. องค์ประกอบด้านที่เกี่ยวกับขวัญกำลังใจ ความผูกพันต่อองค์กร เกิดขึ้นจากความพึงพอใจที่เป้าหมายของตนสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร จึงเต็มใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กร องค์ประกอบที่เกี่ยวกับความนึกคิด เป็นปัจจัยที่ส่งผลเชิงบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

2. องค์ประกอบด้านความเหมาะสมของผลตอบแทน ความผูกพันต่อองค์การจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อพนักงานได้รับการจัดสรรผลประโยชน์ที่สอดคล้องกับความต้องการของตนเอง และจะลดลงเมื่อเห็นว่าไม่ได้รับการปฏิบัติที่เป็นธรรม สำหรับองค์ประกอบนี้เป็นไปได้ทั้งปัจจัยสนับสนุนหรือลดทอนความผูกพันของพนักงานมีต่อองค์การ

3. องค์ประกอบด้านทางเลือก เป็นองค์ประกอบด้านลบต่อความผูกพันต่อองค์การ โดยจะเกิดขึ้นเนื่องจากพนักงานรู้สึกไม่พอใจกับสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน และไม่สามารถเปลี่ยนแปลงให้ดีขึ้นได้ แต่จำเป็นต้องอยู่กับองค์การเพราะไม่มีทางเลือกอื่น เช่น อายุมาก สภาพเศรษฐกิจโดยรวมของประเทศไม่ดี จึงมีโอกาสในการหางานใหม่ได้น้อย ซึ่งจัดได้ว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลเชิงลบต่อความผูกพันต่อองค์การ

Mining Industry Skills Center Organisation (อ้างอิงในนภาดา อุดมชัยรัตน์, 2557, น.17) เป็นองค์กรไม่แสวงหากำไรของรัฐบาล Queensland มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการพัฒนาประสิทธิภาพแรงงาน สรุบบัญญัติที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ดังนี้

1. การเรียนรู้และการพัฒนา คือ ให้โอกาสพนักงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าและพัฒนาตนเอง โดยการได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานที่พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งจัดการฝึกอบรมอย่างสม่ำเสมอเพื่อเพิ่มทักษะแก่พนักงาน

2. การให้รางวัลและการยอมรับ คือ การจ่ายค่าตอบแทนอย่างเหมาะสมแก่พนักงาน สร้างโอกาสในการพัฒนาอาชีพกับพนักงาน การจัดการด้านการปฏิบัติงาน โดยองค์กรมีการประเมินผลการปฏิบัติงานและแจ้งผลสะท้อนกลับให้พนักงานรับทราบทุกครั้ง เพื่อนำผลนั้นไปปรับปรุงแก้ไขและพัฒนางานให้ดียิ่งขึ้น

3. การกำหนดภาระงานและหน้าที่ความรับผิดชอบ พนักงานตระหนักถึงความสำคัญของงานที่ได้รับมอบหมาย ที่มีผลกระทบโดยตรงต่อผลการดำเนินงานขององค์กร พนักงานมีความภาคภูมิใจในงานที่ทำ และองค์กรต้องมีการให้การสนับสนุนด้านทรัพยากรในการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ เช่น เครื่องมือ อุปกรณ์ บุคลากร เป็นต้น

4. ภาวะผู้นำ คือ ผู้นำองค์กรที่สามารถสื่อให้พนักงานเข้าใจในวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กร กระตุ้นให้รู้สึกท้าทายและเกิดแรงบันดาลใจในการทำงาน ขณะเดียวกันผู้นำก็ต้องรับฟังความคิดเห็นและให้ความช่วยเหลือเมื่อเกิดปัญหาขึ้นด้วย

5. บรรยากาศการทำงาน โดยองค์กรมีนโยบายเพิ่มคุณค่าให้กับชีวิตของพนักงาน เช่น การจ่ายค่าตอบแทน การเลื่อนตำแหน่ง การขยายขอบเขตของงาน เป็นต้น สภาพแวดล้อมขององค์กรที่ส่งผลต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน การสื่อสารภายในองค์กรอย่างทั่วถึงทุกระดับทุกสายงาน และการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน

Miner (อ้างถึงในพงษ์เทพ เกษะด่วน, 2555, น.18) ได้ศึกษารวบรวมแนวคิด โดยแบ่งแนวคิดของความผูกพันต่อองค์การออกเป็น 2 ด้าน คือ

1. ความผูกพันทางด้านพฤติกรรม (Behavioral Commitment) เป็นความผูกพันต่อองค์การในรูปของพฤติกรรมการแสดงออกอย่างต่อเนื่องคงเส้นคงวา คือ เมื่อคนเกิดความผูกพันต่อองค์การ จะมีการแสดงออกในรูปพฤติกรรมต่อเนื่องคงเส้นคงวาในการทำงาน โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน และพยายามที่จะรักษาสมาชิกภาพ เนื่องจากได้เปรียบเทียบผลได้ผลเสียที่เกิดขึ้นจากการที่เขาได้ลงทุนลงแรงไปในองค์การ และเป็นการยากหรือเป็นไปได้ยากที่จะเรียกการลงทุนส่วนนั้นกลับคืนมา

2. ความผูกพันทางด้านทัศนคติ (Attitudinal Commitment) เป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ซึ่งต่างจากแนวคิดแรกที่เป็นเนื่องจากการเปรียบเทียบผลได้ผลเสียที่จะเกิดขึ้นมากกว่าคำนึงถึงความรู้สึกที่บุคคลจะแสดงออกถึงความผูกพันต่อองค์การเชิงทัศนคติในรูปของความเชื่อมั่น และยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ความตั้งใจที่จะทุ่มเท ความพยายามเต็มที่ เพื่อที่จะทำงานให้กับองค์การและความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาสถานภาพสมาชิกองค์การไว้

Porter et al. (อ้างถึงในอมรรัตน์ แก้วทวี, 2555, น.22) ได้อธิบายว่าความผูกพันต่อองค์การ เป็นลักษณะความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นของแต่ละบุคคล ที่แสดงถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และเกี่ยวข้องกับความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยประกอบด้วยลักษณะสำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. มีความเชื่อถือ ยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ซึ่งเป็นทัศนคติทางบวกที่บุคคลมีต่อองค์การ มีความเชื่อว่าองค์กรนี้ดีที่สุดที่จะทำงานด้วย มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีค่านิยมที่กลืนกันกับสมาชิกคนอื่น ๆ ขององค์กร

2. มีความเต็มใจและทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงาน เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร โดยจะอุทิศกำลังกายและกำลังใจในการทำงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่ ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร อีกทั้งยังมีความเต็มใจที่จะอุทิศตนเพื่อความผาสุกในการอยู่ร่วมกันของคนในองค์การ

3. มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะพยายามรักษาไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์การ คือ มีความจงรักภักดีต่อองค์การ มีความภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์การ ไม่มีความต้องการโยกย้ายหรือลาออก แม้ว่าจะมีงานที่มีความคล้ายคลึงกันหรือได้ผลตอบแทนที่มากกว่าก็ตาม

Allen and Mayer (อ้างถึงในนิตินัย หมีสะอาด, 2556, น.29) ได้ศึกษาความผูกพันต่อองค์กร ว่าเป็นสภาวะทางจิตใจของบุคคลที่มีต่อองค์กร แบ่งเป็น 3 ด้าน ได้แก่

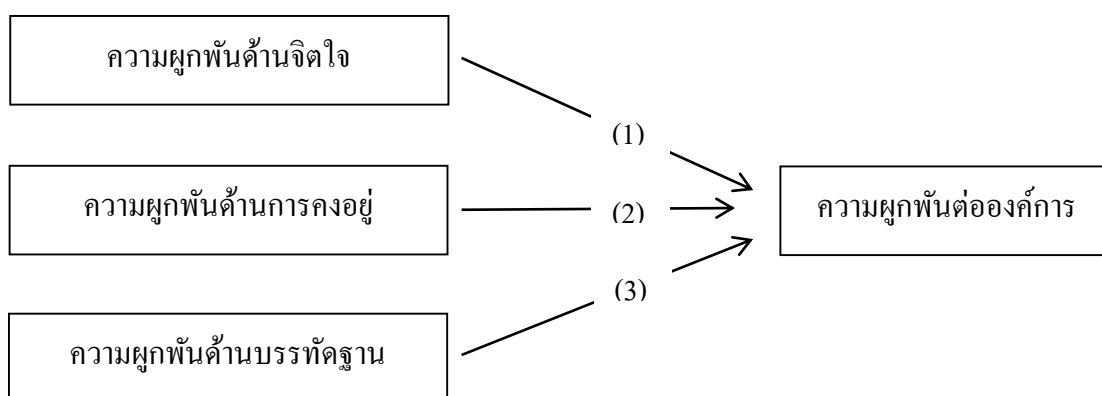
1. ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ เป็นความปรารถนาที่จะเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์กร มีความทุ่มเทพยายามในการทำงานเพื่อองค์กร สมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจจะเป็นผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานที่ดี เมื่อใดที่พนักงานยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร จะถือได้ว่าพนักงานมีระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจสูง มีความยึดมั่นต่อองค์กร ปรารถนาที่จะทำเป้าหมายขององค์กรให้สำเร็จ และมีความต้องการที่จะคงอยู่กับองค์กร หรือจะกล่าวได้ว่าความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจเป็นอารมณ์ดึงดูดให้พนักงานมีความต้องการที่จะคงอยู่กับองค์กร

2. ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของสมาชิกขององค์กรนั้น ๆ จะมีการแสดงออกในรูปแบบพฤติกรรมที่คงเส้นคงวาในการทำงาน มีความพยายามรักษาสมาชิกภาพไว้โดยไม่ต้องโยกย้าย เนื่องจากได้คำนึงแล้วถึงผลได้และผลเสียที่จะเกิดขึ้น หากละทิ้งสมาชิกภาพหรือลาออกจากองค์กรไป เพราะหมายถึงผลประโยชน์ที่จะเสียไป ระดับความผูกพันต่อองค์กรจึงขึ้นอยู่กับความมากน้อย และคุณภาพของสิ่งที่ลงทุน และขึ้นอยู่กับ การเปรียบเทียบความสูญเสียที่จะเกิดขึ้นด้วย

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน โดยมองความผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นความจงรักภักดี และเต็มใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์กร เป็นผลมาจากการลงทุนขององค์กรต่อบุคคล เช่น ด้านการฝึกอบรม การให้เงินช่วยเหลือ เป็นบรรทัดฐานขององค์กร สังคม จรรยาบรรณหรือจิตสำนึก บุคคลจะมีความรู้สึกว่าเขาเข้าเป็นสมาชิกขององค์กร ก็จะต้องมีความผูกพันต่อองค์กร เกิดความจงรักภักดีต่อองค์กร ถือเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่เหมาะสมของสมาชิกที่จะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร เป็นความรู้สึกของพนักงานที่อยู่ในรูปของพันธะทางใจและมีความรู้สึกที่ต้องรับผิดชอบต่อองค์กร จึงส่งผลให้พนักงานยังคงอยู่กับองค์กร โดยพนักงานที่มีระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานสูง จะมีความกังวลต่อการละทิ้งองค์กรและมีความกังวลว่าเพื่อนร่วมงานหรือองค์กรจะคิดกับเขาทางไม่ดี โดยองค์กรสามารถสร้างความผูกพันด้านบรรทัดฐานให้เกิดแก่พนักงานได้โดยการให้งานเป็นรางวัล โดยการมอบหมายงานที่ใช้ทักษะที่หลากหลาย (Skill Variety) มอบหมายงานที่มีความสำคัญ (Task Significance) มีอิสระในการทำงาน (Autonomy) และการให้ข้อมูลย้อนกลับจากการทำงาน (Feedback) รวมถึงการให้โอกาสในการเรียนรู้และสร้างความก้าวหน้าในงาน ทำให้พนักงานมีความรู้สึกเป็นเจ้าขององค์กรคนหนึ่ง การฝึกอบรมแก่พนักงานทำให้พนักงานเกิดทักษะและความสามารถในการทำงานมากขึ้น เมื่อพนักงานมีทักษะในการทำงานมากขึ้นก็จะสามารถใช้ทักษะความสามารถอย่างเต็มที่ในการรับผิดชอบงาน

ของตนได้อย่างเต็มที่ ซึ่งพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน จะมีความรู้สึกว่องไวต่อองค์กรมีบุญคุณต่อพวกเขาเป็นอย่างมาก

ดังนั้นสรุปได้ว่าแนวคิดความผูกพันต่อองค์กรของ Allen and Mayer จะค่อนข้างแตกต่างกันในแต่ละองค์ประกอบ กล่าวคือ พนักงานที่มีความผูกพันด้านจิตใจสูง จะคงอยู่ในองค์กรเพราะว่าพวกเขา “ต้องการ” ที่จะอยู่ (Want to) สำหรับผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรด้านความคงอยู่ จะคงอยู่ในองค์กรเพราะว่าพวกเขามีความ “จำเป็น” ต้องอยู่ (Need to) และผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคมสูง จะอยู่ในองค์กรเพราะว่าพวกเขารู้สึกว่าพวกเขา “สมควร” ที่จะอยู่ (Ought to do)



ภาพที่ 2.3 แสดงรูปแบบของความผูกพันต่อองค์กรของ Allen and Mayer

ที่มา : (อ้างถึงในนิตินัย หมี่สะอาด, 2556, น.31)

- (1) เห็นพ้องกับองค์กร (Agreement with Organisation) บุคคลจะอยู่กับองค์กรเนื่องจากต้องการจะอยู่
- (2) ขาดทางเลือก (Lack of Options) บุคคลจะอยู่กับองค์กรเนื่องจากไม่ต้องการสูญเสียผลประโยชน์
- (3) แรงกดดันทางสังคม (Social Pressure to Remain) บุคคลจะอยู่กับองค์กรเนื่องจากได้รับแรงกดดันจากสังคม

Hewit Associates (อ้างถึงในประมวลจิตต์ ร่วมบัว, 2558, น.14) ได้อธิบายว่าปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานประกอบด้วยองค์ประกอบ 6 ด้าน ได้แก่

1. บุคคล (People) ประกอบด้วย ผู้บริหารระดับสูง ผู้จัดการ และเพื่อนร่วมงาน
2. งาน/คุณค่า (Work/Values) ประกอบด้วยแรงจูงใจภายใน ทรัพยากรในการทำงานและความเป็นสมาชิกขององค์กร
3. โอกาสที่ได้รับ (Opportunities) ประกอบด้วย โอกาสความก้าวหน้าในอาชีพ และโอกาสในการพัฒนาความรู้ความสามารถ

4. คุณภาพชีวิต (Quality of Life) ประกอบด้วย ความสมดุลระหว่างชีวิตส่วนตัว และการทำงาน และสภาพแวดล้อมการทำงานทางกายภาพ

5. กระบวนการ/วิธีการ (Procedures) ประกอบด้วย หลักการปฏิบัติของบุคคลและการทบทวนผลการปฏิบัติงาน

6. รางวัล โดยรวม (Total Rewards) ประกอบด้วย การให้ความสำคัญเรื่อง ค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่เกื้อกูล

จะเห็นได้ว่าแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันของพนักงานต่อองค์กรข้างต้นยังมีความแตกต่างกันบางส่วน แต่พบว่ามียุทธศาสตร์ที่สำคัญ อีกทั้งยังมีความเหมาะสมและสัมพันธ์กับงานวิจัยครั้งนี้ ดังนั้นผู้วิจัยจึงขอนำแนวคิดของ Allen and Mayer เพื่อเป็นแนวทางในการวิจัยครั้งนี้ โดยจะใช้รูปแบบความผูกพันต่อองค์กรทั้ง 3 ด้านนี้มาเป็นกรอบวิจัยของงานชิ้นนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ
2. ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่
3. ความผูกพันทางด้านบรรทัดฐาน

2.3 ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และความผูกพันต่อองค์กร พบงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง มีดังต่อไปนี้

อุดม ใจบัณฑิต (2555) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ใน 3 จังหวัดภาคใต้ตอนล่าง ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันจากนักวิชาการ คือ Mowday, Porter and Steers (1982) และ Mathien and Farr (1991) และนำมาเป็นแนวคิดสำหรับงานวิจัย โดยจำแนกปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่ 1) ปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ตำแหน่งหน้าที่และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานจนถึงปัจจุบัน 2) ปัจจัยเกี่ยวกับงานและองค์กร ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะงาน ลักษณะองค์กร นโยบายและการบริหารงาน ประสบการณ์ในการทำงาน และความภาคภูมิใจในองค์กร ผลการศึกษาพบว่าระดับความผูกพันต่อองค์กรของครูและบุคลากรทางการศึกษาโดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูและบุคลากรทางการศึกษาคือ ปัจจัยด้านความภาคภูมิใจในองค์กร ด้านนโยบายและการบริหารงานและด้านลักษณะองค์กร และเพศ อายุ ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน

ก้องนภา ถิ่นวัฒนากุล (2556) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเทศบาล จังหวัดสระแก้ว ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย โดยนำทฤษฎีแรงจูงใจของ Frederick Herzberg (1959) มาเป็นแนวทางในการวิจัย ผลการศึกษาพบว่า เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา อัตราเงินเดือนและประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน ส่งผลให้ความคิดเห็นในเรื่องความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน และพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์กรคือ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านความก้าวหน้าในงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านเงินเดือน และด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา

อัครพล ปิงเลิศ (2556) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารออมสิน ภาค 12 ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการทำวิจัย สำหรับทฤษฎีแรงจูงใจ ผู้วิจัยนำทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Frederick Herzberg (1959) มาเป็นแนวทางในการวิจัย และนำแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรของ Miner (1992) มาเป็นแนวทางในงานวิจัย ประกอบด้วยความผูกพันทางด้านพฤติกรรมและความผูกพันด้านทัศนคติ ผลการศึกษาพบว่า ลักษณะส่วนบุคคลด้านเพศ ระดับการศึกษา มีความผูกพันต่อองค์กรไม่แตกต่างกัน ส่วนตัวแปรอายุ สถานภาพ อายุการทำงาน ตำแหน่งงาน มีความผูกพันต่อองค์กรแตกต่างกัน ปัจจัยจูงใจในการทำงานโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ปัจจัยก้ำจุนในการทำงานโดยรวมและรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก ปัจจัยแรงจูงใจในการทำงานและปัจจัยก้ำจุนในการทำงาน มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง

จิตภา พัทธกักรสกุล (2557) ศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรรองการบริหารส่วนจังหวัดนครราชสีมา ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการทำวิจัย ทฤษฎีที่เกี่ยวกับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน นำทฤษฎีของ Maslow (1943) และ ทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Frederick Herzberg (1959) มาสรุปเป็นแนวคิดสำหรับงานวิจัย ประกอบด้วย ด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โอกาสความก้าวหน้า และลักษณะงานที่หลากหลายและท้าทาย สำหรับแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กรนำแนวคิดของ Steer มาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยด้านตัวแปรตาม ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมองค์กร ความตั้งใจทุ่มเทให้กับงานและความปรารถนาที่จะปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป ผลการศึกษาพบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมและรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก ความผูกพันต่อองค์กรโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และความพึงพอใจในการปฏิบัติงานทั้ง 3 ด้านมีผลกระทบทางบวกต่อความผูกพันต่อองค์กร

พรนิภาชาติวิเศษ (2557) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรของพนักงานในสถาบันอุดมศึกษาสาขาสถาปัตยกรรม มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือการวิจัย สำหรับทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ ได้นำทฤษฎี ERG ของ Alderfer (1972) มาเป็นกรอบการวิจัยด้านตัวแปรอิสระ ประกอบด้วย 3 ด้าน ได้แก่ ด้านความต้องการในการดำรงชีวิต ด้านความต้องการด้านความสัมพันธ์กับคนอื่น และด้านความต้องการด้านความเจริญเติบโต สำหรับด้านความจงรักภักดีต่อองค์กร ได้นำแนวคิดของ Hoy & Rees (1974) มาเป็นกรอบแนวคิดด้านตัวแปรตาม ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก ด้านความรู้สึกลึก และด้านการรับรู้ ผลการศึกษาพบว่าแรงจูงใจในการทำงานในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และความจงรักภักดีต่อองค์กรในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และพบว่าแรงจูงใจในการทำงานทั้ง 2 ด้าน ได้แก่ ความต้องการด้านความสัมพันธ์ และด้านความต้องการด้านความเจริญเติบโต มีผลต่อความจงรักภักดีต่อองค์กรในทิศทางเดียวกัน

สุริยพันธ์ จันทมาลา (2557) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรม เบสท์เวสเทิร์น พรีเมียร์ อมาเรนซ์ สุวรรณภูมิ แอร์พอร์ต ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย นำทฤษฎีเกี่ยวกับแรงจูงใจตามแนวคิดของ Frederick Herzberg (1959) เกี่ยวกับปัจจัยจูงใจ 5 ด้านมาเป็นแนวทางในการวิจัย ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านการยอมรับนับถือ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน และศึกษาความผูกพันต่อองค์กรตามแนวคิดของ Allen and Meyer (1990) แบ่งเป็น 3 ด้านคือ ด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน โดยผลการศึกษาพบว่าพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความสำเร็จในการทำงาน ด้านความรับผิดชอบ ด้านลักษณะงานที่ปฏิบัติ และด้านการยอมรับนับถือ ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ส่วนความผูกพันต่อองค์กรภาพรวมอยู่ในระดับมาก เป็นรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมาก 2 ด้าน ได้แก่ ด้านจิตใจ ด้านบรรทัดฐาน และระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านการคงอยู่ และพบว่าแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร

กนกอร สืบสิน (2558) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างและลดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเครือปูนซีเมนต์ไทยจังหวัดสงขลา เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยนำทฤษฎี 2 ปัจจัยของ Frederick Herzberg (1959) มาเป็นกรอบแนวคิดสำหรับงานวิจัย ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานเครือปูนซีเมนต์ไทยจังหวัดสงขลา ประกอบไปด้วย ลักษณะของงานที่ทำ เงินเดือนสวัสดิการ และ

ความก้าวหน้าในหน้าที่ สำหรับปัจจัยที่มีผลต่อการลดแรงจูงใจในการทำงาน ประกอบด้วย ความร่วมมือในการทำงาน และลักษณะของผู้นำ เป็นปัจจัยที่ทำให้เกิดการลดแรงจูงใจในการทำงาน

เงิน หงอก มายด์ (2558) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรมหาวิทยาลัยวิทยาศาสตร์เมืองเว้ ประเทศเวียดนาม ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ใช้แนวคิดเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานที่มีผู้ศึกษาและอธิบายมากที่สุด 6 ตัวแปรมาเป็นแนวคิดในงานวิจัย ประกอบด้วย ด้านความสำเร็จของงาน ด้านการได้รับการยอมรับนับถือ ด้านความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน ด้านความมั่นคงในการทำงาน ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน และด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน สำหรับแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ สรุปตัวสำคัญที่ผู้วิจัยนำไปศึกษาได้ 3 ตัวแปร ประกอบด้วย ด้านนโยบายและแนวทางขององค์กร ด้านความเชื่อถือและไว้วางใจที่มีต่อองค์การ และด้านความจงรักภักดีที่มีต่อองค์การผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน มีความผูกพันต่อองค์การในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้านเช่นกัน และแรงจูงใจในการทำงานของบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางบวกและส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

ประมวลจิตต์ ร่วมบัว (2558) ศึกษาปัจจัยด้านผลตอบแทน สภาพแวดล้อมในการทำงานและโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา ที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานสำนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดสงขลา เขต2 เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยนำแนวคิดของนักวิชาการอื่น ๆ มาสรุปปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงาน 3 กลุ่ม ประกอบด้วย ปัจจัยด้านผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและผลประโยชน์อื่นที่ไม่ใช่ตัวเงิน ปัจจัยด้านโอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนา และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยด้านผลตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและผลประโยชน์อื่นที่ไม่ใช่ตัวเงิน ปัจจัยด้านโอกาสในการเรียนรู้และการพัฒนา และปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานมีผลต่อความผูกพันขององค์กร

ศศิมาศ หอมบุญมา (2558) ศึกษาเรื่องแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของครูโรงเรียนกลุ่มโรงเรียนมหาชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการวิจัย ใช้ทฤษฎีแรงจูงใจของ Maslow (1970) เป็นแนวทางในงานวิจัย เนื่องจากเห็นว่าเป็นทฤษฎีที่เป็นที่ยอมรับและเป็นพื้นฐานของทฤษฎีต่าง ๆ และใช้แนวความคิดของ Steers (1977) เป็นแนวทางเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ ผลการศึกษาพบว่าแรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันโรงเรียนของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก ความผูกพันต่อโรงเรียนของครูโดยรวมอยู่ในระดับมาก และปัจจัยระดับขั้นที่สอน ขนาด

โรงเรียนและแรงจูงใจในการทำงานของครูมีความสัมพันธ์ทางบวกและส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนครู โรงเรียนกลุ่มโรงเรียนมัธยม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร

อัครกิตต์ เส็งมะหันต์ (2558) ศึกษาเรื่องปัจจัยแรงจูงใจที่มีผลต่อประสิทธิผลการทำงานของพนักงานธนาคารออมสิน ในเขตจังหวัดพัทลุง เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก นำทฤษฎีการจูงใจ – คำจูงของ Frederick Herzberg (1959) มาเป็นกรอบในงานวิจัย ผลการศึกษาพบว่าแรงจูงใจภายในที่มีผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน ประกอบด้วย ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงานและลักษณะงาน แรงจูงใจภายนอกที่มีผลต่อประสิทธิผลในการทำงาน ประกอบด้วย ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เงินเดือน สวัสดิการและความมั่นคงขององค์กร

ตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แหล่งข้อมูล	วิธีวิจัย	ทฤษฎีแรงจูงใจ		ความผูกพันองค์กร	
		ทฤษฎีหรือนักวิชาการ	ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	นักวิชาการ	แนวคิด
อุดม ใจบรรทัด (2555)	แบบ สอบ ถาม	Mowday, Porter and Steers (1982) และ Mathien and Farr (1991)	- ลักษณะงาน - ลักษณะขององค์กร - นโยบายและการบริหารงาน - ประสบการณ์ในการทำงาน - ความภาคภูมิใจในองค์กร	Lyman W. Porter (1981)	- ความเชื่อมั่นและยอมรับ ในองค์กร - การเต็มใจที่จะทุ่มเทการ ปฏิบัติงานอย่างมากเพื่อ ประโยชน์ขององค์กร - ความปรารถนาอย่างแรง กล้าที่จะรักษาภาพ สมาชิกขององค์กร
ก้องนภา ฉันทนากุล (2556)	แบบ สอบ ถาม	Frederick Herzberg (1959)	- ความสำเร็จในงาน - ลักษณะของงาน - ความก้าวหน้าในงาน - ความรับผิดชอบ - การได้รับยอมรับนับถือ - เงินเดือน - ด้านความสัมพันธ์กับ ผู้บังคับบัญชา	Bowditch & Brono, (1997) Steers (1991), Mowday & Other (1982), และ Porter L. and Smith F.J (1991).	- ความเชื่อมั่นและยอมรับ ในองค์กร - การเต็มใจที่จะทุ่มเทการ ปฏิบัติงานอย่างมากเพื่อ ประโยชน์ขององค์กร - ความปรารถนาอย่างแรง กล้าที่จะรักษาภาพ สมาชิกขององค์กร

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล	วิธีวิจัย	ทฤษฎีแรงจูงใจ		ความผูกพันองค์กร	
		ทฤษฎีหรือนักวิชาการ	ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	นักวิชาการ	แนวคิด
อัครพล ปีงเลิศ (2556)	แบบ สอบ ถาม	Frederick Herzberg (1959)	<ul style="list-style-type: none"> - ความสำเร็จในงาน - การได้รับยอมรับนับถือ - ลักษณะของงาน - ความก้าวหน้า - ด้านเงินเดือนและค่าตอบแทน - ด้านความมั่นคง - เสรีภาพในการทำงาน - ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน 	Miner (1992)	<ul style="list-style-type: none"> - ทางด้านพฤติกรรม - ทางด้านทัศนคติ
จิตภา พิทักษ์กรสกุล (2557)	แบบ สอบ ถาม	Maslow (1943) และ Frederick Herzberg (1959)	<ul style="list-style-type: none"> - ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา - ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน - โอกาสความก้าวหน้า - ลักษณะงานที่หลากหลายและท้าทาย 	Steers (1977)	<ul style="list-style-type: none"> - ความเชื่อมั่นและยอมรับในองค์กร - การเต็มใจที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร - ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาภาพสมาชิกขององค์กร
พรนิภา ชาติวิเศษ (2557)	แบบ สอบ ถาม	ERG (1972)	<ul style="list-style-type: none"> - ความต้องการในการดำรงชีวิต - ความต้องการด้านความสัมพันธ์ - ความต้องการด้านความเจริญเติบโต 	Hoy and Rees (1974)	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านพฤติกรรมที่แสดงออก - ด้านความรู้สึกรับรู้
สุริยพันธ์ จันทมาลา (2557)	แบบ สอบ ถาม	Frederick Herzberg (1959)	<ul style="list-style-type: none"> - ความสำเร็จในงาน - การได้รับยอมรับนับถือ - ลักษณะของงาน - ความรับผิดชอบ - ความก้าวหน้า 	Allen and Meyer (1990)	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านจิตใจ - ด้านการคงอยู่ - ด้านบรรทัดฐาน

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

แหล่งข้อมูล	วิธีวิจัย	ทฤษฎีแรงจูงใจ		ความผูกพันองค์กร	
		ทฤษฎีหรือนักวิชาการ	ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	นักวิชาการ	แนวคิด
กนกอร สืบสิน (2558)	สัม- ภาษณ์	Frederick Herzberg (1959)	<ul style="list-style-type: none"> - ความมั่นคงในหน้าที่การงาน - ลักษณะงาน / ความรับผิดชอบในงาน - สภาพแวดล้อมในการทำงาน - นโยบายและการบริหารงาน - ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน / วิธีการบังคับบัญชา - การยอมรับนับถือ - ความสำเร็จในหน้าที่ - ความก้าวหน้าในหน้าที่/ ความก้าวหน้าส่วนบุคคล - ค่าตอบแทน 	-	-
เงิน หงอก มาศ (2558)	แบบ สอบถาม	Frederick Herzberg (1959)	<ul style="list-style-type: none"> - ความสำเร็จในงาน - การได้รับยอมรับนับถือ - ความก้าวหน้าในงาน - ความมั่นคงในการทำงาน - ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรในหน่วยงาน - ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 	Porter (1974)	<ul style="list-style-type: none"> - นโยบายและแนวทางขององค์กร - ความน่าเชื่อถือ และไว้วางใจที่มีต่อองค์กร - ความจงรักภักดีต่อองค์กร
ประมวลจิตต์ ร่วมบัว (2558)	สัม- ภาษณ์	-	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน - ด้านโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา - ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน 	-	-

ตารางที่ 2.1 (ต่อ)

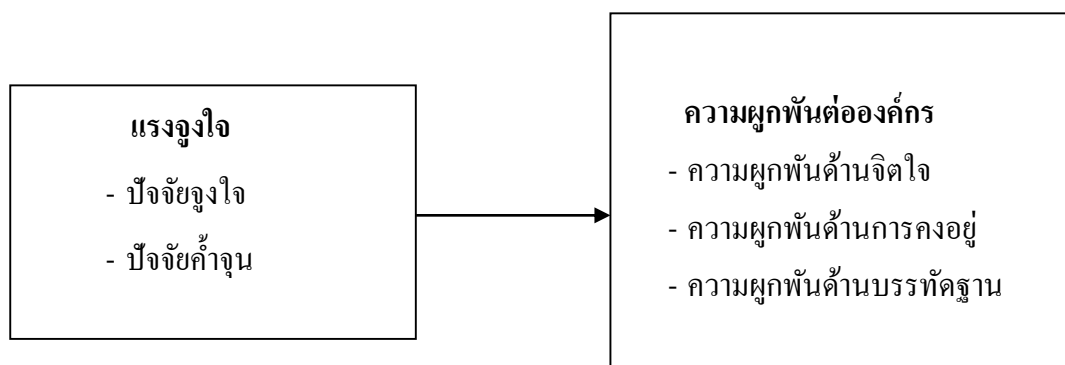
แหล่งข้อมูล	วิธีวิจัย	ทฤษฎีแรงจูงใจ		ความผูกพันองค์กร	
		ทฤษฎีหรือนักวิชาการ	ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน	นักวิชาการ	แนวคิด
ศศิมาศ หอมบุญมา (2558)	แบบ สอบ ถาม	Maslow (1970)	<ul style="list-style-type: none"> - ด้านความต้องการทางด้านร่างกาย - ความต้องการความปลอดภัยและมั่นคง - ด้านความต้องการการยอมรับ - ด้านความต้องการการยกย่อง - ด้านความต้องการความสำเร็จ 	Steers (1977)	<ul style="list-style-type: none"> - ความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าในการยอมรับเป้าหมายขององค์กรและค่านิยมองค์กร - การเต็มใจที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานอย่างมากเพื่อประโยชน์ขององค์กร - ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาภาพสมาชิกขององค์กร
อัครกิตติ์ เส็งมะหันต์ (2558)	สัมภาษณ์	Frederick Herzberg (1959)	<ul style="list-style-type: none"> - ความสำเร็จของงาน - การได้รับการยอมรับนับถือ - ลักษณะงานที่ทำ - ความรับผิดชอบในงาน - ความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน - ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา - ฐานะของอาชีพ - การปกครองบังคับบัญชา - ค่าตอบแทนและสวัสดิการ - นโยบายและการบริหารงานขององค์กร - สภาพการทำงาน - ความเป็นอยู่ส่วนตัว - ความมั่นคงในงาน - สภาพแวดล้อมและสภาพการทำงาน 	-	-

จากตารางที่ 2.1 แสดงงานวิจัยที่เกี่ยวข้องที่ผ่านมา พบว่าส่วนใหญ่จะใช้วิธีวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูล แต่การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นเครื่องมือในการวิจัย ผู้วิจัยจะทำการสัมภาษณ์และสังเกตด้วยตนเอง ซึ่งวิธีวิจัยเชิงคุณภาพเป็นวิธีเพื่อศึกษาข้อมูลเชิงลึกของปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจใน

แต่ละด้าน สามารถอธิบายข้อมูลและอธิบายถึงเหตุผล ตอบคำถามวิจัยที่ว่าแรงจูงใจในด้านใด ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ทั้งการผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน ซึ่งการสัมภาษณ์เชิงลึกอาจนำมาซึ่งการค้นพบแนวคิดหรือปัจจัยแรงจูงใจใหม่ ๆ ที่มีความแตกต่างออกไปจากวิธีวิจัยเชิงปริมาณ

2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด วัตถุประสงค์ และคำถามงานวิจัย สามารถสร้างกรอบแนวคิดของงานวิจัยขึ้นได้ ดังนี้



ภาพที่ 2.4 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3

ระเบียบวิธีการวิจัย

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นวิธีการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อศึกษาแรงจูงใจและความผูกพัน ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดปัตตานี ที่มีภูมิลำเนานอกพื้นที่ปฏิบัติงาน โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เพื่อให้ได้ข้อมูลเชิงลึกจากการสัมภาษณ์ ซึ่งผู้วิจัยมีขั้นตอน ดังนี้

- 3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง
- 3.2 รูปแบบการวิจัย
- 3.3 เครื่องมือในการวิจัย
- 3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.5 ความเชื่อถือได้ของข้อมูล (Reliability)

3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ศึกษาในครั้งนี้ คือ พนักงานระดับปฏิบัติการ (ระดับ 4 – 7) ของธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่ปฏิบัติงานในจังหวัดปัตตานี มีภูมิลำเนานอกจังหวัดปัตตานีและไม่เคยเขียนโยกย้ายออกจากพื้นที่ จำนวน 23 คน จากพนักงานทั้งสิ้นจำนวน 124 คน ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน ตามสัดส่วนของประชากรแต่ละตำแหน่งงาน คือ ตำแหน่งพนักงานพัฒนาธุรกิจ พนักงานการเงินและพนักงานธุรการ ตามตารางที่ 3.1 โดยใช้วิธีการสุ่มกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ในการเลือกตัวอย่าง

ตารางที่ 3.1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interviews) ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่ปฏิบัติงานในจังหวัดปัตตานีและมีภูมิลำเนาในพื้นที่ ข้อมูล ณ วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2559

	สินเชื่อ	การเงิน	ธุรการ	รวม
สำนักงานจังหวัด	1			1
สาขาปัตตานี	3	1		4
สาขานาประดู่	2	3		5
สาขาปาลัส	1	2		3
สาขาสายบุรี	5			5
สาขาโคกโพธิ์	3	1		4
สาขาหนองจิก	1			1
รวม	16	7		23
กลุ่มตัวอย่าง (คน)	7	3		10

ดังนั้น การกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน มีรายละเอียด ดังนี้

- | | | | |
|-----------------------|-------|---|----|
| 1. พนักงานพัฒนาธุรกิจ | จำนวน | 7 | คน |
| 2. พนักงานการเงิน | จำนวน | 3 | คน |

3.2 รูปแบบการวิจัย

เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของวัตถุประสงค์ในการศึกษาแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดปัตตานี ที่มีภูมิลำเนาในพื้นที่ปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้ออกแบบและจะดำเนินการงานวิจัย ดังนี้

1. นิยามและกำหนดขอบเขตของปัญหางานวิจัย รวมทั้งตั้งคำถามของงานวิจัย
2. ออกแบบคำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก
3. ลงพื้นที่เพื่อสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview)
4. นำคำสัมภาษณ์ที่บันทึกไว้ มาถอดความ เรียบเรียง วิเคราะห์ และแปลผล

3.3 เครื่องมือในการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นการซักถามพูดคุยกันระหว่างผู้สัมภาษณ์และผู้ให้สัมภาษณ์ โดยมีการออกแบบโครงสร้างของข้อคำถามที่สามารถนำไปใช้ในกระบวนการสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง (Semi-structured interviews) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล การถามเจาะลึกเพื่อให้ได้คำตอบที่ละเอียดถี่ถ้วน กำหนดลักษณะของคำถามที่มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด เพื่อให้สามารถอธิบาย และบอกถึงเหตุผล มีความยืดหยุ่น สามารถดัดแปลงและแก้ไขคำถามจนกว่าผู้ตอบจะเข้าใจคำถาม และนำคำสำคัญมาใช้ประกอบเพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์ตอบคำถามได้อย่างตรงประเด็น ลักษณะคำถามจะปรับเปลี่ยนถ้อยคำเพื่อกระตุ้นผู้สัมภาษณ์มีส่วนร่วมในการตอบคำถามในประเด็นที่สอดคล้องกับงานวิจัย

การพัฒนาแบบสัมภาษณ์เพื่อใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมจากงานวิจัยที่ผ่านมาของผู้วิจัยท่านอื่น และรวบรวม เรียบเรียงแบบสอบถามจากงานวิจัยเหล่านั้นนำไปปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา และได้ผลลัพธ์เป็นแบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการวิจัย โดยโครงสร้างของข้อคำถาม สำหรับนำไปใช้ในกระบวนการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth interview) ประกอบด้วยข้อคำถามจำนวน 4 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ให้สัมภาษณ์

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

ตอนที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กร

ตอนที่ 4 ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

ผู้วิจัยดำเนินการสัมภาษณ์โดยนัดหมายผู้ให้สัมภาษณ์ล่วงหน้า ระหว่างสัมภาษณ์ผู้วิจัยมีการสร้างความคุ้นเคยกับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้มีบรรยากาศที่ดี มีความเป็นกันเอง พร้อมทั้งชี้แจงรายละเอียดกับผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยให้คำรับรองว่าจะไม่ทำให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เสียชื่อเสียง หรือเดือดร้อน ทั้งนี้เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์เต็มใจให้ข้อเท็จจริงมากที่สุด รวมทั้งแจ้งว่าจะนำผลการสัมภาษณ์ไปใช้อย่างไร และเปิดโอกาสให้ทุกคนออกจากการศึกษาได้ตลอดเวลาที่ต้องการ ซึ่งเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวม มีดังนี้

1. สมุดจดบันทึก ใช้เพื่อบันทึกการสัมภาษณ์ และบันทึกข้อมูลที่ได้จากการสังเกต ปฏิกริยา พฤติกรรมของกลุ่มตัวอย่าง โดยบันทึกต่อหน้าและมีการขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ก่อนทุกครั้ง แล้วนำข้อมูลที่ได้ทั้งหมดไปเรียบเรียงภายหลังเสร็จสิ้นการสัมภาษณ์

2. เครื่องบันทึกเสียง โดยใช้เครื่องบันทึกเสียงสำหรับบันทึกเสียงขณะสัมภาษณ์ โดยมีการบันทึกอย่างเปิดเผยและขออนุญาตผู้ให้สัมภาษณ์ก่อนทุกครั้งและให้คำรับรองว่าจะไม่เปิดเผยข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึกให้ผู้อื่นทราบ
3. การสัมภาษณ์จะเป็นการสัมภาษณ์รายบุคคล เพื่อให้ผู้ถูกสัมภาษณ์ให้ข้อมูลที่เป็นทักษะหรือความรู้สึกได้อย่างอิสระมากกว่าการสัมภาษณ์แบบกลุ่ม เพราะไม่มีการครอบงำจากกลุ่ม
4. แนวคำถามที่ใช้สัมภาษณ์เชิงลึก เป็นแนวคำถามที่ตรงประเด็น ใช้ภาษาที่เข้าใจง่าย สื่อความหมายชัดเจนและเป็นคำถามที่ผู้ถูกสัมภาษณ์มีข้อมูล โดยผู้สัมภาษณ์จะพยายามไม่ใช้คำถามนำหรือชี้แนะ และทำการสัมภาษณ์ให้มีบรรยากาศที่ดี ผ่อนคลาย เป็นกันเอง เพื่อให้ได้คำตอบที่เป็นธรรมชาติและครบถ้วนที่สุด รวมทั้งปฏิบัติด้วยความสุภาพไม่แสดงลักษณะอาการเร่งเร้าหรืออยากรู้ อยากเห็นจนผู้ถูกสัมภาษณ์มีความอึดอัดที่จะให้ข้อมูล

3.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้เป็นการศึกษาเชิงคุณภาพ ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงเจาะลึก ได้นำมาวิเคราะห์วาทกรรม (Discourse analysis) ตามแนวคิดของมิเชลล์ ฟูโกต์ (Michel Foucault) ซึ่งเป็นทั้งนักคิด นักเขียนและนักปรัชญาชาวฝรั่งเศส โดยฟูโกต์ได้ให้ความหมายวาทกรรม คือระบบและกระบวนการในการสร้างหรือผลิต (Constitute) เอกลักษณ์หรืออัตลักษณ์ (Identity) และความหมาย (Significance) ให้กับสิ่งต่าง ๆ ในสังคมที่ห่อหุ้มเราอยู่ในรูปแบบของวาทกรรม กระบวนการและขั้นตอนในการวิเคราะห์วาทกรรม จะเริ่มด้วยคำถามที่ดูง่ายและมีความเป็นรูปธรรม ว่าอะไรคือสิ่งที่กำลังศึกษาหรือวาทกรรมของสิ่งนั้นคืออะไร ซึ่งการตั้งคำถามดังกล่าวเป็นการตั้งคำถามเพื่อต้องการตรวจสอบหรือสืบค้นว่าเอกลักษณ์และความหมายของสิ่งที่ถูกตั้งคำถามถึงนั้นว่าถูกสร้างขึ้นมาได้อย่างไรและมีการเปลี่ยนแปลงอย่างไรบ้าง เพื่อศึกษาถึงชุดกฎเกณฑ์ที่เป็นตัวกำหนดหรือสร้างความหมาย (Forms) ให้กับสิ่งที่ถูกตั้งคำถามดังกล่าวขึ้น ซึ่งช่วยให้เราเห็นถึงโยงใยของความสัมพันธ์เชิงอำนาจในสังคมที่สิ่งนั้นดำรงอยู่ อีกทั้งยังช่วยให้เห็นถึงความเปลี่ยนแปลงด้วย (วีรพงษ์ วรวัตร, 2551)

การเลือกวิธีวิเคราะห์วาทกรรม (Discourse Analysis) มาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล เนื่องจากเป็นวิธีที่เหมาะสมอย่างยิ่งในการให้ข้อมูลเชิงลึกเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงาน ว่ามีผลต่อความผูกพันองค์กรอย่างไร อีกทั้งยังเป็นวิธีที่ช่วยให้ผู้วิจัยเข้าใจภาษาและอำนาจหน้าที่ของสมาชิกกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาวิจัยในครั้งนี้ได้เป็นอย่างดีและมีความสมบูรณ์

3.4.1 ตัวอย่างการวิเคราะห์แบบ Discourse Analysis

“พี่คิดว่าพี่ได้รับการยอมรับและความไว้วางใจนะ เพราะว่าเมื่อหัวหน้างานมอบหมายงานให้ทำ พี่ก็สามารถทำให้สำเร็จได้”

จากตัวอย่างในการวิเคราะห์วาทกรรม(Discourse Analysis) ข้างต้น พบว่ามีหลายวาทกรรมที่อยู่ในแนวคิดของแรงจูงใจในการทำงานในส่วนของแรงจูงใจในการทำงาน ด้านการได้รับการยอมรับและไว้วางใจจากหัวหน้างานเช่น “คิดว่าพี่ได้รับการยอมรับและความไว้วางใจ” “หัวหน้างานมอบหมายงาน”

“พี่ว่าทุกวันนี้ที่เรามีสวัสดิการเยอะมาก ทั้งเบิกค่า โทรศัพท์ ค่าเบี้ยเลี้ยงออกพื้นที่ ค่าเช่าซื้อ ค่ารักษาพยาบาล โรงพยาบาลเอกชน แต่เป็นค่าตอบแทนที่แบบถึงเราย้ายกลับบ้าน ไปเราก็ยังเบิกส่วนนี้ได้ แต่ที่ทำให้ยังอยากอยู่ที่ปัตตานีต่อไปนะ แนนอนเลยคือค่าเสี่ยงภัย เพราะเงินส่วนนี้แหละที่ทำให้ยังเพียงพอต่อการใช้จ่ายอยู่ แล้วพี่ก็คิดว่าจำนวนเงินมันก็เหมาะสมนะ”

จากตัวอย่างในการวิเคราะห์วาทกรรม (Discourse Analysis) ข้างต้น พบว่ามีหลายวาทกรรมที่อยู่ในแนวคิดของแรงจูงใจในการทำงาน ในด้านค่าตอบแทนพิเศษพื้นที่เสี่ยงภัย เช่น “ทำให้ยังอยากอยู่ที่ปัตตานีต่อไปนะ แนนอนเลยคือค่าเสี่ยงภัย” “เงินส่วนนี้แหละที่ทำให้ยังเพียงพอต่อการใช้จ่ายอยู่”

“ที่ทำงานพี่ตอนนี้ อยู่กันแบบมีความเป็นกันเองมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน หัวหน้าไม่รู้อะไรหัวหน้าก็สามารถพูดคุย สอบถามหรือปรึกษากับเราได้ เราไม่รู้อะไรเราก็ปรึกษาหัวหน้าได้ ไม่ใช่ว่ามาแบ่งชั้นแบ่งชั้น ฉันทันเป็นหัวหน้าฉันจะไปถามลูกน้องแล้วมันจะเป็นการเสียหน้า มันไม่ใช่ไง เราจะมาแชร์เหตุผล แชร์ความรู้กัน เวลาจะทำงานเลยรู้สึกว่าคุณไม่ได้มาสั่งเรา มันเป็นการขอให้ช่วย ๆ กันทำงาน มันก็ส่งผลต่อการทำงานจริง ๆ นะ ทำให้เรารู้สึกเต็มใจมากที่จะช่วยเหลืองานต่าง ๆ ของหัวหน้า”

จากตัวอย่างในการวิเคราะห์วาทกรรม (Discourse Analysis) ข้างต้น พบว่ามีหลายวาทกรรมที่อยู่ในแนวคิดของแรงจูงใจในการทำงาน ในส่วนความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้บังคับบัญชา เช่น “มีความเป็นกันเอง” “มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน” “ทำให้เรารู้สึกเต็มใจมากที่จะช่วยเหลืองาน”

“สำหรับพี่ สิ่งที่ทำให้พี่ยังอยากทำงานอยู่ที่ปัตตานีคือเพื่อนร่วมงานและงาน
 คงเพราะพี่ทำงานที่นี่มานานจนชินและเสนอความคิดเห็นได้ รู้สึกคุ้นเคยกับ
ความเป็นอยู่ขององค์กร และเรื่องงาน รู้สึกว่าสามารถที่จะทำงานได้ออกมา
 ตามที่เราต้องการ เพราะได้แสดงความคิดเห็นอยู่ตลอดในการทำงาน เลยทำให้
พี่ยังอยากอยู่ที่นี้ ยังไม่อยากเปลี่ยนที่ทำงาน”

จากตัวอย่างในการวิเคราะห์วาทกรรม (Discourse Analysis) ข้างต้น พบว่ามีหลาย
 วาทกรรมที่อยู่ในแนวคิดของแรงจูงใจในการทำงาน ในส่วนของการไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงสภาพ
 การทำงานเช่น “ทำงานที่นี่มานานจนชิน” “รู้สึกคุ้นเคยกับความเป็นอยู่” “ยังอยากอยู่ที่นี้ ยังไม่อยาก
 เปลี่ยนที่ทำงาน”



ภาพที่ 3.1 แสดงตัวอย่างการวิเคราะห์ข้อมูล

3.4.2 ขั้นตอนการถอดบทสัมภาษณ์

ขั้นตอนการถอดบทสัมภาษณ์ ทำขึ้นภายหลังจากการเก็บรวบรวมข้อมูลที่ได้จากวิธีการสัมภาษณ์เชิงลึก โดยมีขั้นตอน ดังนี้

3.4.2.1 โดยนำข้อมูลที่ได้จากการสังเกตและการสัมภาษณ์เชิงลึกจัดออกเป็นกลุ่ม เพื่อตรวจสอบความถูกต้องและครบถ้วนของเนื้อหา

3.4.2.2 พิจารณาข้อมูลที่ได้ว่าเพียงพอในการตอบคำถามการวิจัย เก็บรวบรวมข้อมูลส่วนที่ขาดหายไป เพื่อทำการสัมภาษณ์ในครั้งต่อไปเพื่อให้ครบตามประเด็นที่ต้องการ

3.4.2.3 เรียบเรียงข้อมูลและจัดลำดับความสำคัญของเนื้อหา วิเคราะห์ข้อมูลรวม หาความเชื่อมโยงจากข้อมูลที่ได้มา แล้วนำมาวิเคราะห์เปรียบเทียบกับทฤษฎีที่ศึกษาไว้ เพื่อสรุปหาข้อเท็จจริงบนพื้นฐานของข้อมูลที่ได้มา

