

ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันที่มีต่อองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี  
ของบุคลากรในโรงเรียนนานาชาติเชียงใหม่

The Relationship Between Organizational Commitment and Organizational  
Citizenship Behavior of Staffs in Chiang Mai International School

ชนกนารถ คำกิติ\* อรพินธ์ สันติธีรกุล\*\* และเชมกร ไชยประสิทธิ์\*\*\*

### บทคัดย่อ

การค้นคว้าแบบอิสระนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรในโรงเรียนนานาชาติ เชียงใหม่ 2) เพื่อเปรียบเทียบความผูกพันที่มีต่อองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรในโรงเรียนนานาชาติเชียงใหม่ ตามปัจจัยส่วนบุคคล 3) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันที่มีต่อองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรในโรงเรียนนานาชาติเชียงใหม่ กลุ่มประชากรที่ใช้ในการศึกษาคือ บุคลากรชาวไทยที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนนานาชาติเชียงใหม่ จำนวนทั้งหมด 57 คน ทำการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน ผลการศึกษาพบว่า 1) บุคลากรมีระดับความผูกพันที่มีต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยความผูกพันทางความรู้สึกอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนความผูกพันทางกายอยู่ต่อเนื่อง และความผูกพันทางบรรทัดฐานอยู่ในระดับมาก และพบว่าบุคลากรมีระดับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด โดยด้านการให้ความร่วมมือ ด้านความสำนึกในหน้าที่ และด้านการคำนึงถึงผู้อื่นอยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนด้านการให้ความช่วยเหลือ และด้านความอดทนอดกลั้นอยู่ในระดับมาก 2) ความผูกพันที่มีต่อองค์กรโดยรวมของบุคลากรมีความแตกต่างกันในด้านระดับการศึกษา ส่วนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมขององค์กรมีความแตกต่างกันในด้านอายุ สถานภาพสมรส และอายุการทำงาน 3) ความผูกพันที่มีต่อองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมในระดับต่ำ

### ABSTRACT

The objectives of this study were to 1) study the level of organizational commitment and organizational citizenship behavior of staffs at Chiang Mai International School 2) compare organizational commitment and organizational citizenship behavior of staffs according to personal factors 3) find the relationship between organizational commitment and organizational citizenship behavior of staffs. The population was 57 Thai employees

\* นักศึกษาหลักสูตรบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

\*\* รองศาสตราจารย์ อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

\*\*\* ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อาจารย์ประจำภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่

at Chiang Mai International School. The data was collected by questionnaire. The data was analyzed using descriptive statistics. Frequency, percentage, mean, standard deviation, and Pearson's correlation coefficient. The results of the study were as follows. 1) The level of overall staffs' organizational commitment was at the high level, in the following 3 dimensions: feeling was at the highest level, and continued commitment and normative commitment were at the high level. The level of staffs' overall organizational citizenship behavior was at the highest level, in the following 5 dimensions: conscientiousness, civic virtues and courtesy were at the highest level, and altruism and sportsmanship were at the high level. 2) There were differences in staffs' organizational commitment in terms of education. And there were differences in staff's organizational citizenship behavior in terms age, marital status and work period. 3) There was positive relationship between overall organizational commitment and overall organizational citizenship behavior of staffs at the low level.

## บทนำ

ในปัจจุบันประเทศไทยได้เข้าสู่ยุคของ Asean Economics Community (AEC) ซึ่งเป็นการรวมตัวของกลุ่มประเทศ Asean ทั้ง 10 ประเทศ เพื่อร่วมมือกันในด้านเศรษฐกิจ และสังคม จึงทำให้ความต้องการในการเรียนภาษาอังกฤษมีมากขึ้น โดยเฉพาะสถาบันการศึกษาในระบบนานาชาติที่ได้รับการสนใจเป็นอย่างมาก ประเทศไทยมีสถาบันการศึกษาในระบบนานาชาติมากเป็นอันดับ 2 ในอาเซียน และมีความต้องการที่จะเป็นศูนย์กลางการศึกษาระบบนานาชาติในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ จึงเป็นแรงดึงดูดให้นักลงทุนทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่สนใจมีโอกาสเข้ามาลงทุนในธุรกิจการศึกษาระบบนานาชาติในประเทศไทย ทำให้อัตราการเติบโตของจำนวนสถาบันการศึกษาระบบนานาชาติเพิ่มสูงขึ้นอย่างรวดเร็ว ในปี 2558 โรงเรียนนานาชาติในจังหวัดเชียงใหม่มีจำนวนทั้งหมด 8 แห่ง และมีแนวโน้มเพิ่มขึ้นเป็น 15 แห่งในปี 2560 นี้ จากจำนวนคู่แข่งที่เพิ่มมากขึ้น ทำให้โรงเรียนนานาชาติเชียงใหม่ต้องวางกลยุทธ์ในการบริหารองค์กรใหม่เพื่อให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมทางการแข่งขันที่เปลี่ยนไป โดยมุ่งเป้าหมายไปที่การเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานของบุคลากรในองค์กร อันถือเป็นทรัพยากรสำคัญในธุรกิจบริการ เพราะพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรที่แสดงออกมานั้นมีความสำคัญ และมีผลกระทบอย่างยิ่งในการเพิ่มขีดความสามารถทางการแข่งขันเพื่อให้สามารถแข่งขันกับคู่แข่งในระดับสากลได้ พฤติกรรมของบุคคลในองค์กรจึงมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนองค์กรให้ไปในทิศทางที่องค์กรได้ตั้งเป้าหมายไว้ ดังนั้นการปฏิบัติงานเฉพาะหน้าที่ที่ระบุไว้ นั้นไม่เพียงพอที่จะทำให้องค์กรมีความสามารถในการแข่งขันในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วได้อีกต่อไป บุคคลในองค์กรจึงควรมีพฤติกรรมการทำงานด้วยความเต็มใจ การปฏิบัติหน้าที่ นอกเหนือจากงานประจำหรืองานที่องค์กรได้กำหนดไว้ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร อันนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ พฤติกรรมดังกล่าวถูกเรียกว่า “พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร” ซึ่งต้องอาศัยปัจจัยหลายประการ และความผูกพันที่มีต่อองค์กรก็เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญ ที่ช่วยทำให้องค์กรมีประสิทธิผลและก่อให้เกิดแรงผลักดันให้พนักงานมีผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น นอกจากนี้ความผูกพันที่มีต่อองค์กรยังเป็นตัวเชื่อมความต้องการของบุคคลให้สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ส่งผลให้สมาชิกทุ่มเทการทำงานให้กับองค์กรเพิ่มมากขึ้นโดยไม่ต้องร้องขอ กล่าวได้ว่าความผูกพันที่มีต่อองค์กรมีอิทธิพลทางบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