3.5 ความเชื่อถือได้ของข้อมูล

ความเชื่อถือได้ของงานวิจัยเชิงคุณภาพนั้นมีความแตกต่างจากความน่าเชื่อถือได้ของการวิจัยเชิงปริมาณ ซึ่งเป็นการวัดความเที่ยงตรงและค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม แต่ความเชื่อถือได้ของงานวิจัยเชิงคุณภาพ คือ การที่นักวิจัยคนอื่นสามารถตรวจสอบทำซ้ำได้ในประเด็นการเก็บข้อมูล การวิเคราะห์ตีความ โดยผลที่ออกมาตรงหรือใกล้เคียงกัน มีความสอดคล้องของข้อมูล ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ทดสอบความเชื่อถือได้ของงานวิจัย โดยนักวิจัยพิจารณาบทสัมภาษณ์ที่ได้ว่ามีความสอดคล้องกับงานวิจัยของนักวิจัยท่านอื่นหรือไม่

ผู้วิจัยได้ออกแบบคำถามเพื่อใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ซึ่งพัฒนามาจากแบบสอบถามของการวิจัยเชิงปริมาณ ทดลองนำไปสัมภาษณ์พนักงานจำนวน 2 คน แล้วนำผลลัพธ์ที่ได้มาปรับเปลี่ยนคำถามให้มีความรัดกุม เข้าใจง่าย และตรงประเด็น จากนั้นจึงนำไปดำเนินการสัมภาษณ์พนักงานกลุ่มตัวอย่างจำนวน 10 คน ซึ่งมีความหลากหลายในด้านของเพศ อายุ ประสบการณ์การทำงานและตำแหน่งงาน โดยพนักงานกลุ่มตัวอย่างตอบคำถามสัมภาษณ์ไปในทิศทางเดียวกัน และได้ข้อมูลที่ตรงประเด็นกับคำถามงานวิจัย ตลอดระยะเวลาในการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้สังเกตปฏิกิริยาของผู้ให้สัมภาษณ์และสภาพแวดล้อมในขณะที่ดำเนินการสัมภาษณ์ มีการบันทึกเสียงและจดบันทึกไว้เป็นลายลักษณ์อักษร เพื่อการสอบกลับของข้อมูล ผู้วิจัยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลขั้นสุดท้ายให้อาจารย์ที่ปรึกษา และปรับแก้ตามข้อเสนอแนะที่ได้รับ

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล :

แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

การศึกษาแรงจูงใจและความผูกพัน ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดปัตตานี ที่มีภูมิลำเนาในพื้นที่ปฏิบัติงาน ผู้วิจัยได้ศึกษาตามคำสัมภาษณ์โดยใช้แนวคิดและทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจและความผูกพันองค์กร มาทำการวิเคราะห์คำสัมภาษณ์ของพนักงานเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดปัตตานี ในบทนี้เป็นการนำเสนอผลการวิจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรด้านจิตใจ โดยเป็นการตอบคำถามงานวิจัยข้อที่ 1:

แรงจูงใจในการทำงานด้านใด ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่ปฏิบัติงานในเขตจังหวัดปัตตานี มีภูมิลำเนาในพื้นที่ และไม่เคยประสงค์ขอย้ายออกจากจังหวัดปัตตานี

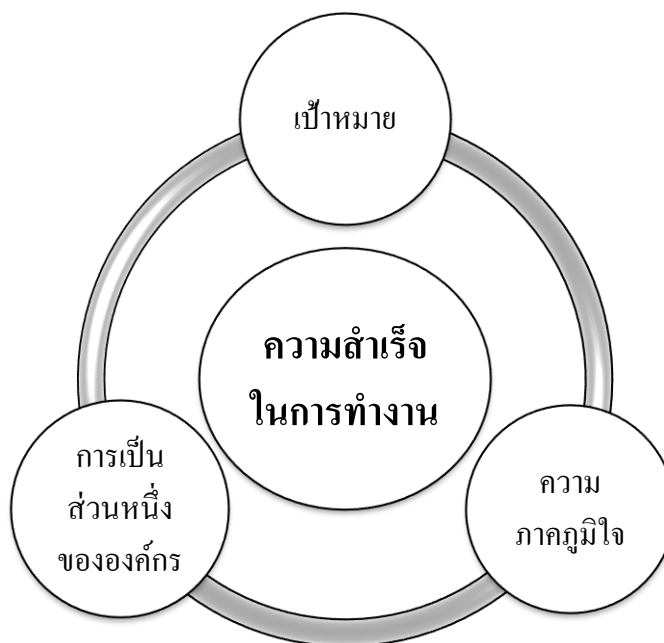
ผู้วิจัยได้เริ่มดำเนินการสัมภาษณ์โดยการถามข้อมูลทั่วไป ได้แก่ อายุ ตำแหน่งงาน สถานภาพสมรส รายได้ต่อเดือน ประวัติการทำงาน อายุการทำงาน และภูมิลำเนา เพื่อเป็นการสร้างความคุ้นเคยและเสริมสร้างบรรยากาศที่ดีระหว่างสัมภาษณ์ และก่อนการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้อธิบายถึงแนวคิดของความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจให้แก่ผู้ถูกสัมภาษณ์ โดยอ้างอิงจากแนวคิดของ Allen and Mayer (อ้างถึงในนิตินัย หมีสะอาด, 2556, น.29) จากนั้นจึงได้เริ่มสัมภาษณ์โดยถามคำถามที่เชื่อมโยงถึงปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงานด้านใด ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

ตารางที่ 4.1 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล : ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
ความสำเร็จในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> - พนักงาน 3/10 คนกล่าวว่ารู้สึก<u>เป็นส่วนหนึ่งขององค์กร</u> และเป็นแรงขับเคลื่อนที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ - พนักงาน 3/10 คน รู้สึก<u>มีความภาคภูมิใจ</u> ทั้งภูมิใจในตนเองและภูมิใจในองค์กร - พนักงาน 4/10 คน กล่าวว่าการทำงานได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ทำให้พนักงานมีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานมากขึ้นเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ
การได้รับการยอมรับและไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย	<ul style="list-style-type: none"> - พนักงาน 2/10 คนกล่าวว่าได้รับการยอมรับและไว้วางใจจาก<u>เพื่อนร่วมงาน</u> ทำให้รู้สึกเหมือนเป็นที่พึ่งพิงได้ ทำให้พนักงานเต็มใจที่จะช่วยเหลือแก่เพื่อนร่วมงาน - พนักงาน 3/10 คน กล่าวว่าเป็นที่ยอมรับของ<u>สังคมรอบข้าง</u> เนื่องจาก ธ.ก.ส.เป็นองค์กรที่สอบแข่งขัน จึงทำให้เป็นที่ชื่นชมของญาติพี่น้อง และเป็นที่ยอมรับของสังคม - พนักงาน 4/10 คน กล่าวว่าได้รับการยอมรับและไว้วางใจจาก<u>หัวหน้างาน</u> ทำให้พนักงานมีความตั้งใจทำงาน และต้องการที่จะพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้น - พนักงาน 6/10 คน กล่าวว่า<u>ลูกค้า</u>ของ ธ.ก.ส. ส่วนใหญ่จะให้เกียรติพนักงาน เพราะเป็นองค์กรของรัฐและตัวงานเป็นงานที่ช่วยเหลือลูกค้า

จากตารางที่ 4.1 เป็นผลการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของพนักงานเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดปัตตานี ที่มีภูมิลำเนาในพื้นที่ปฏิบัติงานจำนวน 10 คน พบว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรด้านจิตใจ ได้แก่

ความสำเร็จในงาน การได้รับการยอมรับนับถือ ซึ่งปัจจัยเหล่านี้เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้พนักงานมีความทุ่มเทพยายามในการทำงานให้องค์กร บรรลุหน้าที่จะทำเป้าหมายขององค์กรให้สำเร็จ และมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์กร จนก่อให้เกิดเป็นความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจในที่สุด ซึ่งผู้วิจัยสามารถแยกเป็นรายละเอียดได้ดังต่อไปนี้



ภาพที่ 4.1 แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ : ความสำเร็จในการทำงาน

จากภาพที่ 4.1 เป็นผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าความสำเร็จในการทำงานเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้พนักงานแรงจูงใจในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการที่พนักงานปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายของ ช.ก.ส. ปัตตานี ทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีส่วนร่วมในงาน รู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ทำให้พนักงานมีความภูมิใจในความสำเร็จขององค์กร อีกทั้งจะเป็นแรงกระตุ้นให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานเพิ่มขึ้นอีกด้วย ซึ่งหากพนักงานที่ไม่ได้รู้สึกว่าตนเองปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร ก็ทำให้เกิดความรู้สึกท้อถอยในการทำงาน และอาจส่งผลกระทบต่อเป้าหมายของการทำงานในงานต่อ ๆ ไป จนกระทบถึงภาพรวมขององค์กรได้ในที่สุด

4.1 ความสำเร็จในการทำงาน

ความสำเร็จในการทำงาน ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้ผู้ให้สัมภาษณ์รู้สึกว่ามีตนเองมีส่วนร่วมในงาน ปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร รู้สึกถึงความเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร จนกระทั่งเกิดความภาคภูมิใจในองค์กร โดยมีรายละเอียด ดังนี้

4.1.1 ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายขององค์กร

โดยการปฏิบัติงานของ ธ.ก.ส. ในแต่ละปีบัญชี คือตั้งแต่เดือนเมษายน – มีนาคมของปีถัดไป ฝ่ายกิจการภาคใต้ตอนล่าง ซึ่งเป็นหน่วยงานเพื่อบริหารจัดการ โดยประกอบไปด้วย 8 จังหวัด ดังนี้ สงขลา ปัตตานี ยะลา นราธิวาส สตูล ตรัง พัทลุง และ นครศรีธรรมราช จะมอบเป้าหมายให้แต่ละจังหวัด เมื่อแต่ละจังหวัดได้รับเป้าหมายดังกล่าว ก็จะแบ่งเป้าหมายแก่สาขาเป็นลำดับถัดไป ดังนั้นการที่พนักงานได้ปฏิบัติงานตามเป้าหมายดังกล่าวนอกจากจะทำให้สาขาบรรลุตามเป้าหมาย จนส่งผลไปในระดับจังหวัดแล้ว ยังทำให้ตัวพนักงานเองรู้สึกมีกำลังใจ และตั้งใจที่จะปฏิบัติงานในปีถัดไป ดังจะเห็นได้จากกรให้สัมภาษณ์ของ P8 ที่กล่าวว่า

“เมื่อคนพูดถึงปัตตานีว่าได้ลำดับที่ดีนะ ก็ทำให้เรารู้สึกดีใจว่างานที่เราทำไว้นั้น บรรลุไปได้ด้วยดี ไปถึงเป้าหมายที่เราวางไว้ เช่น จากเมื่อก่อนที่ภายในฝ่ายภาคใต้ตอนล่างของเราได้ที่หลัง ๆ มาตลอด แต่ปีที่แล้วเราได้ที่ 3 ก็ถือว่าประสบความสำเร็จแล้ว”

และ P3 กล่าวว่า

“พี่ว่าการที่เราทำงานให้สาขาบรรลุตามเป้าหมายที่ธนาคารได้ตั้งไว้แต่ละสาขามีเป้าหมายให้ เรา ก็จะช่วยกันเพื่อให้ทำได้ตามเป้าหมายของสาขา ก็จะส่งผลไปยังความสำเร็จโดยรวมของ ธ.ก.ส. ปัตตานี”

สำหรับพื้นที่สามจังหวัด จะพบว่าการปฏิบัติงานก็ค่อนข้างแตกต่างกับพื้นที่ของจังหวัดอื่น ๆ โดยพนักงานรู้สึกว่าปฏิบัติงานได้บรรลุตามเป้าหมายโดยไม่ถูกกดดันมากนัก จึงมีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงานเช่นเดียวกัน โดยจะเห็นจากการให้สัมภาษณ์ของ P2 ที่กล่าวว่า

“เป้าหมายของจังหวัดเราพี่ว่าเหมือนเค้าจะอนุโลมให้นะ เลยทำให้เราไม่ถูกกดดันเยอะ ถ้าเราเทียบกับจังหวัดอื่นที่ถูกกดดันมากกว่านี้ ไม่ได้บังคับอะไรเรา

เยอะ เลยทำให้รู้สึกทำงาน ได้ตามเป้าหมายแบบไม่ถูกกดดัน และก็ไม่ได้เครียดด้วย”

ในขณะที่เดียวกัน P7 ก็กล่าวว่า การปฏิบัติงาน ได้สำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน ยังส่งผลต่อการประเมินผลงาน และการขึ้นเงินเดือน

“ในแต่ละปีบัญชีจะมีการตั้งดัชนีชี้วัดการทำงานของแต่ละสาขา ถ้าเราทำสำเร็จตามเป้าหมาย มันก็ส่งผลให้จิตใจมากนะ ทำให้รู้สึกมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้ได้ตามมาตรฐานเดิมและพยายามให้ดีขึ้นอีกในส่วนที่ทำได้เพื่อองค์กร และยังมีผลต่อการประเมินผลงาน การปรับขึ้นเงินเดือนที่เป็นผลพวงมาจากการที่เราทำงานสำเร็จด้วยนะ”

และสำหรับผู้ถูกสัมภาษณ์บางท่านที่รู้สึกว่าตนเองยังปฏิบัติงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย อันเนื่องมาจากมองว่าความสำเร็จของงานมาจากปัจจัยภายนอก เช่น ศักยภาพของลูกค้า พื้นที่ปฏิบัติงาน ก็ส่งผลให้พนักงานที่รู้สึกว่าปฏิบัติงานไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายนั้น ส่งผลถึงแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ดังคำให้สัมภาษณ์ของ P5 ที่กล่าวว่า

“งานของพี่หน้าที่หลักคือการปล่อยสินเชื่อและติดตามหนี้ค้างชำระ พี่คิดว่างานที่พี่ทำยังประสบความสำเร็จในระดับน้อยนะเพราะว่างานที่รับผิดชอบค่อนข้างมีหลายอย่างเป็นองค์ประกอบ อย่างเช่น จากการวางแผนของผู้บังคับบัญชา จากพื้นที่ในเขตปฏิบัติงานที่เป็นพื้นที่เสี่ยงภัย บางทีก็เข้าไปไม่ได้เพราะอันตรายเกินกว่าจะเข้าไปเสี่ยง จากอาชีพของลูกค้าที่เป็นเกษตรกร ทำให้มีรายได้ไม่แน่นอน และสิ่งสำคัญคือศักยภาพและความมีวินัยของลูกค้า เมื่อทำงานไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ก็ทำให้รู้สึกไม่ดีเหมือนกันนะ แต่ก็ทำอะไรได้ไม่มาก”

สอดคล้องกับคำกล่าวของ P1 ที่ว่า

“พี่ว่าที่ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้ประสบความสำเร็จแค่ในระดับหนึ่ง แต่ยังไม่สำเร็จตามเป้าหมายทั้งหมด เพราะพี่คิดว่างานที่ได้รับมอบหมายจะสำเร็จไม่สำเร็จไม่ได้ขึ้นอยู่กับตัวเราเพียงคนเดียว ลูกค้า ลูกหนี้ ก็มีมีส่วนสำคัญเหมือนกัน”

อีกทั้งยังมีผู้ถูกสัมภาษณ์บางท่านที่รู้สึกว่าตนเองยังปฏิบัติงานได้ไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายเช่นเดียวกัน แต่มีผลมาจากปัจจัยภายในของหน่วยงานเอง เช่น การที่ตนเองอยู่ในช่วงตั้งครรภ์ การวางแผนของผู้บังคับบัญชาและกำลังคนที่ไม่เพียงพอ ซึ่งมีผลให้พนักงานรู้สึกว่าดำเนินงานได้ไม่บรรลุเป้าหมายเท่าที่ควร ดังจะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ของ P10 ที่กล่าวว่า

“ตอนนี้รู้สึกว่างานที่ทำอยู่ก็ไม่ค่อยเข้าเป้า หรือตามเป้าหมายเท่าไร เพราะเวลาที่หน่วยงานของพี่มีพนักงานลาคลอด 1 คน มันไม่ครบคน กำลังคนไม่พอ งานมันหนักอยู่ตอนนี้ แล้วพี่ก็ต้องอยู่ด้วย ซึ่งถ้าต้องมีข้อจำกัดที่ทำให้พี่ไม่สามารถออกพื้นที่เพื่อลงไปตรวจดิน ไม่สามารถออกไปตามหนี้ได้ ติดตามหนี้ทางโทรศัพท์ได้อย่างเดียวแล้วถ้าโทรไม่ติดคือจบเลย รู้สึกว่าทำงานลำบากมาก ทำให้ประสิทธิภาพการทำงานของหน่วยงานตอนนี้ลดลง งานไม่เดิน ไม่บรรลุตามเป้าหมาย”

4.1.2 การเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร

ความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรของพนักงาน ถือเป็นแรงจูงใจในการปฏิบัติงานอย่างหนึ่งที่ทำให้พนักงานรู้สึกอยากที่จะปฏิบัติงานอยู่ที่ ธ.ก.ส. ในจังหวัดปัตตานี และปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จ โดยจะเห็นได้ชัดเจนจากผลการสัมภาษณ์ของ P9 ที่กล่าวว่า

“พี่คิดว่าผลงานไม่ว่าจะเป็นระดับสาขา หรือระดับจังหวัด ถ้ามันเป็นผลงานที่ดี มันก็เป็นแรงจูงใจอย่างหนึ่ง ที่เราอยากจะทำงานอยู่ที่นี้ เพราะรู้สึกว่าเราเป็นส่วนหนึ่งที่ทำงานให้ประสบความสำเร็จ”

สอดคล้องกับ P8 ที่กล่าวว่า

“รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งที่ทำให้สำนักงานจังหวัดปัตตานี ประสบความสำเร็จได้ แม้พี่จะเป็นเพียงคน ๆ เดียว แต่ถ้ารวมทั้งหมด ก็ถือว่าเราเป็นส่วนหนึ่งของที่นี่”

และ P1 ที่กล่าวว่า

“พี่ก็คิดว่าตัวเองเป็นส่วนหนึ่งของ ธ.ก.ส.ปัตตานีนะ แต่เป็นส่วนเล็ก ๆ ที่ทำให้องค์กรขับเคลื่อนไปได้ ถ้าเปรียบรถยนต์ก็แค่ล้อตัวหนึ่ง แต่ถ้าขาดเราไปก็ล้อก็ไม่สมบูรณ์ไง รถก็ขับไปไม่ได้เหมือนกัน”

4.1.3 ความภาคภูมิใจ

ผู้ถูกสัมภาษณ์หลายท่านได้ให้ความเห็นตรงกันว่าเมื่อปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ ทำให้พนักงานมีความรู้สึกภาคภูมิใจ ทั้งต่อตัวองค์กร และต่อตนเอง ซึ่งเป็นปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่มีผลด้านจิตใจของพนักงาน ดังที่ P8 กล่าวว่า

“ ลองคิดดูนะ เราทุ่มเททำงาน จนเลิกเที่ยงคืน ตีหนึ่งเพื่ออะไรล่ะ แต่เพราะเมื่อทุกคนช่วยกัน มันทำให้ส่งผลต่อจิตใจเป็นอย่างมาก เหมือนถ้าเราไปพูดกับเพื่อนๆที่ปฏิบัติงานว่าจังหวัดเธอได้ที่เท่าไร จังหวัดเราได้ที่ดีกว่านะ ก็เหมือนทำให้เรารู้สึกภูมิใจ”

ซึ่งสอดคล้องกับ P3 ที่กล่าวว่า

“ความรู้สึกที่ก็เหมือนพนักงานทุกคน ที่รู้สึกภูมิใจที่สำนักงานจังหวัดปัตตานีทำงานได้ประสบความสำเร็จมากขึ้น ทำให้แข่งขันกับสำนักงานจังหวัดอื่น ๆ ได้”

สำหรับพนักงานบางท่านที่ได้รับมอบหมายงานอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากงานในสายงาน เช่น งานการทำวิจัยส่งประกวดในระดับจังหวัด โดยปีบัญชี 2558 งานวิจัยของสำนักงาน ธ.ก.ส. ปัตตานี ก็ได้รางวัลงานวิจัยดีเด่นในระดับประเทศ ซึ่งก็ถือเป็นอีกความสำเร็จในงานที่สร้างความภาคภูมิใจให้กับพนักงาน ดังที่ P6 กล่าวว่า

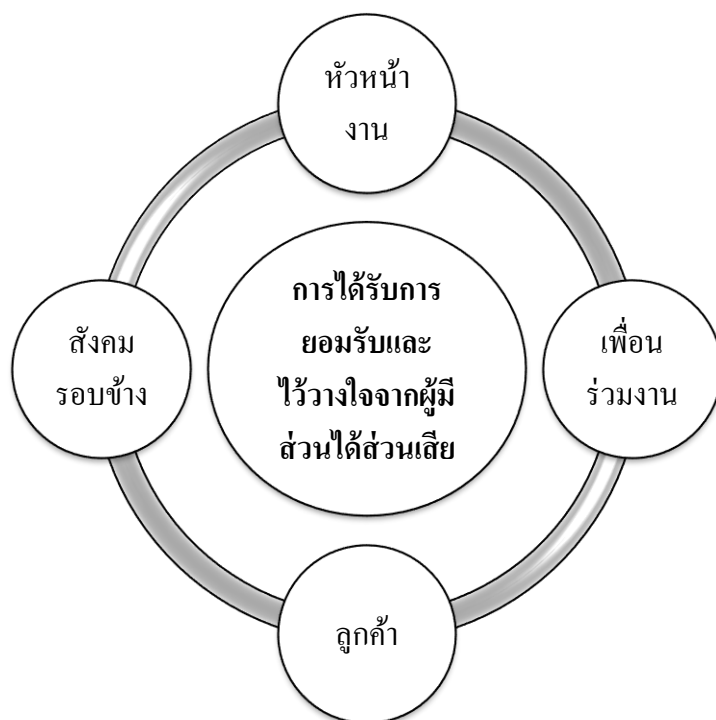
“ถ้างานที่พี่ทำส่งผลให้องค์กรมีความสำเร็จ เราก็จะยิ่งภูมิใจและอยากทำต่อไป ไม่ว่าจะเป็นงานหลักที่เป็นงานประจำของสินเชื่อหรือว่าเป็นงานรอง เช่น การทำงานวิจัยในปีที่ผ่านมา แล้วได้รับรางวัลระดับประเทศเลยนะ แถมยังสร้างชื่อเสียงให้แก่สำนักงานจังหวัดปัตตานีอีกด้วย”

แต่ก็มีผู้ถูกสัมภาษณ์บางคนกลับมองว่าความสำเร็จจากผลงานบางอย่างในปัจจุบันที่เป็นการดำเนินงานในเชิงพาณิชย์มากขึ้นในด้านสินเชื่อ เช่นการทำประกันชีวิต เป็นการแสวงหากำไรต่อลูกค้า ที่ถึงแม้ว่าจะดีต่อลูกค้าเพราะช่วยคุ้มครองเงินกู้ในยามเกิดเหตุกรณีเสียชีวิตหรือทุพพลภาพไม่ให้ภาระหนี้สินตกเป็นของทายาท แต่พนักงานกลับมองว่าความสำเร็จของงานดังกล่าวไม่ได้สร้างความภาคภูมิใจให้แก่ตนเอง ดังที่ P1 กล่าวว่า

“พี่ไม่อยากจะเรียกว่าความสำเร็จหรือความภูมิใจเท่าไรหรอกนะ เพราะช่วงหลัง ๆ เนี่ยะพอมีการขายประกันมากขึ้น มันอาจจะมีความสำเร็จในรูปแบบกำไรที่เข้าองค์กรของเรา แต่ดูเหมือนเราไปขูดรีดเงินจากเกษตรกรยังไงก็ไม่รู้”

ดังนั้นองค์กรควรหันมาให้ความสำคัญกับการปรับทัศนคติของพนักงาน ควบคู่กับการพัฒนาผลิตภัณฑ์ที่มีมากขึ้นของธนาคาร ให้พนักงานปรับเปลี่ยนความคิดเช่นว่าการทำประกันเป็นการช่วยเหลือลูกค้าอย่างหนึ่งยามเกิดสิ่งไม่คาดคิดเกิดขึ้น ซึ่งการปรับทัศนคติในรูปแบบต่าง ๆ นั้นจะทำให้พนักงานสามารถปรับตัวและเปลี่ยนแปลงกระบวนการคิดใหม่ ส่งผลให้พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จและมีความรู้สึกภูมิใจในงานมากขึ้นได้

จากผลการวิเคราะห์ สามารถสรุปได้ว่าหากพนักงานทำงานได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นงานหลักหรืองานอื่น ๆ นอกเหนือจากงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของสายงานตนเอง จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความภาคภูมิใจทั้งต่อตนเองและต่อองค์กร อีกทั้งยังทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอีกด้วย ซึ่งเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ให้มีความตั้งใจที่จะทำงานมากขึ้นในปีถัด ๆ ไป นอกเหนือจากนั้นยังส่งผลไปยังการประเมินผลงานในแต่ละปี ที่ผลต่อการขึ้นเงินเดือนของพนักงาน อีกทั้งถึงแม้งานจะสำเร็จตามเป้าหมาย แต่องค์กรก็ควรให้ความสำคัญกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อผลิตภัณฑ์และการดำเนินงานของธนาคาร เพื่อให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อผลิตภัณฑ์และธนาคาร สำหรับพนักงานที่รู้สึกว่าตนเองยังปฏิบัติงานได้ไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย หน่วยงานหรือสาขาควรให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าว ไม่เพียงแต่มองไปทำงานที่ประสบความสำเร็จเท่านั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือสาขาควรช่วยกันหาหรือถึงปัญหาให้ตรงจุด และทำการแก้ไขให้ทันท่วงที เมื่อแก้ไขปัญหาแล้วถึงแม้งานจะยังไม่ได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายเนื่องจากอาจมาจากปัจจัยภายนอกอื่น ๆ แต่ก็ส่งผลให้พนักงานรู้สึกถึงการได้รับการแก้ไขในปัญหาและอาจส่งผลต่อจิตใจของพนักงานต่อไปได้อีกด้วย



ภาพที่ 4.2 แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ: การได้รับการยอมรับและไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

จากภาพที่ 4.2 เป็นผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าการได้รับการยอมรับและไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ลูกค้าและสังคมรอบข้าง ทำให้พนักงานรู้สึกว่าจะทำให้พนักงานรู้สึกท้าทายเมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ยาก ๆ และรู้สึกดีเมื่อปฏิบัติงานได้ดีจนได้รับคำชมเชย ทำให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะช่วยเหลืองานต่าง ๆ ทั้งต่อหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานอย่างเต็มที่ หรือแม้กระทั่งการได้รับการยอมรับจากลูกค้า เกษตรกรที่มาใช้บริการ และจากสังคมภายนอกองค์กร ก็เป็นปัจจัยที่เสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานเช่นเดียวกัน

4.2 การได้รับการยอมรับและไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

การได้รับการยอมรับและไว้วางใจในการปฏิบัติงานจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน เช่น หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า หรือแม้แต่ผู้ที่ไม่ได้เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน ได้แก่ สังคมรอบข้าง ล้วนเป็นปัจจัยที่มีผลต่อจิตใจที่ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกดี มีความตั้งใจและเต็มใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น โดยมีรายละเอียดดังนี้

4.2.1 หัวหน้างาน

เมื่อพนักงานได้รับการมอบหมายงานต่าง ๆ ทำให้พนักงานรู้สึกถึงการได้รับการยอมรับและความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา การได้รับคำชมเชยทำให้พนักงานรู้สึกมีกำลังใจมากขึ้นในการทำงาน ดังจะเห็นได้ชัดเจนจากการให้สัมภาษณ์ของ P1 ที่กล่าวว่า

“พี่คิดว่าพี่ได้รับการยอมรับและความไว้วางใจนะ เพราะว่าเมื่อหัวหน้างานมอบหมายงานให้ทำ พี่ก็สามารถทำให้สำเร็จได้”

แต่ในทางเดียวกัน การที่พนักงานได้รับมอบหมายงานที่ยาก ๆ ก็ทำให้พนักงานรู้สึกถึงการได้รับการยอมรับและไว้วางใจเช่นเดียวกัน เมื่อได้รับมอบหมายจะสร้างความท้าทายแก่พนักงาน ทำให้มีความต้องการพัฒนาตนเองเพิ่มขึ้น จากผลการสัมภาษณ์ของ P7 ที่กล่าวว่า

“หรือแม้แต่ปฏิบัติงานแทนหัวหน้าเมื่อหัวหน้าไม่อยู่ ทำให้พี่รู้สึกดีนะที่เค้าไว้วางใจ และอยากที่จะพัฒนาตัวเองให้ดีขึ้น เก่งขึ้น ให้เหมาะสมกับที่เค้าไว้วางใจเรา และให้เค้ายอมรับนับถือเราต่อไปในอนาคต”

และสอดคล้องกับคำสัมภาษณ์ของ P6 ที่กล่าวว่า

“พี่เคยได้รับคำชมเชยนะ ว่าช่วยเหลืองานเป็นอย่างดี เป็นคนมีน้ำใจ แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี ทำงานได้หลายอย่าง และเสร็จทันอย่างรวดเร็ว เลยทำให้พี่มักจะได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ยากเสมอ ๆ และหัวหน้างานยังไว้วางใจให้ตัดสินใจในงานต่าง ๆ ที่สาขาจัด เช่น จัดประชุมกับชาวบ้าน การท่องเที่ยว การจัดงานใหญ่ ๆ หรือแม้กระทั่งกิจกรรมการแสดง มันทำให้พี่รู้สึกถึงความไว้วางใจที่เค้ามีให้ ทำให้เรารู้สึกมีตัวตน และงานยาก ๆ ก็ทำให้รู้สึกท้าทายความสามารถดี”

และ P4 ที่กล่าวว่า

“พี่รู้สึกว่าพี่ได้รับการยอมรับและความไว้วางใจจากหัวหน้าในระดับหนึ่งนะ คงเป็นเพราะว่าพี่ประสบความสำเร็จในการทำงานยังน้อยอยู่ แต่ก็ทำให้พี่ตั้งใจทำงานมากขึ้นนะ เพื่อให้ได้เรียนรู้งานเยอะ ๆ จะได้เก่งๆ สมกับที่เค้าไว้วางใจเรา”

4.2.2 เพื่อนร่วมงาน

การได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน ทำให้พนักงานรู้สึกถึงการเป็นที่พึ่งของเพื่อนร่วมงาน ทำให้พนักงานมีความยินดีและเต็มใจอย่างยิ่งในการช่วยเหลือในการปฏิบัติงาน ดังจะเห็นได้จากผลการสัมภาษณ์ของ P1 ที่กล่าวว่า

“การทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงาน ในบางอย่างเพื่อนร่วมงานถามเราเพื่อความแน่ใจ พี่ว่ามันยังคงยกย่ำว่าเราอยู่ในฐานะที่เขาพึ่งพิงเราได้แล้วยังเคยได้รับการคำชม เรื่องปัญหาหนี้ที่ค้างมานาน เป็นหนี้ NPL แต่พี่ก็สามารถจัดการให้เสร็จและจบได้ในช่วงที่พี่ดูแล”

สอดคล้องกับ P7 ที่กล่าวว่า

“พี่รู้สึกว่ามีพี่ได้รับการยอมรับและความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงาน ความไว้วางใจให้ได้รับมอบหมายงานเป็นจำนวนมากก็ทำให้พี่รู้สึกแบบในเมื่อเค้าไว้วางใจให้งานมาแล้ว เราก็ต้องตั้งใจทำงานให้ออกมาดีที่สุด”

4.2.3 ลูกค้า

การได้รับการยอมรับจากลูกค้า ยังทำให้พนักงานรู้สึกมีเกียรติ เนื่องจากลูกค้าของ ธ.ก.ส. ส่วนใหญ่จะเป็นลูกค้าเกษตรกรหรือลูกค้าผู้สูงอายุ ซึ่งมีความแตกต่างกับลูกค้าของธนาคารพาณิชย์ ดังนั้นลูกค้าก็จะให้เกียรติพนักงาน และด้วยความที่ ธ.ก.ส. เป็นธนาคารที่ดำเนินงานตามนโยบายของรัฐบาล เป็นปัจจัยที่ทำให้ลูกค้าปฏิบัติกับพนักงานอย่างให้เกียรติเสมอ ดังคำสัมภาษณ์ของ P1 ที่กล่าวว่า

“พี่ว่างานของเราค่อนข้างมีเกียรติและได้รับการยอมรับจากลูกค้าชาวบ้านอย่างมากนะ คงเป็นเพราะว่าเราเป็นพนักงานรัฐวิสาหกิจ เป็นพนักงานของรัฐ เลยทำให้คู่มือหน้ามีตาในสายตาของเค้า”

และ P2 ที่กล่าวว่า

“รู้สึกได้รับการยอมรับนะ เพราะว่าเวลาเจอลูกค้า ลูกค้าก็จะสวัสดีทักทายเพราะลูกค้า ธ.ก.ส. ส่วนใหญ่เป็นลูกค้าคนชรา เลยให้เกียรติพนักงานด้วย คนเฒ่าคนแก่บางที่เข้ามาที่ธนาคาร แก่ก็สวัสดีพนักงานก่อน ก่อนที่เราจะได้ทักทายแกด้วยซ้ำ”

อีกทั้งการที่พนักงานสินเชื่อของ ธ.ก.ส. ต้องมีการออกพื้นที่ คือการไปยังหมู่บ้านของลูกค้า อาจจะเพื่อการติดตามหนี้ หรือเยี่ยมเยียนให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ นั้น ก็พบว่าลูกค้ามีความเป็นมิตร มีความเป็นกันเอง และความไว้วางใจแก่พนักงานสินเชื่อในการฝากเงินเพื่อมาชำระเงินกู้ที่ธนาคาร โดยลูกค้าไม่ต้องมาที่ธนาคารเอง ก็เป็นปัจจัยที่สำคัญเช่นเดียวกันที่ส่งผลต่อจิตใจของพนักงาน ซึ่งจะเห็นได้ชัดเจนจากการให้สัมภาษณ์ของ P8 ที่กล่าวว่า

“เวลาไปติดตามหนี้ เมื่อลูกค้าเจอเรา เขายังให้ความนับถือเรา มาที่ธนาคารมาสอบถามอะไรที่สงสัย ก็มาหาเรา เมื่อออกพื้นที่เจอลูกค้าชวนกินข้าว ให้ของมาเยอะเยอะทั้งผลไม้ต่าง ๆ จึงทำให้เป็นความรู้สึกที่ดี ว่าถ้าเราทำงานอยู่ที่นี้ อย่างน้อย ๆ ลูกค้าก็ยังรู้สึกเป็นมิตรกับเรา เหมือนเค้ามีความไว้วางใจ เชื่อใจเราว่าเราไม่เอาเงินเค้าไปทำอะไรแน่นอน เช่น เมื่อไปตามหนี้ลูกค้า ลูกค้าก็ถามว่าฝากตั้งค์ไปด้วยได้มั๊ย ฝากไปชำระหนี้เงินกู้ ซึ่งเป็นสิ่งที่เราสามารถทำได้อยู่แล้วภายในกรอบระเบียบ แล้วเราก็เขียนใบเสร็จรับเงินชั่วคราวให้ลูกค้า เลยรู้สึกว่าเค้ามีความไว้วางใจ เชื่อใจเราว่าเราไม่เอาเงินเค้าไปทำอะไรแน่นอน”

สอดคล้องกับ P9 ที่กล่าวว่า

“ลูกค้าที่มาบ่อย ๆ เราอาจจะสนิทกับเค้า พูดคุยได้นอกเหนือจากที่เค้ามาใช้บริการถามไถ่สารทุกข์สุกดิบ บางครั้งก็มีลูกค้าเอาผลไม้ เอาขนมมาให้ที่แบงค์ ทำให้เรารู้สึกดี ผูกพัน บางทีลูกค้าก็ไม่ได้มาใช้บริการอะไร ก็เข้ามาแวะทักทาย เช่น ถ้าเราลางานหลาย ๆ วัน ก็จะมีมาทักทาย เป็นไงบ้าง หายไปไหนหลายวัน เสนาะเค้าก็จะทักทายเรา มันก็เป็นส่วนหนึ่งที่เราผูกพันกับลูกค้าทำให้เรารู้สึกมีความสุขกับการทำงาน”

อีกทั้งงานที่ปฏิบัติจะประกอบไปด้วยงานที่ให้ความช่วยเหลือแก่ลูกค้าเนื่องด้วยงานของ ธ.ก.ส. จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่ากลุ่มลูกค้าหลักขององค์กร คือ กลุ่มลูกค้าเกษตรกร รองลงมา คือ ลูกค้าประชาชนทั่วไป โดยการดำเนินกิจกรรมหลักที่สร้างรายได้ให้แก่องค์กรนั้นคือการให้สินเชื่อแก่ลูกค้าเกษตรกร ซึ่งเป็นที่ทราบกันดีว่าเกษตรกรยังเป็นอาชีพของประชากรส่วนใหญ่ในประเทศไทย และเป็นอาชีพที่รายได้ไม่แน่นอน ขึ้นอยู่กับผลผลิตของเกษตรกร จึงทำให้พนักงานที่ได้ปฏิบัติงานโดยมีเนื้องานที่มีความสัมพันธ์กับลูกค้ากลุ่มเกษตรกรอย่างต่อเนื่องนั้น ทำให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีในจิตใจ ส่งผลไปถึงแรงจูงใจในการทำงานได้ ดังคำกล่าวของ P1 ที่กล่าวว่า

“ตัวงานของพี่คือการติดตามหนี้ค้างชำระในแต่ละไตรมาส ทำสัญญาเงินกู้ ตรวจสอบที่ดินจำนอง แก้ปัญหาหนี้ NPL ขายประกัน และดำเนินงานตามโครงการของรัฐ แล้วแต่ว่างานเร่งด่วนมากหรือน้อยซึ่งแน่นอนว่างานสินเชื่อของพี่เนี่ยะ ต้องเจอกับลูกค้าชาวบ้านอยู่บ่อย ๆ ซึ่งลูกค้าเค้าจะมองว่าตอนที่เค้าขาดสน องค์กรเป็นที่พึ่งให้เค้าได้ เพราะอย่างนั้นในเมื่อเราเองก็อยู่ในองค์กร เราก็ต้องเป็นที่พึ่งให้เค้าได้เหมือนกัน

สอดคล้องกับ P2 ที่กล่าวว่า

“พี่ว่างานของเราส่วนใหญ่เป็นงานช่วยเหลือลูกค้าที่เป็นชาวบ้านมากกว่าพวกธนาคารพาณิชย์ทั่วไปมานะเพราะเป็นงานที่ตอบสนองนโยบายรัฐมากกว่า ถ้าแบงก์พาณิชย์จะมีกลุ่มลูกค้าพวกคนมีตั้งค้คนทำงานค้าขาย พวกทำธุรกิจที่ต้องใช้แบงก์พาณิชย์ เพราะว่าสะดวกคล่องแคล่วว่องไวแต่แบงก์เราจะรองรับพวกเงินคนชรา เบี้ยเกษตกรกร เบี้ยสวนยาง เงินน้ำท่วม อะไรประมาณนี้ ก็มีความรู้สึกเหมือนกับเราได้ช่วยชาวบ้าน ทำให้เรารู้สึกดีว่าถ้าเทียบว่าจะให้พี่ย้ายไปอยู่แบงก์พาณิชย์อะนะรู้สึกว่างค์กรเราช่วยเหลือชาวบ้าน ก็ทำให้พี่รู้สึกดี ก็ส่งผลต่อจิตใจนะเวลาทำงานทำให้เรามีความตั้งใจมากขึ้น”

4.2.4 สังคมรอบข้าง

การสอบแข่งขันเข้ามาทำงานของ ธ.ก.ส.ซึ่งถือว่าเป็นรัฐวิสาหกิจ มีความมั่นคงเป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติงานเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร และช่วยเหลือตามนโยบายต่าง ๆ ของรัฐบาล เป็นองค์กรที่โดดเด่นในด้านความมีจริยธรรมขององค์กรอีกองค์กรหนึ่ง จึงทำให้มีจำนวนผู้สอบแข่งขันจำนวนมากในแต่ละครั้งที่เปิดสอบเพื่อรับพนักงานเข้ามาบรรจุเป็นพนักงานใหม่ ส่งผลให้การที่พนักงานสามารถสอบเข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กรได้ จะเป็นที่ยินดีทั้งต่อตนเองและครอบครัว ดังคำสัมภาษณ์ของ P6 ที่กล่าวว่า

“พี่รู้สึกว่างานของเรามีเกียรติ และทำให้รู้สึกว่าตัวเอง ได้รับการยกย่อง คงเป็นเพราะหน่วยงานของเราเป็นหน่วยงานรัฐวิสาหกิจ มีความมั่นคง มีชื่อเสียงในทางที่ดีในด้านต่าง ๆ เช่น ช่วยเหลือเกษตรกร พัฒนาอาชีพ อะไรประมาณนี้ แล้วที่สำคัญยังสอบเข้ายากมาก ทำให้พี่ได้รับการชื่นชมจากสังคมญาติพี่น้อง แม้แต่คนในหมู่บ้าน ก็ทำให้พ่อแม่ก็พลอยภูมิใจไปด้วย”

สอดคล้องกับ P1 ที่ให้ความเห็นว่า

“พี่ก็รู้สึกดีใจนะ เพราะว่าคนที่รู้จักส่วนใหญ่ก็ รู้จักองค์กรของเรา เขาก็อยากเข้ามาทำงานแต่บางคนก็สอบไม่ได้ เขาก็เลยมองว่า การที่พี่สอบเข้ามาทำงานได้ ใคนี้เจ๋งนะ”

และ P4 ที่กล่าวว่า

“พี่ว่า ธ.ก.ส.ของเราเป็นที่ยอมรับจากสังคมมาก ๆ นะ เพราะเป็นองค์กรที่อยู่คู่กับสังคมไทยมานาน เป็นที่รู้จักของเกษตรกร คอยช่วยเหลือเกษตรกรทั้งให้กู้เงินและการพัฒนาอาชีพแล้วยังเป็นที่รู้จักของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งรัฐและเอกชนอีกด้วย”

ดังนั้นผลการวิเคราะห์ จึงสามารถสรุปได้ว่าการทำงานที่พนักงานได้รับการยอมรับนับถือ และความไว้วางใจไม่ว่าจะเป็นจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ทำให้พนักงานรู้สึกทำทนายเมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ยาก ๆ และรู้สึกดีเมื่อปฏิบัติงานได้ดีจนได้รับคำชมเชย ทำให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะช่วยเหลืองานต่าง ๆ ทั้งต่อหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานอย่างเต็มใจ หรือแม้กระทั่งการได้รับการยอมรับจากลูกค้าเกษตรกรที่มาใช้บริการ และจากสังคมภายนอกองค์กร ก็เป็นปัจจัยที่เสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานเช่นเดียวกัน เพราะเมื่อลูกค้ามอบความไว้วางใจให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นมิตร และมีความสุขในการปฏิบัติงานมากขึ้น อีกทั้งการที่พนักงานมีความเกี่ยวข้องกับลูกค้ากลุ่มเกษตรกรหรือชาวบ้าน ทำให้พนักงานรู้สึกเหมือนเป็นที่พึ่งพิงให้แก่ลูกค้า และได้ช่วยเหลือลูกค้า ซึ่งเป็นสิ่งที่มากกว่าการการปล่อยสินเชื่อหรือการทำธุรกรรมทางการเงินเท่านั้น จึงถือเป็นความสัมพันธ์ทางจิตใจที่ส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจ มีความยึดมั่นและตั้งใจปฏิบัติงานเพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรที่อยู่คู่กับเกษตรกร และทำประโยชน์ให้แก่สังคมต่อไป ซึ่งถือเป็นปัจจัยในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันทางด้านจิตใจทางด้านหนึ่งอีกด้วย

บทที่ 5

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล :

แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่

ในบทนี้เป็นการนำเสนอผลการวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดปัตตานี ที่มีภูมิลำเนานอกพื้นที่ปฏิบัติงาน ในด้านแรงจูงใจในการทำงานด้านใดบ้าง ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ ของพนักงาน โดยเป็นการตอบคำถามงานวิจัยข้อที่ 2:

แรงจูงใจในการทำงานด้านใด ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่ปฏิบัติงานในเขตจังหวัดปัตตานี มีภูมิลำเนานอกพื้นที่ และไม่เคยประสงค์ขอโยกย้ายออกจากจังหวัดปัตตานี

ตารางที่ 5.1 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล : ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่

แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
ค่าตอบแทนพิเศษพื้นที่เสี่ยงภัย	พนักงาน 8/10 คน กล่าวว่า <u>ค่าตอบแทนพิเศษพื้นที่เสี่ยงภัย</u> มีแรงดึงดูดที่ทำให้พนักงานมีความจำเป็นต้องปฏิบัติงานที่ ร.ก.ส. ในจังหวัดปัตตานี

จากตารางที่ 5.1 เป็นผลการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของพนักงานเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดปัตตานี ที่มีภูมิลำเนานอกพื้นที่ปฏิบัติงานจำนวน 10 คน พบว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ ได้แก่ ค่าตอบแทน และความเคยชินของพนักงาน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานรู้สึกตัวตนเองยังมีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติงานที่ ร.ก.ส. ในจังหวัดปัตตานีอยู่ โดยไม่ต้องการโยกย้าย

ออกจากพื้นที่ ถึงแม้จะเป็นพื้นที่ที่มีความเสี่ยงมากกว่าพื้นที่ปกติ โดยพนักงานได้คำนึงถึงผลประโยชน์ที่จะเสียไปหากโยกย้ายออกจาก ธ.ก.ส. ในจังหวัดปัตตานี ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

5.1 ค่าตอบแทนพิเศษพื้นที่เสี่ยงภัย

ค่าตอบแทนนั้นประกอบไปด้วยค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงิน สำหรับผลการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าพนักงานส่วนใหญ่เห็นว่าค่าตอบแทนในส่วนของเงินเดือนหรือค่าจ้างนั้น เป็นปัจจัยที่ไม่มีผลต่อการตัดสินใจโยกย้าย เนื่องจากหากพนักงานต้องการย้ายไปปฏิบัติงานที่จังหวัดใดหรือย้ายกลับภูมิลำเนา ก็ยังคงได้รับเงินเดือนเท่าเดิม จึงไม่ได้มีผลต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงานใน ธ.ก.ส. จังหวัดปัตตานี แต่ส่วนของค่าตอบแทนพิเศษพื้นที่เสี่ยงภัยเป็นเงินตอบแทนที่พนักงานได้รับการชดเชยจากการปฏิบัติงานในพื้นที่ที่มีเหตุการณ์ความไม่สงบได้แก่ พื้นที่คือ จังหวัดปัตตานี ยะลา นราธิวาส และจังหวัดสงขลา เฉพาะพื้นที่อำเภอเทพา อำเภอบันนังสวย อำเภอนาทวี อำเภอจะนะ และอำเภอสะเดา เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการสร้างแรงจูงใจสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่พนักงาน จากการสัมภาษณ์พบว่าค่าเสี่ยงภัยเป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรด้านการคงอยู่ของพนักงานที่อายุงานน้อยและได้รับเงินเดือนในอัตราที่ยังไม่สูงมาก โดยเห็นได้อย่างชัดเจนจากคำสัมภาษณ์ของ P1 ที่กล่าวว่า

“พี่ว่าทุกวันนี้ที่เรามีสวัสดิการเยอะมาก ทั้งเบิกค่าโทรศัพท์ ค่าเบี้ยเลี้ยงออกพื้นที่ ค่าเช่าซื้อ ค่ารักษาพยาบาล โรงพยาบาลเอกชน แต่เป็นค่าตอบแทนที่แบบถึงเราย้ายกลับบ้านไปเราก็กินเบิกส่วนนี้ได้ แต่ที่ทำให้ยังอยากอยู่ที่ปัตตานีต่อไปนะ แน่นนอนเลยคือค่าเสี่ยงภัย เพราะเงินส่วนนี้แหละที่ทำให้ยังเพียงพอต่อการใช้จ่ายอยู่ แล้วพี่ก็คิดว่าจำนวนเงินมันก็เหมาะสมนะ เพราะออกพื้นที่อันตรายออก”

โดยสาเหตุสำคัญอีกอย่างหนึ่งที่ผู้ถูกสัมภาษณ์กล่าวถึงคือการมีภาระค่าใช้จ่ายที่เพิ่มมากขึ้น เช่น ภาระการผ่อนรถยนต์ ที่อยู่อาศัย หรือแม้กระทั่งการจะมีบุตร ซึ่งทำให้ค่าตอบแทนพิเศษพื้นที่เสี่ยงภัยนี้มีความสำคัญมาก โดยจะเห็นได้ชัดเจนจากผลการสัมภาษณ์ของ P8 ที่กล่าวว่า

“พี่คิดว่าค่าเสี่ยงภัยมีผลเป็นอย่างมากเลยนะที่ทำให้พี่ยังอยู่ที่ปัตตานี เพราะตอนนี้พี่มีภาระที่ต้องผ่อนบ้าน มาอยู่ที่นี้เงินตอบแทนเราได้เพิ่มขึ้นมาก็ถือว่าเยอะมากนะ ลำพังเงินเดือนหักนู่นหักนี่แล้วเหลือไม่เท่าไร แต่เบี้ยเสี่ยงภัยไม่หักอะไรเลย เงินจำนวนนี้เข้ามาช่วยให้เราอยู่ได้เป็นเดือนเลยนะ ค่าเสี่ยงภัยถ้า

เทียบก็เกือบจะเป็นครึ่งหนึ่งของเงินเดือนแล้วนะพี่ว่า แต่พี่คิดว่าถ้าเราไม่มีหนี้สิน เราก็คงย้ายไปอยู่ที่ไหนก็ได้”

สอดคล้องกับ P9 ที่กล่าวว่า

“ค่าเลี้ยงภยมีผลเป็นอย่างมากนะที่ทำให้พี่ยังอยู่ที่นี้ เพราะเงินส่วนนี้ถือว่าเยอะพอสมควร เราสามารถนำไปใช้จ่ายอะไรได้มากมาย ปัจจุบันที่ต้องผ่อนบ้าน ผ่อนรถ เงินส่วนนี้เป็นตัวช่วยให้เยอะ ก็ถือว่าเงินนี้มีจำนวนเยอะพอสมควร”

และ P10 กล่าวว่า

“พี่คิดว่าปัจจัยเดียวเลยที่ทำให้พี่ยังทำงานที่ปัตตานีคือค่าเลี้ยงภย เพราะมีจำนวนเยอะมากนะ ตอนแรกหลังจากพี่แต่งงาน พี่ก็คุยกับแฟนแล้วว่า จะเขียนย้ายกลับบ้านเหมือนกัน แต่พอตอนหลังที่พี่ท้อง พี่ก็คุยกับแฟนแล้วว่า ถ้าลูกเข้าโรงเรียนแล้วค่อยย้ายกลับแล้วกัน เพราะว่าการมีลูก ทำให้พี่มีภาระค่าใช้จ่ายต่าง ๆ เพิ่มขึ้นเยอะแน่ ๆ เลยในอนาคตเลยไม่อยากจะไปรบกวนพ่อแม่ในเรื่องค่าใช้จ่าย เงินค่าเลี้ยงภยก็ถือว่าแบ่งเบาภาระได้เยอะ เช่น สะสมเก็บเป็นค่าเทอมลูกในอนาคต หรือค่าใช้จ่ายหรือยังได้ออมได้ อะไรประมาณนี้”

นอกจากภาระค่าใช้จ่ายของพนักงานแล้ว ผู้ถูกสัมภาษณ์บางคนยังกล่าวว่า องค์กรมีฐานเงินเดือนที่ต่ำเกินไปเมื่อเทียบกับปริมาณงาน การดำรงชีพให้เพียงพอ นั้นค่าเบี่ยเลี้ยงภยจึงถือเป็นปัจจัยที่มีความจำเป็นอย่างมาก จากคำกล่าวของ P6 ที่กล่าวว่า

“พี่ยังรู้สึกไม่พอใจกับเงินเดือนที่ได้รับนะ พี่ว่าฐานเงินเดือนยังต่ำไป ไม่ค่อยเหมาะสมเมื่อเทียบกับปริมาณงานที่ทำ ซึ่งถ้าหากไม่ได้ทำงานในสามจังหวัดที่ได้ออมค่าเลี้ยงภยเพิ่มเข้ามา รายได้อาจจะไม่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายทันที”

โดยจะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าค่าตอบแทนพิเศษพื้นที่เลี้ยงภย มีความสัมพันธ์กับความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติงานในพื้นที่ของพนักงาน หรือความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่นั่นเอง แต่อย่างไรก็ตาม ผู้ให้สัมภาษณ์บางส่วนที่ปฏิบัติงานมานานและมีอัตราเงินเดือนที่อยู่ในอัตราสูงก็ให้ความเห็นที่แตกต่าง โดยให้ความเห็นว่าปัจจัยด้านนี้มีผลไม่มากนักกับความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ของตนเอง เนื่องจากมีรายได้ที่เพียงพอต่อค่าใช้จ่ายแล้ว และตนเองไม่ได้มีภาระอะไร จะเห็นได้จากคำสัมภาษณ์ของ P2 ที่กล่าวว่า

“สำหรับค่าเสี่ยงภัย ที่คิดว่าเหมาะสม เพราะถ้าเทียบกับหน่วยงานอื่นก็เยอะ แต่ถ้าน้อยเกินไปก็ไม่พอใจให้มีคนยังทำงานในพื้นที่ อาจย้ายกลับบ้านกันหมดแล้ว ไม่คุ้มกับความเสี่ยง แต่ที่ผ่านมามีวันก่อนญาติลูกพี่ลูกน้องของพี่ที่เป็นตำรวจเพิ่งเจอเหตุการณ์จากความไม่สงบ อาการก็สาหัสเหมือนกัน จึงทำให้พี่เริ่มคิดแล้วว่าถ้าเกิดเหตุการณ์ใกล้ๆ เราจริง ๆ ก็ทำให้เราอยากจะย้ายเหมือนกัน ค่าเสี่ยงภัยก็เริ่มจะไม่คุ้มแล้ว แล้วปัจจุบันพี่ก็ทำงานมาหลายปีแล้ว พออายุงานเยอะ ราคายางรถยนต์เราก็สูงขึ้น ทำให้รู้สึกว่าค่าเสี่ยงภัยไม่ได้เยอะแล้วถ้าเทียบกับเงินเดือน ยิ่งเราเงินเดือนเยอะขึ้นค่าเสี่ยงภัยก็เป็นปัจจัยที่สำคัญน้อยลง”

สอดคล้องกับ P3 ที่กล่าวว่า

“ตอนนี้พี่คิดว่าเงินเดือนเพียงพอแล้วค่ะ พี่รู้สึกพอใจ และเงินที่ได้มาก็เพียงพอต่อการดำรงชีพ เมื่อเราทำงานมานานสักระยะเวลาหนึ่ง เงินเดือนขึ้นตามเกณฑ์ทุกปี และไม่ได้มีภาระค่าใช้จ่ายอะไรเยอะ เลยไม่ได้รู้สึกว่าที่ยังอยู่ที่นี่เพราะค่าเสี่ยงภัยสำหรับพื้นที่น่าจะเป็นที่ปัจจัยอื่นมากกว่านะ”

จากผลการวิเคราะห์ จะเห็นได้ว่าพนักงานส่วนใหญ่ไม่ได้กล่าวถึงค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงิน เช่น เงินเดือน โบนัส และค่าตอบแทนที่ไม่เป็นตัวเงิน เช่น สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการค่าโทรศัพท์ จะกล่าวเพียงค่าตอบแทนพิเศษพื้นที่เสี่ยงภัยเท่านั้น เนื่องจากผู้ถูกสัมภาษณ์เห็นว่าค่าตอบแทนทั้งที่เป็นตัวเงินและไม่เป็นตัวเงินข้างต้น เป็นค่าตอบแทนที่ผู้ถูกสัมภาษณ์ได้รับอย่างแน่นอนไม่ว่าจะปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่ใดของ ร.ก.ส. มีเพียงค่าตอบแทนพิเศษพื้นที่เสี่ยงภัยเท่านั้นที่มีความแตกต่างจากจังหวัดภูมิลำเนาของผู้ถูกสัมภาษณ์

ดังนั้นจึงสามารถสรุปได้ว่าค่าตอบแทนพิเศษพื้นที่เสี่ยงภัย เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานที่ปฏิบัติงานใน ร.ก.ส.จังหวัดปัตตานี เป็นค่าตอบแทนที่คุ้มค่ากับการเสี่ยงทำงานในพื้นที่ที่มีเหตุการณ์ความไม่สงบอย่างต่อเนื่อง ทำให้พนักงานสามารถดำรงชีพอยู่ได้ และเพื่อให้เพียงพอต่อการค่าใช้จ่ายที่เพิ่มมากขึ้น แต่สำหรับพนักงานที่มีอายุงานมาก มีรายได้ที่สูงขึ้นมีความคิดเห็นแตกต่างว่าค่าตอบแทนพิเศษพื้นที่เสี่ยงภัยไม่ได้มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในพื้นที่ และส่งผลถึงความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ไม่ได้ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความจำเป็นที่ยังต้องปฏิบัติงานในพื้นที่ ดังนั้นค่าตอบแทนพิเศษพื้นที่เสี่ยงภัยถือเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่ง ที่ทำให้พนักงานมีความจำเป็นต้องปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดปัตตานีต่อไป

บทที่ 6

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล :

แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน

ในบทนี้เป็นการนำเสนอผลการวิจัยที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดปัตตานี ที่มีภูมิลำเนาในพื้นที่ปฏิบัติงาน ในด้านแรงจูงใจในการทำงานด้านใดบ้าง ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านบรรทัดฐานของพนักงาน โดยเป็นการตอบคำถามงานวิจัยข้อที่ 3:

แรงจูงใจในการทำงานด้านใด ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่ปฏิบัติงาน ในเขตจังหวัดปัตตานี มีภูมิลำเนาในพื้นที่ และไม่เคยประสงค์ขอโยกย้ายออกจากจังหวัดปัตตานี

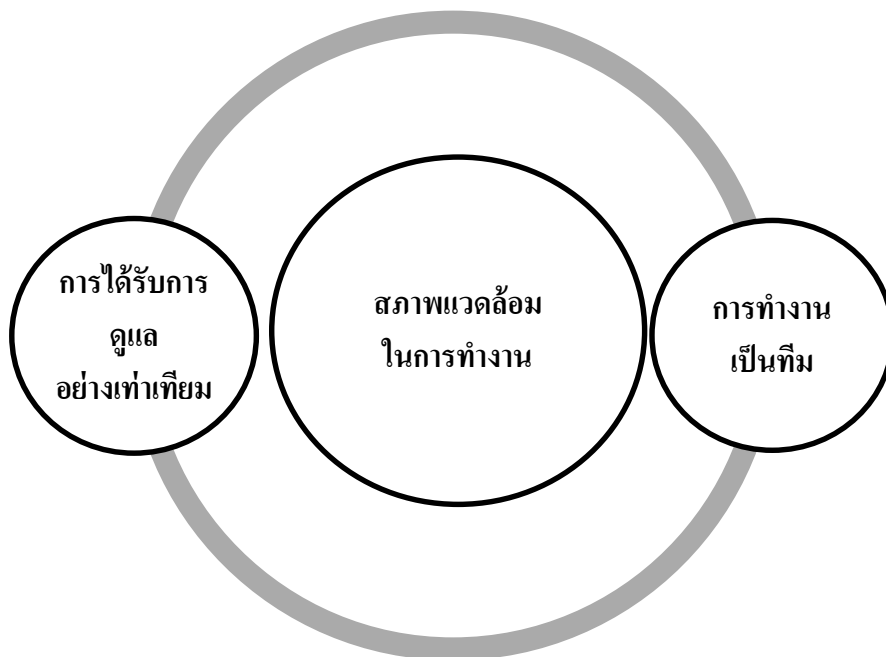
ตารางที่ 6.1 แสดงผลการวิเคราะห์ข้อมูล : ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน

แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
สภาพแวดล้อมในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none">- พนักงาน 5/10 คน กล่าวว่า การได้รับความใส่ใจจากผู้บังคับบัญชา <u>อย่างเท่าเทียมกัน</u> ทำให้เกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน เต็มใจที่จะปฏิบัติงานและเกิดความผูกพันกับที่ทำงาน- พนักงาน 6/10 คน กล่าวว่า <u>การทำงานเป็นทีม</u> มีการช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน มีความสามัคคีกัน ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกดีและมีกำลังใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

ตารางที่ 6.1 (ต่อ)

แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผล ต่อความผูกพันต่อองค์กร ด้านบรรทัดฐาน	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล
ความเคยชิน และ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง	<ul style="list-style-type: none"> - พนักงาน 1/10 คน กล่าวว่า ยังไม่ย้ายโยกย้ายเพราะ <u>ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง</u> และยังต้องการเรียนรู้งานให้ชำนาญก่อนแล้วจึงโยกย้าย - พนักงาน 2/10 คน กล่าวว่ายังไม่ต้องการโยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงสถานที่ปฏิบัติงาน เพราะปฏิบัติงานในจังหวัดปัตตานีมาเป็นระยะเวลาานาน จนเกิดเป็น <u>ความเคยชิน</u>และความผูกพัน ทำให้พนักงานรู้สึกว่าจะไม่ต้องการไปปรับตัวใหม่

จากตารางที่ 6.1 เป็นผลการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์จากการสัมภาษณ์เชิงลึกของพนักงานเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ในจังหวัดปัตตานี ที่มีภูมิลำเนาในพื้นที่ปฏิบัติงานจำนวน 10 คน พบว่าปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรด้านบรรทัดฐาน ได้แก่ ความสัมพันธ์ที่ดี ที่เกิดขึ้นกับผู้บังคับบัญชา หัวหน้างานและเพื่อนร่วมงาน และการไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงาน อันมาจากความคุ้นชินต่อทั้งสถานที่ปฏิบัติงาน เพื่อนร่วมงานและตัวงาน รวมถึงลักษณะนิสัยส่วนตัวของพนักงาน ซึ่งปัจจัยดังกล่าวเป็นสิ่งที่ทำให้พนักงานเกิดความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน การพึ่งพาซึ่งกันและกัน จนกลายเป็นพันธะผูกพันซึ่งมีอิทธิพลและพัฒนาให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคม โดยทำให้พนักงานรู้สึกว่าเป็นปัจจัยที่ทำให้ยังสมควรปฏิบัติงานที่ ธ.ก.ส. ในจังหวัดปัตตานีอยู่ โดยยังไม่ต้องการโยกย้ายออกจากพื้นที่ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้



ภาพที่ 6.1 แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน: สภาพแวดล้อมในการทำงาน

จากภาพที่ 6.1 เป็นผลการวิเคราะห์ที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่าผู้ให้สัมภาษณ์ส่วนหนึ่งมีความคิดเห็นว่าสภาพแวดล้อมในการทำงาน ที่มีบรรยากาศที่ดีต่อกัน โดยผู้บังคับบัญชาให้ความใส่ใจในผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน และการทำงานเป็นทีมจนเกิดเป็นความสามัคคี มีผลอย่างมากต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เพราะเมื่อพนักงานมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันก็ทำให้มีกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ แต่หากพนักงานรู้สึกถึงความไม่เท่าเทียมกันของผู้บังคับบัญชา หรือ ไม่มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน ก็ส่งผลให้ไม่เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาต้องมีความเข้าใจและเรียนรู้ถึงความต้องการของพนักงาน คอยให้คำแนะนำและคำปรึกษาในการทำงาน อีกทั้งควรให้ความสำคัญกับพนักงานอย่างเท่าเทียมกัน และหากพบว่าผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดปฏิบัติงานได้ไม่เต็มกำลังความสามารถ ก็เป็นปัจจัยที่ลดแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานคนอื่น ๆ ได้เช่นเดียวกัน ดังนั้นผู้บังคับบัญชาควรจะมีการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าวอย่างทันท่วงที เพื่อเป็นการกระตุ้นให้พนักงานเกิดแรงจูงใจที่ดีในการปฏิบัติงานต่อไป

6.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน

แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่สำคัญอีกอย่างหนึ่งสำหรับพนักงาน คือ การมีสภาพแวดล้อมและบรรยากาศที่ดีในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะส่งผลในด้านบวกต่อทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงาน ทำให้เกิดสัญลักษณ์ของพันธะ ซึ่งมีอิทธิพลต่อการพัฒนาให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานทางสังคมอีกด้วย

6.1.1 การได้รับการดูแลอย่างเท่าเทียม

จากผลการวิเคราะห์หีบทศัมภษณ์ จะเห็นได้ว่าความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญมากอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงาน ผู้บังคับบัญชาแสดงถึงความใส่ใจในผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน ไม่ว่าจะเป็นการแสดงความห่วงใยทั้งเรื่องงานหรือเรื่องอื่นที่นอกเหนือจากงาน จะส่งผลให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นกันเองของผู้บังคับบัญชาและทำให้พนักงานรู้สึกดี จนกระทั่งเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานตามเป้าหมายเพิ่มมากขึ้น ดังจะเห็นได้ชัดเจนจากการให้สัมภาษณ์ของ P8 ที่กล่าวว่า

“หัวหน้าก็จะคอยถามตลอดว่างานเป็นยังไง มีอะไรให้ช่วยมั๊ย พี่ว่าเป็นส่วนหนึ่งนะที่เสริมสร้างกำลังใจ ก็มีผลมากที่ทำให้พี่รู้สึกผูกพันกับที่นี่ เค้าน่าถามว่า วันนี้เป็นยังไงบ้าง? กินข้าวกันมารึยัง? มันก็ยังเป็นความรู้สึกที่ดีว่าเค้ายังเป็นห่วงลูกน้องอยู่นะ มีคำถามเกิดขึ้นแบบนี้เราถือว่ามีผลต่อจิตใจเป็นอย่างมากเลย เวลาไม่สบายก็ถามทุกครั้ง ไม่สบายเป็นอะไรมากมั๊ย แสดงความเป็นห่วงเป็นใย ไม่ใช่แค่พี่นะ แต่เค้าก็เป็นห่วงเป็นใยทุกคน ทุกคนก็รู้สึกเหมือนๆกัน ถึงแม้ว่าจะเป็นเรื่องส่วนตัวไม่เกี่ยวกับเรื่องงาน แต่ก็แสดงว่าเค้ายังเป็นห่วงนะ เหมือนเวลามีปัญหาเค้าก็จะถามว่า มีอะไร ไม่สบายใจมั๊ย ทำงานได้มั๊ย อะไรอย่างนี้ ก็ทำให้พี่ยังอยากจะอยู่ที่นี้ หัวหน้าคอยรับฟังปัญหาของลูกน้องทุกคน คอยช่วยเหลือพวกเรา เช่น เวลาพี่ไปออกพื้นที่แล้วทำงานไม่ได้ ก็บอกว่าไม่เป็นไร ถ้ารายไหนไม่ได้ให้บอกมา เดียวพี่จะไปเอง ซึ่งมันมีผลกับจิตใจพี่มากนะ สำหรับพี่ พี่มองว่าเป็นสิ่งสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งนะ”

อีกทั้งการไม่มีการแบ่งชั้นแบ่งระดับ ก็แสดงให้เห็นถึงความเท่าเทียมกันของผู้บังคับบัญชาเช่นเดียวกัน เพราะทำให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นกันเอง รู้สึกถึงความเป็นมิตร ซึ่งทำให้พนักงานก็กล้าที่จะสอบถาม และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้แก่หัวหน้า โดยไม่คิดว่าเป็นคำสั่ง

แต่คิดว่าคือการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการปฏิบัติงานมากกว่า โดยจะเห็นได้ชัดเจนจากคำให้สัมภาษณ์ของ P9 ที่กล่าวว่า

“ที่ทำงานที่ตอนนี้ไม่มีการแข่งขันแบ่งระดับ ไม่มีการแบ่งหัวหน้าแบ่งลูกน้อง อยู่กันแบบมีความเป็นกันเอง หัวหน้าไม่รู้อะไรหัวหน้าก็สามารถพูดคุย สอบถามหรือปรึกษากับเราได้ เราไม่รู้อะไรเราก็ปรึกษาหัวหน้าได้ ไม่ใช่มาแบ่งชั้นแบ่งชั้น ฉันเป็นหัวหน้าฉันจะไปถามลูกน้องแล้วมันจะเป็นการเสียหน้า มันไม่ใช่เงิเราจะมาแชร์เหตุผล แชร์ความรู้กัน เวลาจะทำงานเลยรู้สึกว่าคุณไม่ได้มาสั่งเรา มันเป็นการขอให้ช่วยๆ กันทำงาน มันก็ส่งผลต่อการทำงานจริงๆ นะ ทำให้เรารู้สึกเต็มใจมากที่จะช่วยเหลืองานต่าง ๆ ของหัวหน้า”

และสอดคล้องกับ P3 ที่กล่าวว่า

“ความสัมพันธ์กับหัวหน้าและผู้บังคับบัญชาตอนนี้เป็นความสัมพันธ์ที่ดีนะ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ช่วยเหลือกันทำงานและแม้แต่เรื่องทั่วไปนอกเหนือจากเรื่องงานก็ดี ช่วยกันบอกและแนะนำกัน เพราะบางคนรู้ไม่เหมือนกัน ก็จะช่วยเหลือและแบ่งปันความรู้ในการทำงานอยู่เสมอ หัวหน้าให้ความสำคัญกับลูกน้องเท่าเทียมกัน พี่ว่าก็เป็นการส่งเสริมขวัญและกำลังใจให้ลูกน้องนะ เช่น ความเป็นกันเองของผู้บังคับบัญชา ทำให้เมื่อมีงานอะไรด่วน ผู้บังคับบัญชาไม่ต้องออกคำสั่งหรือร้องขอ แต่เราก็มีแรงจูงใจที่จะช่วยทำงานให้เป็นอย่างดี”

ถึงแม้ว่าผู้บังคับบัญชาจะมีความเป็นกันเอง แต่หากไม่ได้ให้ความสนใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน ก็อาจส่งผลให้พนักงานไม่ได้รู้สึกถึงความผูกพันต่อองค์กรด้วย เช่นเดียวกัน โดยจะเห็นจากผลการสัมภาษณ์ของ P1 ที่กล่าวว่า

“พี่ว่ากับผู้บังคับบัญชาก็มีความสัมพันธ์ที่ดีกันนะ มีความเป็นกันเองดี แต่เรื่องความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่เท่ากัน เพราะว่าเค้าจะให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานคนอื่นที่ไม่เอาไหนอีกคนมากกว่า คอยช่วยเหลือแก้ปัญหาให้คนที่ปัญหามากกว่า เลยทำให้ลดแรงจูงใจในการทำงานไปเหมือนกันนะ พอเราเห็นเพื่อนร่วมงานไม่ทำงาน ยังอยู่ได้แบบสบายๆ หัวหน้าก็คอยช่วยตลอด ๆ เราก็พลอยไม่ยอมทำอะไรด้วย เห็นมันยังอยู่ได้ ไม่เห็นเป็นไรเลย”

สอดคล้องกับ P2 ที่กล่าวถึงความไม่เท่าเทียมกันในอีกเหตุผลหนึ่ง ดังนี้

“ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชาที่โอเคมีความเป็นกันเอง เข้าใจดีติดกับตำแหน่งมากนัก อยู่กันแบบพี่น้อง ในเวลางานก็ให้เกียรติแต่นอกเวลางานก็คุยเล่นกันได้ ความสัมพันธ์ที่ราบรื่นดี หัวหน้าก็คอยช่วยแก้ไขปัญหาย่อยๆ เสมอ นะ เช่นถ้ามีปัญหาเกี่ยวกับลูกค้า ตรงไหนที่ลูกค้าไม่เคลียร์ ไม่เข้าใจ หัวหน้างานก็ช่วยอธิบายให้มีเป็นกันเอง แต่ก็มีไม่เท่าเทียมกันบ้างในบางครั้ง เช่น หัวหน้างานที่ตำแหน่งสูงกว่าแต่ผู้ใต้บังคับบัญชาบางคนก็อายุมากกว่า อาวุโสกว่า เลยทำให้บางครั้งหัวหน้าเกรงใจ ไม่กล้าใช้งาน ไม่กล้าออกคำสั่ง งานต่าง ๆ บางทีเลยมา กองที่เด็ก ๆ คนสบายก็สบายไป”

6.1.2 การทำงานเป็นทีม

จากผลการวิเคราะห์บทสัมภาษณ์จะเห็นได้ว่า การทำงานเป็นทีม ความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน มีความร่วมมือเพื่อสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีความสามัคคีระหว่างสมาชิก เป็นปัจจัยที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการทำงาน การช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงานจะทำให้เกิดความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน จนส่งผลให้พัฒนาจนกลายเป็นความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน จากการให้สัมภาษณ์ของ P2 กล่าวว่า

“ที่สาขาที่เพื่อนร่วมงานก็ช่วยทำงาน ถ้าเกิดงานไหนเราทำไม่ทัน ถึงแม้ว่าจะไม่ใช้งานที่รับผิดชอบของเค้า ก็ทำให้งานเสร็จเร็วและราบรื่น พี่ว่ามันทำให้เรามีกำลังใจมากขึ้นเพราะช่วยๆ กันทำงาน แล้วความที่เรามีสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานเนี่ยะ พี่ว่ามีผลมากกว่าตัวอื่นๆ นะ เพราะเป็นอะไรที่เราสัมผัสได้ เป็นอะไรที่ใกล้ชิดเรามากที่สุดแล้วรู้สึกว่ามันจับต้องได้ อย่างพวกนโยบายสัมผัสบ้างไม่ได้ทุกอัน แต่เรื่องความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเหมือนเรารู้สึกได้เต็ม ๆ จากความรู้สึก”

สอดคล้องกับ P4 ที่กล่าวว่า

“ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานดีนะ เพราะพี่ก็อายุงานน้อยที่สุดในสาขา เพื่อนร่วมงานก็จะคอยช่วยเหลือ ช่วยแก้ไขปัญหา หาต้นตอสาเหตุของปัญหา และแนะนำวิธีแก้ไขปัญหาให้ เช่นวันไหนทำงานกระทบยอดเงินสิ้นวันไม่ตรงเพื่อน ๆ ที่เค้ามีประสบการณ์มากกว่าก็มาช่วยดู ช่วยแนะนำว่าสาเหตุน่าจะมาจากตรงนี้ตรงนั้น หากความน่าจะเป็น ช่วยดูกล่องวงจรปิด ก็ทำให้เรารู้สึกดีที่เค้า

คอยช่วยเหลือ คอยให้กำลังใจและยินดีสอนเรื่องงานให้เราเสมอ ๆ เพื่อนร่วมงานน่ารักมาก ก็ทำให้รู้สึกดีมาก ๆ นะ”

และความคิดเห็นของ P8 ที่กล่าวว่า

“สำหรับเพื่อนร่วมงานที่อยู่ด้วยกันตอนนี้ ก็มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันนะ อยู่กันแบบฉันท์พี่น้องผองเพื่อน ช่วยเหลือกันเวลาทำงาน สามัคคีกันดี ไม่เห็นแก่ตัว ช่วยกันแก้ไขปัญหาให้ผ่าน ไปให้ได้ เลยทำให้รู้สึกว่ายังอยากอยู่ที่นี้”

ถึงแม้ว่าพนักงานจะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานบางคนไม่ใช่ทุกคนในหน่วยงาน แต่ก็ยังทำให้พนักงานรู้สึกมีกำลังใจและเห็นว่าเพื่อนร่วมงานเป็นปัจจัยที่สำคัญมากต่อการปฏิบัติงาน ดังจะเห็นได้จากคำให้สัมภาษณ์ของ P7 ที่กล่าวว่า

“ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานก็ดีในบางคน พี่ว่าสาเหตุมันมาจากลักษณะนิสัยของแต่ละคนที่ไม่เหมือนกัน เวลามีปัญหาเพื่อนร่วมงานรุ่นพี่ ๆ บางคนก็จะช่วยแก้ไข เพราะว่าปัญหาบางอย่างต้องอาศัยประสบการณ์ และความกล้าในการตัดสินใจ แต่ก็ยังมีบ้างนะกับเพื่อนร่วมงานบางคนที่มีจะหนีปัญหาที่เข้ามาปะทะตนเองและให้คนอื่นรับแทน สำหรับคนที่เรารู้สึกดีพี่ว่าก็มีส่วนส่งเสริม แล้วก็กระตุ้นแรงจูงใจในการทำงานของเราละ เช่น รุ่นพี่ที่เค้าชอบเล่าประสบการณ์การทำงานในอดีตให้ฟัง การที่เค้าให้โอกาสในการทำงานใหม่ ๆ ที่พี่ไม่เคยทำ การได้รับคำชมเชย หรือแม้แต่คำปลอบใจ คือถ้าเรามีความสัมพันธ์ที่ดี มันก็ทำให้เกิดความสบายใจเวลาทำงาน เกิดความเชื่อใจ ไว้วางใจ เข้าใจ การร่วมมือร่วมใจในการทำงานต่อไป แต่ถ้าความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานไม่ดีก็เหมือนกับที่เค้าว่า คับที่อยู่ได้คับใจอยู่ยาก”

ในทางกลับกัน หากพนักงานไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานบางคนไม่ได้รู้สึกถึงการทำงานเป็นทีม ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ลดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของพนักงานลงได้ และเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งต่อความผูกพันต่อองค์กรด้วยเช่นเดียวกัน โดยจะเห็นได้จากคำให้สัมภาษณ์ของ P1 ที่กล่าวว่า

“ในส่วนของเพื่อนร่วมงานของพี่ตอนนี้มี 2 คน คนที่ไม่ทำงานก็ช่างหัวมัน คิดซะว่าเป็นอากาศไป ก็เน้นคุยกับเพื่อนอีกคนมากกว่าเพื่อนร่วมงานอีกคนเข้ามาทำงานก่อนพี่ ก็ถือว่าเราก็มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันนะ ก็มีช่วยช่วยในการ

แก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น เค้ามี่ประสบการณ์ มีความรู้มากกว่า ก็ช่วยสามารถแนะนำบางจุดที่ไม่เข้าใจได้ แต่ที่รู้สึกว่าเป็นร่วมงานไม่ได้ช่วยกระตุ้นแรงจูงใจอะไรเลย เพราะว่าพอเราเห็นเพื่อนร่วมงานอีกคนที่ไม่ทำงาน ยังอยู่ได้แบบสบายๆ เราก็พลอยไม่อยากทำอะไรด้วย เห็นมันยังอยู่ได้ ไม่เห็นเป็นไรเลย”

และ P5 ที่กล่าวว่า

“ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานโดยรวมก็ดี แต่ส่วนใหญ่ที่จะคุยกับคนที่ที่รู้สึกโอเคมากกว่า ถ้าไม่โอเคก็ไม่ยุ่งเลย เพื่อนร่วมงานก็มีส่วนในการช่วยแก้ปัญหาเหมือนกันนะ เพราะความถนัดของแต่ละคนไม่เหมือนกัน บางอย่างก็ต้องอาศัยประสบการณ์เรื่องแรงจูงใจ พี่ว่าเพื่อนร่วมงานไม่ได้ช่วยกระตุ้นแรงจูงใจอะไรเลย บางคนไม่ทำงานก็ยังอยู่ได้เลยคิดว่าการจูงใจในการทำงานขึ้นอยู่กับตัวเราเองมากกว่า”

และสำหรับพนักงานที่รู้สึกว่าจะไม่ได้มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ไม่ได้รับรู้ถึงการทำงานเป็นทีม และไม่ได้มีความสนิทสนมกัน ก็ส่งผลให้พนักงานรู้สึกว่าจะตนเองไม่ได้ผูกพันต่อองค์กรในด้านบรรทัดฐานด้วยเช่นเดียวกัน ดังคำสัมภาษณ์ของ P10 ที่กล่าวว่า

“สำหรับพี่ที่เพื่อนร่วมงานไม่มีผลที่ทำให้รู้สึกว่าจะยังอยากอยู่ที่นี้นะ เพราะว่าตอนนี้ที่สาขาที่มีเพื่อนร่วมงานลาออกอยู่ 1 คน ที่เหลือก็เป็นเพื่อนร่วมงานรุ่นพี่ที่เป็นผู้ชาย และหัวหน้าเป็นผู้ชาย อายุค่อนข้างแตกต่างกันเยอะ วัยห่างกันเยอะ เลยไม่ได้สนิทสนมกันมาก ที่ทำให้พี่ยังอยู่ที่นี้ น่าจะเป็นเพราะปัจจัยอื่นมากกว่า”

จากผลการวิเคราะห์ สามารถสรุปได้ว่าพนักงานส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อทั้งผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยเห็นว่าความสัมพันธ์ที่ดีมีส่วนสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การที่ผู้บังคับบัญชาแสดงถึงความใส่ใจในผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าเทียมอย่างกัน ความเป็นกันเอง การให้ความหวังโยทั้งในเรื่องงานและนอกเหนือจากเรื่องงาน การช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การไม่แบ่งชนชั้นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้พนักงานรู้สึกดี มีกำลังใจ และรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเมื่อผู้บังคับบัญชาร้องขอ โดยไม่มองว่าเป็นคำสั่งให้ปฏิบัติงาน สำหรับพนักงานบางท่านที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า แต่เห็นว่า

ผู้บังคับบัญชาไม่ได้ให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน ก็อาจส่งผลให้พนักงานรู้สึกว่
แรงจูงใจในการทำงานด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ไม่ได้ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ส่วนแรงจูงใจในการทำงาน การทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อน
ร่วมงาน การช่วยเหลือกันและกันในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความสามัคคี รู้สึกมีกำลังใจในการ
ทำงานเพิ่มมากขึ้น และส่งผลโดยตรงต่อความรู้สึกของพนักงาน ทำให้เกิดความผูกพันต่อเพื่อน
ร่วมงานจนส่งผลให้พัฒนาจนกลายเป็นความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน เช่นเดียวกันหาก
พนักงานไม่ได้มีความรู้สึกถึงการทำงานเป็นทีม ไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ก็เป็นปัจจัย
หนึ่งที่ลดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และส่งผลให้ไม่เกิดความผูกพันต่อองค์กรเช่นเดียวกัน

6.2 ความเคยชินและไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง

สำหรับความเคยชินจนทำให้เกิดการไม่ต้องการโยกย้ายของพนักงานนั้น เกิดขึ้น
เมื่อพนักงานได้ปฏิบัติงานโดยมีระยะเวลาพอสมควรจนทำให้เกิดความรู้สึกชิน เกิดความผูกพันทั้ง
ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อสังคมของที่ทำงาน ซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้พนักงานยังรู้สึกพึง
พอใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ในจังหวัดปัตตานี และยังไม่ต้องการ โยกย้ายออกนอกพื้นที่ ดังการให้
สัมภาษณ์ของ P2 ที่กล่าวว่า

“ที่ทำงานที่นี่ก็ถือว่านานนะ ตั้งแต่บรรจุก็อยู่ที่นี้เลยทำให้รู้สึกชิน ไม่อยากย้าย
เสียดายสังคม รู้สึกว่าตอนนี้ที่นี้ก็ยังโอเค ถึงแม้บางทีเราย้ายไปอาจจะเจอที่
ดีกว่ามั้ยก็ไม่วู้ แต่ตอนนี้เราพอใจ ณ ที่ตรงนี้ พอใจรวม ๆ ทั้งเพื่อนร่วมงาน ตัว
งาน ระยะเวลาที่มีผลนะ เพราะยังนานยิ่งผูกพันไม่ออกไปปรับตัวใหม่ ยังไม่
อยากเปลี่ยนแปลงอะไร เป็นเหตุผลหลักของพี่เลยแหละ แต่ก็ไม่คิดว่าถึงกับ
เป็นความจงรักภักดีนะ แต่ไม่อยากจะย้ายไปเพราะไม่อยากจะเริ่มต้นใหม่ ไม่ได้
ถึงกับว่าจงรักภักดี”

การปฏิบัติงานมานานของพนักงาน นอกจากจะทำให้เกิดความเคยชินต่อ
สภาพแวดล้อมทั้งจากเพื่อนร่วมงานและจากการปฏิบัติงานแล้ว ยังทำให้พนักงานกล้าที่จะแสดง
ความคิดเห็นในเรื่องงาน และรู้สึกคุ้นเคยกับความเป็นอยู่ขององค์กรจากการให้สัมภาษณ์ของ P3 ที่
กล่าวว่า

“สำหรับพี่ สิ่งที่ทำให้พี่ยังอยากทำงานอยู่ที่ปัตตานีคือเพื่อนร่วมงานและงาน
คงเพราะพี่ทำงานที่นี่มานานจนชินและเสนอความคิดเห็นได้ รู้สึกคุ้นเคยกับ

ความเป็นอยู่ขององค์กร และเรื่องงาน รู้สึกว่าสามารถที่จะทำงานได้ออกมาตามที่เราต้องการ เพราะได้แสดงความคิดเห็นอยู่ตลอดในการทำงาน เลยทำให้พี่ยังอยากอยู่ที่นี้ ยังไม่อยากจะเปลี่ยนที่ทำงาน”

นอกเหนือจากพนักงานที่ปฏิบัติงานมานานจนทำให้เกิดความเคยชิน ไม่อยากย้ายออกจากพื้นที่นั้น พนักงานที่เพิ่งปฏิบัติงานได้ไม่นานก็ให้ความเห็นไปในแนวทางเดียวกัน ว่ายังไม่อยากโยกย้ายเพราะไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง อีกทั้งยังต้องการที่จะเรียนรู้งานให้เชี่ยวชาญก่อน โดยจะเห็นได้จากคำให้สัมภาษณ์ของ P6 ที่กล่าวว่า

“โดยส่วนตัวที่เป็นคนไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงมากเกินไป ในวันนี้ถือว่ายังเป็นระยะที่ยังต้องเรียนรู้งานอีกมาก พี่ยังอยากทำงานแบบนิ่ง ๆ ก่อน อยากทำงานให้รู้สึกว่าตัวเองเชี่ยวชาญก่อนแล้วค่อยย้ายสาขา”

จากผลการวิเคราะห์สรุปได้ว่าปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงานยังต้องการปฏิบัติงานที่จังหวัดปัตตานีต่อไป นั่นคือการที่พนักงานไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงสภาพแวดล้อมการทำงานในปัจจุบัน พบว่าพนักงานรู้สึกถึงความเคยชินจากการปฏิบัติงานทั้งต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อสังคมที่ทำงาน และต่องานเองเช่นกัน โดยส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นกับพนักงานที่ปฏิบัติงานที่จังหวัดปัตตานีมาเป็นระยะเวลาานาน ทำให้พนักงานไม่ชอบปรับตัวใหม่หากต้องโยกย้าย และมีความเห็นว่าสามารถเสนอความคิดเห็นในการทำงานได้ อีกทั้งความไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงของพนักงานที่เพิ่งปฏิบัติงานได้ไม่นาน โดยมีลักษณะนิสัยส่วนบุคคลของที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง และมีความต้องการเรียนรู้งานให้มีความเชี่ยวชาญก่อนแล้วค่อยโยกย้าย ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงานยังคงต้องการปฏิบัติงานอยู่ที่จังหวัดปัตตานี โดยยังไม่ประสงค์โยกย้ายออกนอกพื้นที่

บทที่ 7

สรุปผลการศึกษา อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดปัตตานี ที่มีภูมิลำเนาในพื้นที่ปฏิบัติงานครั้งนี้ เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ทำการศึกษาโดยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth Interview) มีจุดมุ่งหมายเพื่อต้องการศึกษาว่ามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านใดบ้างที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรในด้านต่าง ๆ 3 ด้าน ประกอบด้วย ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน เพื่อใช้เป็นแนวทางให้ผู้บริหารส่งเสริมปัจจัยที่มีผลให้พนักงานมีแรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการลดอัตราการโยกย้าย การเปลี่ยนงาน ขาดงาน ลาออก และการเกษียณก่อนอายุ และเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้ประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานขององค์กรอยู่ในระดับที่ดี และเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

7.1 สรุปผลการวิจัย

ในการสรุปผลการวิจัยด้านแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยได้จำแนกความผูกพันต่อองค์กรออกเป็น 3 ประเด็น คือ ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ ด้านการคงอยู่ และด้านบรรทัดฐาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

7.1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านแรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

7.1.1.1 ความสำเร็จในการทำงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ เนื่องจากเมื่อพนักงานปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของ ธ.ก.ส. ปัตตานี ไม่ว่าจะเป็นงานหลักหรืองานอื่น ๆ นอกเหนือจากงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของสาขางานตนเอง จะเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงานรู้สึกว่าคุณมีส่วนร่วมในงาน รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร อีกทั้งยังเกิดความภาคภูมิใจทั้งต่อตนเองและต่อองค์กร ซึ่งเป็นการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงานให้มีความตั้งใจที่จะทำงานมากขึ้นในปีถัด ๆ ไป นอกเหนือจากนั้นยังส่งผลไปยังการประเมินผลงานในแต่ละปีและมีผลต่อการขึ้นเงินเดือนของพนักงาน

อีกทั้งถึงแม้งานจะสำเร็จตามเป้าหมาย แต่องค์กรก็ควรให้ความสำคัญกับทัศนคติของพนักงานที่มีต่อผลิตภัณฑ์และการดำเนินงานของธนาคาร เพื่อให้พนักงานเกิดทัศนคติที่ดีต่อผลิตภัณฑ์และธนาคาร สำหรับพนักงานที่รู้สึกว่าตนเองยังปฏิบัติงานได้ไม่ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย หน่วยงานหรือสาขาควรให้ความสำคัญในเรื่องดังกล่าว ไม่เพียงแต่มองไปที่งานที่ประสบความสำเร็จเท่านั้น หน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือสาขาควรช่วยกันหาหรือถึงปัญหาให้ตรงจุดและทำการแก้ไขให้ทันท่วงที เมื่อแก้ไขปัญหาแล้วถึงแม้งานจะยังไม่ได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย เนื่องจากอาจมาจากปัจจัยภายนอกอื่น ๆ แต่ก็ส่งผลให้พนักงานรู้สึกถึงการได้รับการแก้ไขในปัญหา และอาจส่งผลต่อจิตใจของพนักงานต่อไปได้อีกด้วย

7.1.1.2 การได้รับการยอมรับและไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย โดยการที่พนักงานได้รับการยอมรับนับถือและความไว้วางใจไม่ว่าจะเป็นจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ทำให้พนักงานรู้สึกท้อแท้เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงานที่ยาก ๆ และรู้สึกดีเมื่อปฏิบัติงานได้ดีจนได้รับคำชมเชย ทำให้พนักงานมีความเต็มใจที่จะช่วยเหลืองานต่าง ๆ ทั้งต่อหัวหน้างานหรือเพื่อนร่วมงานอย่างเต็มใจ หรือแม้กระทั่งการได้รับการยอมรับจากลูกค้าเกษตรกรที่มาใช้บริการและจากสังคมภายนอกองค์กร ก็เป็นปัจจัยที่เสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับพนักงานเช่นเดียวกัน เพราะเมื่อลูกค้ามอบความไว้วางใจให้พนักงานรู้สึกถึงความไว้วางใจและมีความสุขในการปฏิบัติงานมากขึ้น

การที่ตัวงานมีความเกี่ยวข้องกับลูกค้ากลุ่มเกษตรกรหรือชาวบ้าน ทำให้พนักงานรู้สึกเหมือนเป็นที่พึ่งพิงให้แก่ลูกค้าและได้ช่วยเหลือลูกค้า ซึ่งเป็นสิ่งที่มีมากกว่าการการปล่อยสินเชื่อหรือการทำธุรกรรมทางการเงินเท่านั้น จึงถือเป็นความสัมพันธ์ทางจิตใจที่ส่งผลให้พนักงานมีความตั้งใจปฏิบัติงาน อีกทั้งการสอบแข่งขันเข้ามาทำงานของ ธ.ก.ส. ซึ่งถือว่าเป็นรัฐวิสาหกิจที่มีความมั่นคง เป็นหน่วยงานที่ปฏิบัติงานเพื่อช่วยเหลือเกษตรกร และช่วยเหลือตามนโยบายต่าง ๆ ของรัฐบาล เป็นองค์กรที่โดดเด่นในด้านความมีจริยธรรมขององค์กรอีกองค์กรหนึ่ง จึงทำให้มีจำนวนผู้สอบแข่งขันจำนวนมากในแต่ละครั้งที่เปิดสอบเพื่อรับพนักงานเข้ามาบรรจุเป็นพนักงานใหม่ ส่งผลให้การที่พนักงานสามารถสอบเข้ามาปฏิบัติงานกับองค์กรได้ จะเป็นที่ยินดีทั้งต่อตนเองและครอบครัว ส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น เพื่อให้องค์กรเป็นองค์กรที่อยู่คู่กับเกษตรกร และทำประโยชน์ให้แก่สังคมต่อไป

7.1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านแรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่

7.1.2.1 ค่าตอบแทนพิเศษพื้นที่เสี่ยงภัย เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลเป็นอย่างมากต่อการเสริมสร้างแรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน ที่ปฏิบัติงานใน ช.ก.ส.จังหวัดปัตตานี เป็นค่าตอบแทนที่คุ้มค่ากับการเสี่ยงทำงานในพื้นที่ที่มีเหตุการณ์ความไม่สงบอย่างต่อเนื่อง ทำให้พนักงานสามารถดำรงชีพอยู่ได้ และเป็นสิ่งจำเป็นเพื่อให้เพียงพอต่อภาระค่าใช้จ่ายที่เพิ่มมากขึ้น แต่สำหรับพนักงานที่มีอายุงานมาก มีรายได้ที่สูงขึ้นมีความคิดเห็นแตกต่างว่าค่าตอบแทนพิเศษพื้นที่เสี่ยงภัย ไม่ได้มีผลต่อการตัดสินใจปฏิบัติงานในพื้นที่ และส่งผลถึงความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ ไม่ได้ทำให้พนักงานรู้สึกถึงความจำเป็นที่ยังต้องปฏิบัติงานในพื้นที่ ดังนั้นค่าตอบแทนพิเศษพื้นที่เสี่ยงภัยถือเป็นปัจจัยสำคัญปัจจัยหนึ่ง ที่ทำให้พนักงานมีความจำเป็นต้องปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดปัตตานีต่อไป

7.1.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านแรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน

7.1.3.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน พนักงานส่วนใหญ่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อทั้งผู้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยเห็นว่าความสัมพันธ์ที่ดีมีส่วนสำคัญต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน การที่ผู้บังคับบัญชาแสดงถึงความใส่ใจในผู้ใต้บังคับบัญชาเท่าเทียมอย่างกัน ความเป็นกันเอง การให้ความห่วงใยทั้งในเรื่องงานและนอกเหนือจากเรื่องงาน การช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ การไม่แบ่งชนชั้นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้พนักงานรู้สึกดี มีกำลังใจและรู้สึกเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเมื่อผู้บังคับบัญชาร้องขอ โดยไม่มองว่าเป็นคำสั่งให้ปฏิบัติงาน สำหรับพนักงานบางท่านที่มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาหรือหัวหน้า แต่เห็นว่าผู้บังคับบัญชาไม่ได้ให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน ก็อาจส่งผลให้พนักงานรู้สึกว่าแรงจูงใจในการทำงานด้านความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ไม่ได้ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

ส่วนแรงจูงใจในการทำงาน การทำงานเป็นทีม มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน การช่วยเหลือกันและกันในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความสามัคคี รู้สึกมีกำลังใจในการทำงานเพิ่มมากขึ้น และส่งผลโดยตรงต่อความรู้สึกของพนักงาน ทำให้เกิดความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงานจนส่งผลให้พัฒนาจนกลายเป็นความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน เช่นเดียวกันหากพนักงานไม่ได้มีความรู้สึกถึงการทำงานเป็นทีม ไม่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงาน ก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่ลดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน และส่งผลให้ไม่เกิดความผูกพันต่อองค์กรเช่นเดียวกัน

7.1.3.2 ความเคยชินและไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงานยังต้องการปฏิบัติงานที่จังหวัดปัตตานีต่อไป โดยพนักงานไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงานในปัจจุบัน พบว่าพนักงานรู้สึกถึงความเคยชินจากการปฏิบัติงานทั้งต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อสังคมที่ทำงาน และต่องานเองเช่นกัน โดยส่วนใหญ่จะเกิดขึ้นกับพนักงานที่ปฏิบัติงานที่จังหวัดปัตตานีมาเป็นระยะเวลาานาน ส่งผลให้เกิดความผูกพันต่อ ทำให้พนักงานไม่อยากจะปรับตัวใหม่หากต้องโยกย้าย และมีความเห็นว่าสามารถเสนอความคิดเห็นในการทำงานได้ อีกทั้งความไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงของพนักงานที่เพิ่งปฏิบัติงานได้ไม่นาน โดยมีลักษณะนิสัยส่วนบุคคลของที่ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง และมีความต้องการเรียนรู้งานให้มีความเชี่ยวชาญก่อนแล้วค่อยโยกย้าย ก็เป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ทำให้พนักงานยังคงต้องการปฏิบัติงานอยู่ที่จังหวัดปัตตานี โดยยังไม่ประสงค์โยกย้ายออกนอกพื้นที่

7.2 อภิปรายผล

จากการวิจัยเรื่อง การศึกษาแรงจูงใจและความผูกพันของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดปัตตานี ที่มีภูมิลำเนาในพื้นที่ปฏิบัติงาน สามารถอภิปรายผลการวิจัยได้ ดังนี้

7.2.1 แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ

จากการศึกษาพบว่าแรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรที่ปฏิบัติงานในเขตจังหวัดปัตตานี มีภูมิลำเนาในพื้นที่ประกอบไปด้วย

7.2.1.1 ความสำเร็จในการทำงาน งานวิจัยครั้งนี้พบว่าความสำเร็จในการทำงาน มีผลต่อความผูกพันองค์กรทางด้านจิตใจ เกิดจากการที่พนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน จนประสบความสำเร็จได้ตามเป้าหมายขององค์กร รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และเกิดความภาคภูมิใจทั้งต่อตนเองและองค์กร ทำให้พนักงานรู้สึกมีกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีความตั้งใจปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น รู้สึกอยากทำงานอยู่ที่ ธ.ก.ส. ในจังหวัดปัตตานี และอยากจะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จในปีถัด ๆ ไป

การปฏิบัติงานได้ประสบความสำเร็จ มีผลให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจสอดคล้องกับงานวิจัยของก้องนภา ถิ่นวัฒนากุล (2556) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเทศบาล จังหวัดสระแก้ว

พบว่าพนักงานมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในการทำงานอยู่ระดับมาก ปฏิบัติงานโดยมีการวางแผนล่วงหน้าเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง และผลการปฏิบัติงานเป็นไปตามเป้าหมายที่หน่วยงานกำหนด จึงมีผลทำให้พนักงานมีความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจในระดับมากที่สุด นอกจากนี้พนักงานจะรู้สึกต่อต้านเมื่อมีคนพูดถึงองค์กรในทางเสื่อมเสีย ปฏิบัติหน้าที่โดยคำนึงถึงชื่อเสียงขององค์กรอยู่เสมอ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุริยพันธ์ จันทมาลา (2557) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมเบสท์เวสเทิร์น พรีเมียร์ อมาเรนซ์ สุวรรณภูมิ แอร์พอร์ต พบว่าพนักงานระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจอยู่ในระดับมาก และมีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านความสำเร็จในการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยพนักงานมีความภูมิใจในผลงาน งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จตามเป้าหมาย และรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จในงาน เนื่องมาจากการวางแผนและกำหนดเป้าหมายที่ชัดเจนของผู้บริหาร สนับสนุนเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ที่อำนวยความสะดวกแก่พนักงาน มอบหมายงานที่เหมาะสมตามความรู้ความสามารถของพนักงาน

7.2.1.2 การได้รับการยอมรับและไว้วางใจจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย

งานวิจัยครั้งนี้พบว่า การได้รับการยอมรับและไว้วางใจในการปฏิบัติงานจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย ได้แก่ หัวหน้างาน เพื่อนร่วมงาน ลูกค้า หรือแม้แต่การได้รับการยอมรับจากสังคมรอบข้าง เป็นปัจจัยที่มีผลต่อจิตใจของพนักงาน ทำให้รู้สึกดี มีความตั้งใจและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น สำหรับการได้รับการยอมรับและไว้วางใจจากหัวหน้างาน เพื่อนร่วมงานและลูกค้า สอดคล้องกับงานวิจัยของสุริยพันธ์ จันทมาลา (2557) พบว่าพนักงานมีระดับความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจอยู่ในระดับมาก และมีระดับแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการยอมรับนับถืออยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกัน โดยพนักงานรู้สึกได้รับการยอมรับนับถือ จากการที่เพื่อนร่วมงานยินดีให้เข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน และผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน อีกทั้งยังได้รับความไว้วางใจจากลูกค้าในการให้บริการ เนื่องมาจากการได้รับการยอมรับนับถือในความรู้ความสามารถของพนักงาน ซึ่งจะมาในรูปแบบของการได้รับคำชมเชยโดยตรง หรือได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

สำหรับการได้รับการยอมรับจากสังคม สอดคล้องกับงานวิจัยของ อุดมใจบัณฑิต (2555) ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูและบุคลากรทางการศึกษาในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ใน 3 จังหวัดภาคใต้ตอนล่าง พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษาในกลุ่มตัวอย่างมีระดับความผูกพันต่อองค์กร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยครูและบุคลากรมีความรู้สึกยอมรับในเป้าหมายขององค์กร พร้อมทั้งจะทุ่มเทกำลังความสามารถและประสบการณ์ในการทำงานอย่างหนักเพื่อประโยชน์ขององค์กร สำหรับ

ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร ได้แก่ การที่ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้สึกรู้ว่าได้ปฏิบัติหน้าที่ในวิชาชีพที่สังคมยกย่อง มีเกียรติและศักดิ์ศรี เป็นสิ่งที่น่าภูมิใจ โดยเฉพาะการปฏิบัติงานในสถานที่ที่มีขนาดใหญ่ มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับ และได้รับการยกย่องจากสังคมภายนอกอยู่เสมอ อีกทั้งยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ ก้องนภา ถิ่นวัฒนากุล (2556) ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานเทศบาล จังหวัดสระแก้ว พบว่ามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานด้านการได้รับการยอมรับนับถือในระดับมากที่สุด โดยพนักงานรู้สึกว่าการทำให้มีเกียรติและได้รับการยอมรับจากสังคม ผลการปฏิบัติงานเป็นที่ยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน อีกทั้งการที่หน่วยงานสนับสนุนให้เผยแพร่ผลงานให้แก่ผู้อื่นทราบทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน ทำให้พนักงานรู้สึกได้รับการยอมรับจากหน่วยงานด้วยเช่นเดียวกัน

จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่าวัฒนธรรมของประเทศไทย ปัจจัยด้านการได้รับการยอมรับจากสังคมภายนอก เป็นปัจจัยที่สำคัญปัจจัยหนึ่งที่ทำให้เกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งองค์กรที่เป็นหน่วยงานราชการหรือรัฐวิสาหกิจ ยังคงเป็นหน่วยงานที่มีผู้คนสนใจปฏิบัติงานเป็นจำนวนมาก เห็นได้จากการเปิดสอบของแต่ละหน่วยงาน ที่มีผู้คนสนใจเข้าสมัครสอบจำนวนมาก ไม่ว่าจะเป็นการเปิดสอบ ภาค ก. ของสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) หรือการสอบเพื่อบรรจุเข้าทำงานในหน่วยงานรัฐวิสาหกิจต่าง ๆ ซึ่งมีการแข่งขันสูง ดังนั้นพนักงานที่สอบได้ และได้ปฏิบัติงานที่องค์กรดังกล่าว มักจะได้รับการชื่นชมจากสังคมรอบข้าง ไม่ว่าจะเป็นพ่อแม่ พี่น้อง ญาติ หรือแม้กระทั่งคนในชุมชน ทำให้รู้สึกถึงการได้รับการยอมรับจากสังคม ซึ่งส่งผลให้พนักงานเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานและความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน

ซึ่งแตกต่างจากงานวิจัยของประเทศฝั่งตะวันตก โดยวัฒนธรรมตะวันตกจะเห็นว่าสังคมรอบข้าง ไม่ได้เป็นปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน เป็นการทำงานที่มักพึ่งพาตนเอง มีความเป็นอิสระจากสังคมรอบข้าง ให้ความสำคัญกับเพื่อนร่วมงานและหัวหน้างานเท่านั้น (Meyer, Becker & Dick, 2006) พบว่าสังคมในที่ทำงานที่มีส่วนสำคัญต่อความผูกพันในงานของพนักงาน กล่าวถึงการดึงดูดพนักงานและการมีหัวหน้างานที่ดีเท่านั้น

7.2.2 แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่

จากการศึกษาพบว่าแรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรที่ปฏิบัติงานในเขตจังหวัดปัตตานี มีภูมิลำเนาในพื้นที่ประกอบไปด้วย

7.2.2.1 ค่าตอบแทนพิเศษพื้นที่เสี่ยงภัย งานวิจัยครั้งนี้พบว่าค่าตอบแทนพิเศษพื้นที่เสี่ยงภัยหรือค่าเสี่ยงภัย เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ มีแรงดึงดูดให้พนักงานปฏิบัติงานที่ ธ.ก.ส. ในจังหวัดปัตตานีต่อไป ถึงแม้จะไม่ใช้พื้นที่ภูมิภคานาของตนเอง เนื่องจากค่าเสี่ยงภัยเป็นค่าตอบแทนพิเศษที่ช่วยให้พนักงานมีรายรับมากขึ้นในแต่ละเดือน ช่วยให้พนักงานสามารถจับจ่ายใช้สอยได้คล่องตัวมากยิ่งขึ้น อีกทั้งยังสามารถแบกรับค่าใช้จ่ายอื่น ๆ ได้มากยิ่งขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ ประมวลจิตต์ ร่มบัว (2558) พบว่าผลตอบแทนที่เป็นตัวเงินด้านค่าตอบแทนพิเศษพื้นที่เสี่ยงภัย มีผลทำให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน โดยเป็นพนักงานที่เพิ่งเข้ารับการบรรจุและมีอัตราเงินเดือนในจำนวนน้อย จึงทำให้ค่าตอบแทนพิเศษพื้นที่เสี่ยงภัยเป็นปัจจัยที่ทำให้รายได้ที่ได้รับในแต่ละเดือนมีจำนวนสูงขึ้น

นอกจากนี้งานวิจัยชิ้นนี้พบว่าผลตอบแทนและสวัสดิการที่เป็นตัวเงินอื่น ๆ เช่น เงินเดือน ค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการเงินช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร เป็นต้น ไม่ได้เป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจให้พนักงานมีความผูกพันกับ ธ.ก.ส. จังหวัดปัตตานี เนื่องจากพนักงานมีความเห็นว่าผลตอบแทนดังกล่าว เป็นผลตอบแทนที่ซึ่งหากพนักงานโยกย้ายออกจากพื้นที่ไปปฏิบัติงานยังพื้นที่อื่น ๆ หรือโยกย้ายกลับภูมิลำเนา ก็ยังเป็นผลตอบแทนและสวัสดิการที่พนักงานมีสิทธิ์ได้รับเช่นเดิม จึงไม่ได้เป็นแรงจูงใจที่มีผลต่อความผูกพันด้านการคงอยู่ของพนักงาน ซึ่งแตกต่างกับงานวิจัยของ ประมวลจิตต์ ร่มบัว (2558) ที่พบว่าผลตอบแทนที่ประกอบไปด้วยเงินเดือน ค่าใช้จ่ายในการเดินทาง สวัสดิการค่ารักษาพยาบาล สวัสดิการค่าเช่าบ้าน สวัสดิการเงินช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร และสวัสดิการเงินช่วยเหลือค่าเล่าเรียนบุตร เป็นปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

อย่างไรก็ตามงานวิจัยของ สุริยพันธ์ จันทมาลา (2557) พบว่าองค์กรควรให้ความสำคัญในเรื่องสวัสดิการต่าง ๆ และมีค่าตอบแทนที่เหมาะสม เพื่อให้พนักงานเกิดความรู้สึกว่าองค์กรให้ความสำคัญและเห็นคุณค่า ซึ่งสามารถสร้างความผูกพันของพนักงานให้อยู่กับองค์กรนาน ๆ

7.2.3 แรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน

จากการศึกษาพบว่าแรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน ของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรที่ปฏิบัติงานในเขตจังหวัดปัตตานี มีภูมิลำเนาในพื้นที่ประกอบไปด้วย

7.2.3.1 สภาพแวดล้อมในการทำงาน งานวิจัยชิ้นนี้พบว่าสภาพแวดล้อมในการทำงานที่มีบรรยากาศที่ดี มีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน จะสร้างให้เกิดความผูกพันกันของพนักงาน ก่อเกิดเป็นพันธะซึ่งมีอิทธิพลต่อการพัฒนาให้เกิดความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน

โดยการได้รับการดูแลอย่างเท่าเทียมต่อผู้ได้บังคับบัญชา การที่ผู้บังคับบัญชาแสดงถึงความใส่ใจ แสดงความห่วงใยทั้งเรื่องงานหรือเรื่องส่วนตัว จะส่งผลให้พนักงานรู้สึกถึงความเป็นกันเองของผู้บังคับบัญชาและการทำงานเป็นทีม การช่วยเหลือซึ่งกันและกันของเพื่อนร่วมงาน ยังทำให้พนักงานรู้สึกดี มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานจนกระทั่งเกิดแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จมากขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของคูตีตา ชื่นชมแสง (2555) พบว่าปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาโดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีความร่วมมือ ช่วยเหลือเกื้อกูลกันในทุกเรื่อง มีความร่วมมือในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานเป็นไปด้วยดี และผู้บังคับบัญชาให้ความช่วยเหลือในการแก้ไขปัญหาจากการปฏิบัติงาน ส่งเสริมและแนะนำในการปฏิบัติงาน

7.2.3.2 ความเคยชินและไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง งานวิจัยชิ้นนี้พบว่า การไม่ต้องการเปลี่ยนแปลงสภาพการทำงานในปัจจุบันหรือการไม่ต้องการโยกย้ายของพนักงานนั้น เกิดขึ้นเมื่อพนักงานได้ปฏิบัติงาน โดยมีระยะเวลาพอสมควร ทำให้เกิดความผูกพันทั้งต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อสังคมของที่ทำงาน นอกจากนี้จะทำให้เกิดความเคยชินต่อสภาพแวดล้อมทั้งจากเพื่อนร่วมงานและจากการปฏิบัติงานแล้ว ยังทำให้พนักงานกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นในเรื่องงาน และรู้สึกคุ้นเคยกับความเป็นอยู่ขององค์กรซึ่งถือเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งที่ทำให้พนักงานยังรู้สึกพึงพอใจที่จะปฏิบัติงานอยู่ในจังหวัดปัตตานี และยังไม่ต้องการโยกย้ายออกนอกพื้นที่ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของอัครพล ปิงเลิศ (2556) พบว่าปัจจัยด้านอายุงานมีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กร โดยพนักงานที่ปฏิบัติหน้าที่มาเป็นระยะเวลานาน จะรับรู้การเปลี่ยนแปลงภายในองค์กรตลอดเวลา มีโอกาสได้รับตำแหน่ง เงินเดือนที่สูงขึ้น อาจได้รับสวัสดิการและค่าตอบแทนมากกว่าพนักงานที่อายุน้อยกว่าหรือเพิ่งเข้ามาปฏิบัติงาน ทำให้พนักงานเหล่านี้ไม่ต้องการที่จะเปลี่ยนงานใหม่ และยังคงต้องการทำงานที่ธนาคารออมสินต่อไป

7.3 ข้อเสนอแนะ

7.3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้กับองค์กร

7.3.1.1 ด้านความสำเร็จในการทำงาน ควรมีการวางแผนการสำรองกำลังคน กรณีที่พนักงานไม่เพียงพอ เช่น ลาคลอด เป็นต้น เนื่องจากหากกำลังคนไม่เพียงพอถือเป็นปัจจัยหลักที่ทำให้การดำเนินงานของหน่วยงานไม่มีประสิทธิภาพและส่งผลถึงประสิทธิผลขององค์กร

7.3.1.2 องค์กรควรส่งเสริมให้หน่วยงานมอบหมายงานที่มีความท้าทายให้แก่พนักงาน เพราะการมอบหมายงานดังกล่าว ทำให้พนักงานรู้สึกถึงการได้รับการยอมรับและได้รับความไว้วางใจจากผู้บังคับบัญชา ทำให้พนักงานมีเกิดการเรียนรู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังทำให้พนักงานรู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญกับหน่วยงานและสามารถทำงานสำคัญได้

7.3.1.3 ค่าตอบแทนพิเศษพื้นที่เสี่ยงภัย เป็นปัจจัยที่ดึงดูดให้พนักงานยังคงปฏิบัติงานอยู่ในพื้นที่ ดังนั้นองค์กรควรมีการพิจารณาอย่างต่อเนื่องในด้านค่าตอบแทนดังกล่าว ให้มีความเหมาะสมอยู่เสมอ

7.3.1.4 องค์กรควรจัดให้มีกิจกรรมที่ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมในการทำงานให้ดีขึ้น เพราะสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ดี ทำให้พนักงานมีการช่วยเหลือกันในการปฏิบัติงาน มีความสามัคคี และมีกำลังใจในการปฏิบัติงานมากขึ้น

7.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

7.3.2.1 ในการศึกษาครั้งต่อไปควรพัฒนาเครื่องมือในการศึกษาเพิ่มเติมโดยใช้การวิจัยเชิงปริมาณโดยวัดค่าทางสถิติ เพื่อเปรียบเทียบผลที่ได้ว่ามีความสอดคล้องหรือแตกต่างกันอย่างไร และใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบ Focus Group ซึ่งอาจทำให้ได้ประเด็นใหม่ ๆ จากการแสดงความคิดเห็นของพนักงานการวิจัยเชิงปริมาณควบคู่กับการทำวิจัยเชิงคุณภาพ จะทำให้ผู้วิจัยทราบความหมายของคำตอบในแต่ละข้อ ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น

7.3.2.2 การศึกษาครั้งต่อไปควรนำปัจจัยลักษณะส่วนบุคคล เช่น เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส อัตราเงินเดือน ตำแหน่งหน้าที่และระยะเวลาที่ปฏิบัติงานมาศึกษาถึงความผูกพันต่อองค์กรประกอบไปด้วย เพื่อเปรียบเทียบผลที่ได้ว่ามีความสอดคล้องหรือแตกต่างกันอย่างไร

7.3.2.3 การศึกษาครั้งต่อไปควรศึกษาถึงปัจจัยแรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร โดยให้ประชากรในการศึกษาคือพนักงานที่ปฏิบัติงานและมีภูมิลำเนาอยู่ในพื้นที่ เพื่อเปรียบเทียบผลที่ได้ว่ามีความสอดคล้องหรือแตกต่างกันอย่างไร

บรรณานุกรม

- กนกอร สืบสิน. (2559). *ปัจจัยที่มีผลต่อการเสริมสร้างและลดแรงงูใจในการทำงานของพนักงานเครื่องปูนซีเมนต์ไทยจังหวัดสงขลา*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- กาญจนา นุใจทอง. (2542). *ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการทำงานในพนักงานระดับปฏิบัติการ*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- แก้วตา เข้มแข็ง. (2551). *ทฤษฎีแรงงูใจ*. ค้นเมื่อ 15 พฤศจิกายน 2558, จาก <https://www.gotoknow.org/posts/208290>
- กรัณตกรักษ์ เต็มวิทย์ขจร. (2551). *คุณลักษณะงาน ความสมดุลระหว่างชีวิตและการทำงาน บุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการบริษัทผลิตบรรจุภัณฑ์แก้วแห่งหนึ่ง*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- ชมพูนุท สุบรรณรักษ์. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงงูใจในการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานการประปานครหลวง*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ (การจัดการ) มหาวิทยาลัยธุรกิจบัณฑิต, กรุงเทพฯ.
- ชวนจิตต์ มธูรส. (2556). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานส่วนตำบล ขององค์การบริหารส่วนตำบลท่าตลาด อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม*. สารนิพนธ์มหาบัณฑิต รัฐประศาสนศาสตร์ วิทยาลัยทองสุข, กรุงเทพฯ.
- ณัฐพันธ์ เขจรนันท์. (2551). *การจัดการทรัพยากรมนุษย์*. กรุงเทพฯ: บริษัท ซีเอ็ดดูเคชั่น จำกัด (มหาชน).
- ณัฐยา ไพโรสงบ. (2546). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงงูใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ศึกษาเฉพาะกรณี โรงงานผลิตอาหารว่างแห่งหนึ่ง*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- คูลีตา ชื่นชุมแสง. (2555). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลบัวทอง อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์*. การค้นคว้าอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, บุรีรัมย์.
- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. (2558). *ประวัติการก่อตั้ง*. ค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2558, จาก http://www.baac.or.th/content-about.php?content_group_sub=0001
- ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร. (2559). *ข่าวการสมัครงาน*. ค้นเมื่อ 4 มกราคม 2559, จาก http://www.baac.or.th/content-job.php?content_group_sub=4
- นภาดา อุดมชัยรัตน์. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานราชการ*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต ภาควิชาจิตเวชศาสตร์ คณะแพทยศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- นิตินัย หมีสะอาด. (2556). *ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารสมดุระหว่างชีวิตและการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาเอกการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี.
- ประภาพร คำฟู. (2551). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร จังหวัดลำปาง*. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- ประมวลจิตต์ ร่มบัว. (2558). *ปัจจัยด้านผลตอบแทน ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานด้านโอกาสในการเรียนรู้และพัฒนา ที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานกองทุนสงเคราะห์การทำสวนยางจังหวัดสงขลา เขต2*. สารนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, สงขลา.
- พงษ์เทพ เจาะด้วน. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่ (คอนเมือง)*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิชาการจัดการทั่วไป คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, ปทุมธานี

บรรณานุกรม (ต่อ)

- มณฑกา จริโมภาส. (2549). *แรงจูงใจในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงาน บริษัท บริติช-ไทยชินเทคทีกส์ จำกัด*. การค้นคว้าอิสระวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต (จิตวิทยา ชุมชน) บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- รัชนก มูลเกตุ. (2552). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานสายการบินพาณิชย์ บริษัทการบินไทย จำกัด (มหาชน)*. ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์, ปทุมธานี.
- ราชัญ สุฤทธิ. (2554). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานบริษัท ไปรษณีย์ไทย จำกัด ที่ทำการไปรษณีย์ในจังหวัดแพร่และจังหวัดน่าน*. การค้นคว้าอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, เชียงใหม่.
- วัชรวิ หวังนุช. (2550). *การรับรู้ข้อมูลข่าวสาร แรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กรและความคิดที่จะโยกย้ายสถานที่ทำงาน กรณีศึกษาพนักงานโรงงานยาสูบ*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- วาสนา กล่ำรัมย์. (2553). *ปัจจัยแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อความทุ่มเทในการทำงานของพนักงานกรณีศึกษา: บริษัท ท่อส่งปิโตรเลียมไทย จำกัด (แทปไลน์)*. การค้นคว้าแบบอิสระบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต วิทยาลัยพาณิชยศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- วิรัช สงวนวงศ์วาน. (2546). *การจัดการและพฤติกรรมองค์กร* (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วิลาวรรณ สว่างศรี. (2549). *ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันกับองค์กรของข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, กรุงเทพฯ.
- วีรพงษ์ วัตร. (2551). *วาทกรรมกับการวิเคราะห์วาทกรรม (Discourse and Discourse Analysis)*. ค้นเมื่อ 4 กุมภาพันธ์ 2559, จาก <http://worrawat.exteen.com/20071128/2-discourse-and-discourse-analysis>

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ศศิมาศ หอมบุญมา. (2558). *แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนของครูโรงเรียนกลุ่มโรงเรียนมหาชัย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสมุทรสาคร*. งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา, ชลบุรี.
- ศิริพร ไทยกรณ์. (2554). *ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) ในเขตอำเภอเมือง จังหวัดเชียงใหม่*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้, เชียงใหม่.
- สรยา มหากณานนท์. (2551). *แรงจูงใจในการทำงานที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของครูในโรงเรียนสารสาสน์วิเทศบางบอน*. วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทั่วไป มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร, กรุงเทพฯ.
- อมรรัตน์ แก้วทิวี (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างสมดุลชีวิตกับการทำงาน ความปลอดภัยในการปฏิบัติงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลเอกชนภาคใต้*. วิทยานิพนธ์พยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, กรุงเทพฯ.
- อิสรากรณ์ รัตนคช. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลและคุณภาพชีวิตการทำงานกับความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากรสายสนับสนุนที่ปฏิบัติงานในมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี*. รายงานวิจัยจากกองทุนวิจัยวิทยาเขตปัตตานี มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ปัตตานี.
- อุษณีย์ จันทร์อำรุง. (2550). *อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงาน ความฉลาดทางอารมณ์ และการสนับสนุนทางสังคมที่มีต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง*. วิทยานิพนธ์วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาจิตวิทยาอุตสาหกรรม คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, กรุงเทพฯ.
- John P. M., Thomas E. B., & Rolf V. D. (2006). *Social identities and commitments at work: toward an integrative model*. Retrieved July 01, 2016, from <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/job.383/references>

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



คณะวิทยาการจัดการ

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยด้านแรงจูงใจ ที่มีผลต่อความผูกพันองค์กร

กรณีศึกษา : พนักงานธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตรในจังหวัดปัตตานี

คำชี้แจง แบบสัมภาษณ์ชุดนี้จัดทำขึ้นเพื่อใช้ในการศึกษาวิจัย ของหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาปัจจัยด้านแรงจูงใจ ที่มีผลต่อความผูกพันองค์กรของพนักงานเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร ที่ปฏิบัติงานอยู่ใน จังหวัดปัตตานี มีภูมิลำเนานอกพื้นที่ และไม่เคยประสงค์ขอย้ายออกจากจังหวัดปัตตานี ซึ่ง ข้อมูลที่ได้จะใช้เพื่อเป็นประโยชน์ทางการศึกษาเท่านั้น

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ให้สัมภาษณ์

1. ท่านอายุเท่าไร
2. ท่านทำงานในตำแหน่งใด
3. ท่านมีสถานภาพสมรสเป็นอย่างไร
4. รายได้ต่อเดือนของท่านอยู่ในช่วงใด

<input type="checkbox"/> ต่ำกว่า 20,000 บาท	<input type="checkbox"/> 20,001 – 35,000 บาท
<input type="checkbox"/> 35,001 – 50,000 บาท	<input type="checkbox"/> 50,001 บาทขึ้นไป
5. ก่อนที่ท่านจะมาทำงานกับ ธ.ก.ส. ท่านเคยทำงานที่อื่นมาก่อนหรือไม่
6. ท่านทำงานกับ ธ.ก.ส. มากี่ปี กี่เดือน
7. ท่านทำงานกับ ธ.ก.ส. ในจังหวัดปัตตานีกี่ปีกี่เดือน
8. ภูมิลำเนาของท่านคือที่ไหน

ตอนที่ 2 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการทำงาน

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)
ปัจจัยจูงใจ
<p>1. ความสำเร็จในการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ท่านคิดว่าท่านได้ปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ อย่างไร ● ท่านมีการวางแผนการปฏิบัติงานล่วงหน้า เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงานหรือไม่ อย่างไร ● หน้าที่งานของท่านมีความสำคัญกับความสำเร็จของ ช.ก.ศ. ปีตตานี อย่างไร ● ท่านรู้สึกมีส่วนร่วมในความสำเร็จ/ภูมิใจในความสำเร็จของช.ก.ศ. ปีตตานีอย่างไรบ้าง
<p>2. การได้รับการยอมรับนับถือ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ท่านได้รับการยอมรับและความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานและผู้บังคับบัญชาหรือไม่ อย่างไร ● ท่านเคยได้รับการยกย่อง ชมเชยจากหัวหน้างาน/เพื่อนร่วมงานในเรื่องใด ● ท่านเคยมีส่วนร่วมในการจัดทำแผนงานและตัดสินใจเรื่องสำคัญของหน่วยงานในเรื่องใด ● ท่านรู้สึกว่างานที่ท่านทำอยู่ ช่วยให้ท่านมีเกียรติและได้รับการยอมรับจากสังคมหรือไม่ อย่างไร
<p>3. ลักษณะของงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ตำแหน่งงานในปัจจุบัน มีหน้าที่ความรับผิดชอบอย่างไร ● งานในความรับผิดชอบตรงกับความรู้ความสามารถของท่านหรือไม่อย่างไร ● ท่านรู้สึกว่า ได้ทำงานเต็มความสามารถหรือไม่ อะไรเป็นปัจจัยที่ทำให้ส่งเสริมหรือขัดขวางการทำงานของท่าน ● งานที่รับผิดชอบเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น/มีอิสระในการตัดสินใจมากน้อยเพียงใด และส่งผลต่อผลแรงจูงใจในการทำงานของท่านหรือไม่ ● ท่านรู้สึกว่างานที่ทำซ้ำซาก/น่าเบื่อ และต้องการเปลี่ยนงานหรือไม่

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)	
<p>4. ความรับผิดชอบ</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ท่านคิดว่างานในหน้าที่และความรับผิดชอบของท่านมีความสำคัญต่อธ.ก.ส. บัณฑิตาี หรือไม่ อย่างไร ● ท่านรู้สึกอย่างไรต่อกฎ ระเบียบ นโยบายการปฏิบัติงานและแนวทางการปฏิบัติงานของธนาคาร ● ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่ออำนาจและการตัดสินใจต่องานของท่านเอง ● ท่านมีความรู้สึกมีความกระตือรือร้นหรือไม่ เพื่อที่จะปฏิบัติงานที่รับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จ ● ท่านรู้สึกอย่างไรเมื่อต้องรับผิดชอบงานที่ไม่ได้อยู่ในสายงานของท่าน 	
<p>5. ความก้าวหน้าในการทำงาน</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ท่านทราบเส้นทางความก้าวหน้าในสายอาชีพ (Career Path) ของตนเองแค่ไหน ในระยะเวลาที่ใช้ในการเติบโตมีความเหมาะสมหรือไม่ ● การทราบเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินผลงาน/เลื่อนขั้น/เลื่อนตำแหน่ง รวมถึงผู้ที่มีส่วนในการประเมิน ส่งผลต่อแรงจูงใจในการทำงานของท่านอย่างไร ● ท่านเคยโยกย้ายหรือไม่ เพื่อวัตถุประสงค์ใด (ความก้าวหน้า/ลงโทษ/ความเหมาะสม/ความต้องการของพนักงาน) ● ธ.ก.ส. บัณฑิตาี มีการฝึกอบรมบ่อยแค่ไหน ท่านคิดว่าสิ่งที่เรียนมาเป็นประโยชน์ต่อการทำงานอย่างไร ● ท่านคิดว่างานมีส่วนช่วยส่งเสริมให้ท่านได้รับความก้าวหน้าหรือไม่ อย่างไร 	
ปัจจัยค้ำจุน	
<p>1. นโยบายและการบริหาร</p> <ul style="list-style-type: none"> ● ท่านมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของธ.ก.ส. บัณฑิตาี หรือไม่ อย่างไร ● ช่องทางใดที่ ธ.ก.ส. บัณฑิตาี ใช้ในการสื่อสารนโยบายและโครงสร้างการบริหารงาน และท่านคิดว่าเป็นช่องทางที่มีประสิทธิภาพหรือไม่ ส่งผลต่อการกำหนดแนวทางในการทำงาน/ประสิทธิภาพในการทำงานของท่านอย่างไร ● นโยบายของ ธ.ก.ส. บัณฑิตาี มีส่วนช่วยส่งเสริม/ลดแรงจูงใจในการทำงานอย่างไร ● ท่านปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์ของ ธ.ก.ส. บัณฑิตาี อย่างสม่ำเสมอหรือไม่ อย่างไร 	

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)	
2. การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแล	<ul style="list-style-type: none"> ● ท่านคิดว่าผู้บังคับบัญชาของท่านมีความยุติธรรมหรือไม่ อย่างไร ● ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร ● ผู้บังคับบัญชาเปิดโอกาสให้ท่านเสนอแนวทางและวิธีแก้ไขเพื่อปรับปรุงการทำงานหรือไม่ อย่างไรบ้าง
3. ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน	<ul style="list-style-type: none"> ● ความสัมพันธ์ของท่านกับเพื่อนร่วมงาน/หัวหน้างาน/ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร ● เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานเพื่อนร่วมงาน/หัวหน้างาน/ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนช่วยในการแก้ไขปัญหาอย่างไร ● ผู้บังคับบัญชาของท่านเป็นกันเอง และให้ความสนใจผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเท่าเทียมกันหรือไม่ อย่างไร ● เพื่อนร่วมงาน/หัวหน้างาน/หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง มีการส่งเสริมขวัญกำลังใจในการทำงานหรือไม่ รวมถึงมีการกระตุ้นแรงจูงใจอย่างไรบ้าง
4. ความมั่นคงในการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> ● อะไรใน ธ.ก.ส. บัณฑิตานี ที่จูงใจให้ท่านอยากร่วมงานด้วย ● ท่านคิดว่างานที่ท่านทำอยู่จะมีความมั่นคงในหน้าที่การงานในระยะยาวหรือไม่ เพราะเหตุใด ● ท่านจะแนะนำให้ผู้คนรู้จักมาสมัครงานหรือไม่ เพราะเหตุใด
5. สภาพการทำงาน	<ul style="list-style-type: none"> ● ท่านคิดว่าคู่มือการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมต่อการปฏิบัติงานหรือไม่ อย่างไร ● ธ.ก.ส. บัณฑิตานี มีการจัดเตรียมสถานที่ อุปกรณ์และทรัพยากรที่จำเป็นเพื่อการปฏิบัติงานได้อย่างเพียงพอหรือไม่ อย่างไร ● ปัจจัยใดที่ลดแรงจูงใจในการทำงานของท่าน ● อยากให้ท่านเสนอแนะ ปรับปรุงเรื่องอุปกรณ์สำนักงานของท่าน ● ท่านคิดว่าเวลาเข้างานและเวลาในการทำงานมีความเหมาะสมหรือไม่ เป็นปัจจัยที่ทำให้สร้างแรงจูงใจหรือลดแรงจูงใจในการทำงานหรือไม่

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

6. คำตอบแทน

- ปัจจุบัน ธ.ก.ส. บัตตานี ให้สวัสดิการอะไรบ้างและมีสวัสดิการใดที่ควรเพิ่มเติม
- ปัจจุบันท่านพอใจกับเงินเดือนที่ได้รับหรือไม่ เพียงพอต่อการดำรงชีพของท่านหรือไม่ เพราะเหตุใด
- ท่านพอใจกับการปรับเงินเดือนประจำปีหรือไม่ เพราะเหตุใด
- ปัจจัยใดที่ท่านคิดว่าทำให้ท่านยังทำงานอยู่ในจังหวัดบัตตานีต่อไป

ตอนที่ 3 ความผูกพันต่อองค์กร

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

1. ด้านจิตใจ

- ท่านเข้าใจเป้าหมายและค่านิยมของ ธ.ก.ส. บัตตานี มากน้อยแค่ไหน
- ท่านรู้สึกพึงพอใจหรือไม่ที่ได้ใช้ชีวิตการทำงานใน ธ.ก.ส. บัตตานี
- ท่านเต็มใจที่จะใช้ความรู้ความสามารถและประสบการณ์เพื่อให้งานของ ธ.ก.ส. บัตตานี ประสบความสำเร็จ
- ท่านเต็มใจที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้หน่วยงานของท่านประสบความสำเร็จ
- ท่านรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของ ธ.ก.ส. บัตตานี หรือไม่ อย่างไร
- ท่านรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้ปฏิบัติงานกับ ธ.ก.ส. บัตตานี หรือไม่ อย่างไร
- ท่านรู้สึกอย่างไรเมื่อมีผู้อื่นพูดถึง ธ.ก.ส. บัตตานี ในทางเสื่อมเสีย

2. ด้านการคงอยู่

- ท่านคิดว่าเงินเดือน สวัสดิการ และผลประโยชน์ต่าง ๆ มีผลต่อการตัดสินใจในการปฏิบัติงานใน ธ.ก.ส. บัตตานี แห่งนี้ต่อไปหรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดจะลาออกจากธ.ก.ส. หรือไม่ หากมีโอกาสไปปฏิบัติงานที่อื่น
- ท่านคิดจะโยกย้ายออกจากจังหวัดบัตตานีหรือไม่ เพราะเหตุใด
- ท่านจะทำงานกับ ธ.ก.ส. บัตตานี ตลอดไปจนเกษียณอายุหรือไม่
- ท่านรู้สึกอย่างไรที่ต้องมาปฏิบัติงานในเขตพื้นที่เสี่ยงภัย
- การที่ท่านปฏิบัติงานในเขตพื้นที่เสี่ยงภัย ทำให้ท่านได้รับสิทธิพิเศษใดบ้าง และท่านมีความคิดเห็นอย่างไรต่อสิทธิพิเศษดังกล่าว

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

3. ด้านบรรทัดฐาน

- ธ.ก.ส. ปัตตานี มีความหมายและมีความสำคัญสำหรับท่านหรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดจะทำงานให้กับ ธ.ก.ส. ปัตตานี ตลอดชีวิตเพียงหน่วยงานเดียวหรือไม่ เพราะเหตุใด
- ท่านจะมีความรู้สึกผิดหรือไม่ หากจะออกหรือโยกย้ายจากธ.ก.ส. ปัตตานี
- ท่านคิดหรือไม่ว่า ธ.ก.ส. ปัตตานี มีบุญคุณต่อท่านอย่างไร
- ท่านมีความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กรคือ ธ.ก.ส. ปัตตานี หรือไม่ อย่างไร

ตอนที่ 4 ปัจจัยด้านแรงจูงใจในการทำงาน ที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กร

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

1. ด้านจิตใจ

- ท่านคิดว่าความสำเร็จในการทำงานของท่านมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจหรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่า การได้รับการยอมรับนับถือในการทำงานของท่าน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจหรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่าลักษณะของงานในปัจจุบันของท่าน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจหรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่างานในความรับผิดชอบของท่าน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจหรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่าความก้าวหน้าในการทำงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจหรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่านโยบายและการบริหารงานขององค์กร มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจหรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่า การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชาของท่าน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจหรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่าความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานของท่าน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจหรือไม่ อย่างไร

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

1. ด้านจิตใจ(ต่อ)

- ท่านคิดว่าความมั่นคงในการทำงานของท่าน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจหรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่าสภาพการทำงานในปัจจุบันของท่าน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจหรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่าค่าตอบแทนและสวัสดิการในปัจจุบันของท่าน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจหรือไม่ อย่างไร

2. ด้านการคงอยู่

- ท่านคิดว่าความสำเร็จในการทำงานของท่านมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่หรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่า การได้รับการยอมรับนับถือในการทำงานของท่าน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่หรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่าลักษณะของงานในปัจจุบันของท่าน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่หรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่างานในความรับผิดชอบของท่าน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่หรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่าความก้าวหน้าในการทำงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่หรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่านโยบายและการบริหารงานขององค์กร มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่หรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่า การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชาของท่าน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่หรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่าความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานของท่าน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่หรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่าความมั่นคงในการทำงานของท่าน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่หรือไม่ อย่างไร

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

ด้านการคงอยู่ (ต่อ)

- ท่านคิดว่าสภาพการทำงานในปัจจุบันของท่าน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่หรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่าค่าตอบแทนและสวัสดิการในปัจจุบันของท่าน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่หรือไม่ อย่างไร

3. ด้านบรรทัดฐาน

- ท่านคิดว่าความสำเร็จในการทำงานของท่านมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานหรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่า การได้รับการยอมรับนับถือในการทำงานของท่าน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานหรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่าลักษณะของงานในปัจจุบันของท่าน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานหรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่างานในความรับผิดชอบของท่าน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานหรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่าความก้าวหน้าในการทำงาน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานหรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่านโยบายและการบริหารงานขององค์กร มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานหรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่า การบังคับบัญชาและการควบคุมดูแลของผู้บังคับบัญชาของท่าน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานหรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่าความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานของท่าน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานหรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่าความมั่นคงในการทำงานของท่าน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานหรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่าสภาพการทำงานในปัจจุบันของท่าน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานหรือไม่ อย่างไร
- ท่านคิดว่าค่าตอบแทนและสวัสดิการในปัจจุบันของท่าน มีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐานหรือไม่ อย่างไร

ตอนที่ 5 ข้อเสนอแนะ

คำถามที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview)

- ท่านมีความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะหรือไม่ อย่างไร

ภาคผนวก ข

คำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรี ที่ 207/2549

คำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรี
ที่ ๒๐๗/๒๕๔๙
เรื่อง การบริหารราชการในจังหวัดชายแดนภาคใต้

เพื่อให้การดำเนินการเกี่ยวกับการพัฒนาและแก้ไขปัญหาในจังหวัดชายแดนภาคใต้เป็นไปอย่างมีระบบ มีเอกภาพ และมีประสิทธิภาพ ทั้งในเรื่องนโยบาย ยุทธศาสตร์ การบังคับบัญชา และการปฏิบัติ อันจะส่งผลให้เกิดการพัฒนาและแก้ไขปัญหาบรรลุผลตามเป้าหมายในอันที่จะทำให้จังหวัดชายแดนภาคใต้มีความสงบสุขร่มเย็น

โดยอาศัยอำนาจตามมาตรา ๑๑ แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ ประกอบกับพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. ๒๕๔๘ มาตรา ๗ มาตรา ๘ มาตรา ๑๐ และมาตรา ๑๕ โดยความเห็นชอบของคณะรัฐมนตรี นายกรัฐมนตรีจึงออกคำสั่งไว้ ดังต่อไปนี้

ข้อ ๑ ให้ยกเลิกประกาศ และคำสั่งที่ออกตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ และพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. ๒๕๔๘ ดังต่อไปนี้

๑. ประกาศ เรื่อง การจัดตั้งหน่วยงานพิเศษ เพื่อปฏิบัติการตามพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. ๒๕๔๘ ลงวันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๔๘

๒. คำสั่งสำนักนายกรัฐมนตรี ที่ ๒๐๐/๒๕๔๘ ลงวันที่ ๓๑ พฤษภาคม ๒๕๔๘ เรื่อง นโยบายและการพัฒนาระบบการบริหารจัดการเพื่อเสริมสร้างสันติสุขจังหวัดชายแดนภาคใต้

๓. คำสั่งนายกรัฐมนตรี ที่ ๓/๒๕๔๘ ลงวันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๔๘ เรื่อง มอบหมายรองนายกรัฐมนตรีเป็นผู้ใช้อำนาจตามพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. ๒๕๔๘

๔. คำสั่งนายกรัฐมนตรี ที่ ๔/๒๕๔๘ ลงวันที่ ๒๐ กรกฎาคม ๒๕๔๘ เรื่อง การแต่งตั้งพนักงานเจ้าหน้าที่ หัวหน้าผู้รับผิดชอบในการแก้ไขสถานการณ์ฉุกเฉิน และคณะที่ปรึกษา

๕. คำสั่งนายกรัฐมนตรี ที่ ๕/๒๕๔๘ ลงวันที่ ๔ สิงหาคม ๒๕๔๘ เรื่อง แก้ไขเพิ่มเติมคำสั่งนายกรัฐมนตรีที่ออกตามความในพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. ๒๕๔๘

๖. คำสั่งนายกรัฐมนตรี ที่ ๔/๒๕๔๙ ลงวันที่ ๒๗ กรกฎาคม ๒๕๔๙ เรื่อง การแต่งตั้งที่ปรึกษาเพื่อปฏิบัติการตามพระราชกำหนดการบริหารในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. ๒๕๔๘

๗. คำสั่งนายกรัฐมนตรี ที่ ๕/๒๕๔๙ ลงวันที่ ๒๗ กรกฎาคม ๒๕๔๙ เรื่อง การแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อปฏิบัติตามพระราชกำหนดการบริหารในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. ๒๕๔๘

๘. คำสั่งหัวหน้าคณะปฏิรูปการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข ที่ ๑๙/๒๕๔๙ ลงวันที่ ๒๗ กันยายน ๒๕๔๙ เรื่อง แก้ไขคำสั่งนายกรัฐมนตรีที่ออกตามความในพระราชกำหนดการบริหารราชการในสถานการณ์ฉุกเฉิน พ.ศ. ๒๕๔๘

ข้อ ๒ ในคำสั่งนี้

“กอ.รমন.” หมายความว่า กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน

“ผอ.รমন.” หมายความว่า ผู้อำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน

“ศอ.บต.” หมายความว่า ศูนย์อำนวยการบริหารจัดการจังหวัดชายแดนภาคใต้

“ผอ.ศอ.บต.” หมายความว่า ผู้อำนวยการศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้

“พตท.” หมายความว่า กองบัญชาการผสมพลเรือน ตำรวจ ทหาร

“ผอ.พตท.” หมายความว่า ผู้บัญชาการผสมพลเรือน ตำรวจ ทหาร

“จังหวัดชายแดนภาคใต้” หมายความว่า จังหวัดนราธิวาส จังหวัดปัตตานี จังหวัดยะลา จังหวัดสตูล และจังหวัดสงขลา เฉพาะพื้นที่ อำเภอเทพา อำเภอสะบ้าย้อย อำเภอนาทวี และอำเภอจะนะ

ข้อ ๓ ให้จัดตั้งศูนย์อำนวยการบริหารจังหวัดชายแดนภาคใต้ขึ้น เรียกโดยย่อว่า “ศอ.บต.” เป็นหน่วยงานภายในสำนักนายกรัฐมนตรี ภายใต้การกำกับ ดูแล ของ กอ.รমন. และให้รองปลัดกระทรวงมหาดไทยซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยโดยความเห็นชอบของนายกรัฐมนตรีแต่งตั้งเป็น ผอ.ศอ.บต. รับผิดชอบบังคับบัญชาข้าราชการและการดำเนินงานของ ศอ.บต.

การจัดโครงสร้าง และอัตรากำลังภายใน ศอ.บต. ให้เป็นไปตามที่กระทรวงมหาดไทยร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกำหนด

ข้อ ๔ ให้ ศอ.บต. มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายเสริมสร้างสันติสุขจังหวัดชายแดนภาคใต้ ดังนี้

๑) กำกับ เร่งรัด การปฏิบัติของฝ่ายพลเรือนตามนโยบายเสริมสร้างสันติสุขในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยเฉพาะการพัฒนาการศึกษา การสร้างความเป็นธรรม การแก้ไขปัญหาความเดือดร้อน และการสร้างความเข้าใจในพื้นที่ โดยประสานการปฏิบัติกับ พตท. ในการป้องกันและแก้ไขการก่อความไม่สงบในพื้นที่

๒) รวบรวม กลั่นกรอง บูรณาการ และเสนอแนะการจัดทำแผนงานโครงการ และการจัดตั้งงบประมาณของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐ และจัดทำเป็นแผนการดำเนินงานเสนอต่อ กอ.รমন. เพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณตามขั้นตอนตลอดจนการประสานงานติดตาม และประเมินผล ให้การดำเนินงานดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๓) อำนวยความสะดวกและประสานการปฏิบัติในการบริหารงานยุติธรรม คຸ້ມครองสิทธิและเสรีภาพ การอำนวยความสะดวกเป็นการรับเรื่องราวร้องทุกข์ การเยียวยาและการพัฒนากระบวนการยุติธรรม เพื่อจัดเงื่อนไขความไม่เป็นที่ธรรม รวมทั้งการตรวจสอบและแก้ไขปัญหาพฤติกรรมที่ไม่เหมาะสมของเจ้าหน้าที่รัฐ

๔) พัฒนาข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ปฏิบัติงานในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ ให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และสอดคล้องกับสภาพทางสังคม เศรษฐกิจ วัฒนธรรม และวิถีชีวิตของคนในพื้นที่

๕) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วนในการพัฒนา และแก้ไขปัญหาความไม่สงบในพื้นที่

๖) แต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อช่วยเหลือการปฏิบัติได้ตามความจำเป็น

๗) ปฏิบัติการอื่นใดตามที่ ผอ.รมน. ภาค ๔ มอบหมาย

ข้อ ๕ ให้ กอ.รมน. จัดตั้งกองบัญชาการผสมพลเรือน ตำรวจ ทหาร เรียกโดยย่อว่า “พตท.” เป็นหน่วยงานภายใต้ กอ.รมน. ภาค ๔ โดยมี ผอ.บตท. ซึ่งแต่งตั้งโดย ผอ.รมน. รับผิดชอบการบังคับบัญชาข้าราชการและการดำเนินงานของ พตท.

การจัดโครงสร้าง และอัตรากำลังภายใน พตท. ให้เป็นไปตามที่ กอ.รมน. กำหนด

ข้อ ๖ ให้ พตท. มีอำนาจหน้าที่ดำเนินการให้เป็นไปตามนโยบายเสริมสร้างสันติสุขจังหวัดชายแดนภาคใต้ ดังนี้

๑) กำกับและเร่งรัดการปฏิบัติงานตามนโยบายเสริมสร้างสันติสุขจังหวัดชายแดนภาคใต้ ของส่วนราชการฝ่ายทหาร ตำรวจ และพลเรือน และประสานการปฏิบัติงานกับ คอ.บต. ในการแก้ไขปัญหาการก่อความไม่สงบในพื้นที่

๒) สั่งการ อำนวยความสะดวก บูรณาการ ประสานงาน ควบคุม และกำกับดูแลการปฏิบัติการระหว่างพลเรือน ตำรวจ ทหาร ในการป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อความไม่สงบในพื้นที่และส่งเสริมความเข้าใจกับประเทศเพื่อนบ้านที่มีอาณาเขตติดต่อกัน

๓) จัดทำแผนงาน โครงการ และการจัดตั้งงบประมาณของส่วนราชการและหน่วยงานของรัฐที่เกี่ยวข้อง เพื่อจัดทำเป็นแผนการดำเนินงาน เสนอต่อ กอ.รมน. เพื่อขอรับการสนับสนุนงบประมาณตามขั้นตอน ตลอดจนการประสานงาน ติดตามและประเมินผล ให้การดำเนินงานดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

๔) พัฒนางานด้านการข่าวให้เกิดเอกภาพและประสิทธิภาพในการสนับสนุนการปฏิบัติของส่วนราชการต่าง ๆ ทั้งฝ่ายพลเรือน ตำรวจ ทหาร พัฒนากำลังประชาชน และกำลังประจำถิ่น ให้มีขีดความสามารถในการรักษาความสงบเรียบร้อยของชุมชนตนเองได้

๕) แต่งตั้งชุดทำงานหรือชุดปฏิบัติการเฉพาะกิจช่วยเหลือการดำเนินการได้ตามความจำเป็น

๖) ปฏิบัติการอื่นใด ตามที่ ผอ.รมน. ภาค ๔ มอบหมาย

ข้อ ๗ ให้ ผอ.ศอ.บต. แต่งตั้งสภาที่ปรึกษาเสริมสร้างสันติสุขจังหวัดชายแดนภาคใต้ประกอบด้วยสมาชิกจากทุกภาคส่วน มีหน้าที่ให้คำปรึกษาและรับผิดชอบ ดังนี้

๑) เสนอแนะการแก้ไขปัญหาจังหวัดชายแดนภาคใต้ โดยเฉพาะการพัฒนาการศึกษา การพัฒนาสังคมและเศรษฐกิจ และการจัดสรรและการใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่สอดคล้องกับวัฒนธรรม และวิถีชีวิตของประชาชนในพื้นที่

๒) วินิจฉัยปัญหาเกี่ยวกับศาสนา วัฒนธรรม และความเสมอภาค

๓) รับฟังความคิดเห็น แลกเปลี่ยนเรียนรู้และส่งเสริมความเสมอภาคและสิทธิเสรีภาพ

การแต่งตั้งสมาชิกสภาที่ปรึกษาเสริมสร้างสันติสุขจังหวัดชายแดนภาคใต้อย่างน้อยประกอบด้วย ผู้นำศาสนา ผู้นำชุมชน นักวิชาการท้องถิ่น ผู้ทรงคุณวุฒิ สื่อมวลชน และอื่น ๆ ในสัดส่วนที่เหมาะสม

สภาที่ปรึกษาเสริมสร้างสันติสุขจังหวัดชายแดนภาคใต้ อาจแต่งตั้งคณะกรรมการหรือคณะทำงานช่วยปฏิบัติงานได้ตามความเหมาะสม

ให้ ศอ.บต. สนับสนุนสถานที่ วัสดุครุภัณฑ์ บุคลากร และงบประมาณ ที่จำเป็นสำหรับการดำเนินงานของสภาที่ปรึกษาเสริมสร้างสันติสุขจังหวัดชายแดนภาคใต้

ข้อ ๘ ให้ ผอ.ศอ.บต. ร่วมกับ ผอ.พตท. เสนอแนะ ผอ.รมน. โดยผ่าน ผอ.รมน. ภาค ๔ ในการปรับปรุงประสิทธิภาพข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐ ดังต่อไปนี้

๑) การสรรหาข้าราชการที่ดี มีความสามารถไปปฏิบัติราชการในพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้ หรือการขอยืมตัวข้าราชการหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐช่วยปฏิบัติงานของ ศอ.บต. หรือ พตท. ได้ตามความจำเป็น

๒) การโยกย้ายข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ไม่เหมาะสมออกจากพื้นที่จังหวัดชายแดนภาคใต้

๓) การให้บำเหน็จประจำปีเป็นกรณีพิเศษ และสิทธิประโยชน์อื่น ๆ สำหรับข้าราชการและเจ้าหน้าที่ของรัฐในจังหวัดพื้นที่ชายแดนภาคใต้ ตามหลักเกณฑ์ที่คณะรัฐมนตรีกำหนด

ข้อ ๙ ให้ ผอ.รมน. มีอำนาจในการอนุมัติหรือเปลี่ยนแปลงแผนงาน โครงการ และงบประมาณภายในกรอบวงเงินงบประมาณประจำปี งบกลาง ตามที่คณะรัฐมนตรีได้อนุมัติในหลักการไว้แล้ว

ข้อ ๑๐ ให้ ผอ.รมน. ภาค ๔ มีอำนาจดังนี้

๑) บังคับบัญชา ควบคุม กำกับ ดูแลการดำเนินงานของ ศอ.บต. และ พตท.

๒) สั่งการการใช้กำลังพลเรือน ตำรวจ และทหาร ได้ตามความเหมาะสมในการรักษาความสงบและความมั่นคง และป้องกันและแก้ไขปัญหาการก่อความไม่สงบในพื้นที่

๓) การย้ายข้าราชการซึ่งต้นสังกัดโยกย้ายออกนอกพื้นที่เนื่องจากมีพฤติกรรมไม่เหมาะสม ดังกล่าวกลับเข้ามาปฏิบัติงานในพื้นที่อีกครั้งต้องได้รับความเห็นชอบจาก ผอ.รমন. ภาค ๔ ก่อน

ข้อ ๑๑ ให้สำนักงานประมาณ กรมบัญชีกลาง กองทัพบก และ กอ.รমন. ร่วมกับหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง จัดตั้งคณะทำงานเพื่อดำเนินการเกี่ยวกับการส่งคืน ส่งมอบ ถ่ายโอนภารกิจ และพันธะผูกพันทั้งปวงของหน่วยงานที่ถูกยกเลิกตามคำสั่งนี้ เป็นไปตามระเบียบของทางราชการ และให้แล้วเสร็จภายในสองเดือน โดยแนวทางให้ภารกิจของคณะกรรมการนโยบายเสริมสร้างสันติสุขจังหวัดชายแดนภาคใต้ (กสขต.) และคณะกรรมการบริหารจัดการให้เป็นไปตามนโยบาย และยุทธศาสตร์เสริมสร้างสันติสุขจังหวัดชายแดนภาคใต้ (กบชค.) ไปเป็นของ กอ.รমন. และภารกิจของกองอำนวยการเสริมสร้างสันติสุขจังหวัดชายแดนภาคใต้ (กอ.สสส.จขต.) ไปเป็นของ กอ.รমন.ภาค ๔

ข้อ ๑๒ ให้คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ สภาที่ปรึกษาที่จัดตั้งขึ้นภายใต้คำสั่งนี้ ให้ได้รับคำตอบแทนที่เกี่ยวข้องได้ตามระเบียบของทางราชการ

ข้อ ๑๓ ให้ส่วนราชการ ทุกกระทรวง ทบวง กรม ให้การสนับสนุนการปฏิบัติการทั้งปวงตามคำสั่งนี้

ข้อ ๑๔ การยกเลิกประกาศ หรือคำสั่ง ตามข้อ ๑ ให้มีผลเมื่อพ้นกำหนดสองเดือนนับแต่วันที่คำสั่งนี้มีผลใช้บังคับ

ทั้งนี้ ตั้งแต่บัดนี้เป็นต้นไป

สั่ง ณ วันที่ ๓๐ ตุลาคม พ.ศ. ๒๕๔๙

พลเอก สุรยุทธ์ จุลานนท์

นายกรัฐมนตรี

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-สกุล	นางสาวขวัญชนก จีระกาญจน์	
รหัสประจำตัวนักศึกษา	5610521009	
วุฒิการศึกษา		
วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
บริหารธุรกิจบัณฑิต	มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์	2551
ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน		
พ.ศ. 2552 – 2555	ตำแหน่ง เจ้าหน้าที่บริการลูกค้า ธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน)	
พ.ศ. 2555 – ปัจจุบัน	ตำแหน่ง พนักงานการเงิน ธนาคารเพื่อการเกษตรและสหกรณ์การเกษตร	