จากเหตุผลข้างต้น ผู้ศึกษาจึงสนใจศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันที่มีต่อองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์กรของบุคลากรไทยในโรงเรียนนานาชาติเชียงใหม่ เพื่อให้ผู้บริหารและฝ่ายบริหารทรัพยากรบุคคล โรงเรียนนานาชาติเชียงใหม่ นำข้อมูลไปใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อสนับสนุนให้เกิดความสำเร็จในองค์กร ยกย่องมาตรฐานในการบริหารจัดการและเพิ่มโอกาสในการแข่งขันกับโรงเรียนนานาชาติอื่นทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับประเทศ

## แนวคิดและทฤษฎี

### แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อองค์กร

Allen and Mayer (1990) ได้แยกความผูกพันที่มีต่อองค์กรเป็น 3 ลักษณะคือ 1) ความผูกพันทางความรู้สึก (Affective Commitment) 2) ความผูกพันทางการอยู่ต่อเนื่อง (Continuance Commitment) และ 3) ความผูกพันทางบรรทัดฐาน (Normative Commitment) ซึ่งเป็นผลของอารมณ์และความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กร ที่มีผลช่วยให้อัตราการลาออกนั้นลดลง บุคคลที่มีความยึดมั่นความผูกพันทางความรู้สึกจะคงอยู่กับองค์กรเพราะเหตุผลว่าอยากอยู่ (Want to) คนกลุ่มนี้จะมีความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของ เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อองค์กร บุคคลที่มีความผูกพันทางการอยู่ต่อเนื่องจะคงอยู่กับองค์กรเพราะเหตุผลว่าจำเป็นต้องอยู่ (Need to) เป็นผลของการคำนวณของแต่ละบุคคลระหว่างการลงทุนที่ตนเองได้อุทิศตนให้แก่องค์กรกับค่าตอบแทนที่ตนเองจะได้รับจากองค์กร หากยังรู้สึกว่าตนเองได้ทำอะไรก็จะยังอยู่ในองค์กรต่อไป และบุคคลที่มีความผูกพันทางบรรทัดฐานจะคงอยู่กับองค์กรเพราะเหตุผลว่าควรอยู่ (Ought to) เป็นแรงกดดันเชิงบรรทัดฐานภายในจิตใจของบุคคล ซึ่งทำให้รู้สึกว่าต้องทำงานให้กับองค์กรต่อไป เพียงเพราะความถูกต้องเหมาะสมเท่านั้น

### แนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

Organ (1988) ให้ความหมายของพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรว่าเป็นพฤติกรรมส่วนบุคคลของพนักงานที่เกิดขึ้นจากตัวของพนักงานเอง ซึ่งไม่ได้กำหนดไว้ให้ปฏิบัติอย่างเป็นทางการ เป็นพฤติกรรมที่พนักงานเต็มใจปฏิบัติเพื่อองค์กร ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้เป็นพฤติกรรมที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร และได้จำแนกรูปแบบพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรเป็นพฤติกรรมต่างๆ ดังนี้ 1) พฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือ (Altruism) 2) พฤติกรรมการคำนึงถึงผู้อื่น (Courtesy) 3) พฤติกรรมความมีน้ำใจเป็นนักกีฬาที่มีความอดทนอดกลั้น (Sportsmanship) 4) พฤติกรรมการให้ความร่วมมือ (Civic Virtue) และ 5) พฤติกรรมความสำนึกในหน้าที่ (Conscientiousness)

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันที่มีต่อองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากรในโรงเรียนนานาชาติเชียงใหม่ ได้ใช้แนวคิดทฤษฎีความผูกพันที่มีต่อองค์กร 3 ประเภทของ Allen and Mayer (1990) และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร 5 รูปแบบของ Organ (1987) ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคลากรชาวไทย ที่ทำงานอยู่ในโรงเรียนนานาชาติเชียงใหม่ จำนวนทั้งหมด 57 คน โดยใช้แบบสอบถามแบบมาตราวัดประเมินค่า (Rating

Scale) ซึ่งพัฒนามาจากแบบวัดความผูกพันที่มีต่อองค์กรและและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของสิรินาถ ตามวงษ์วาน (2554) โดยแบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 แบบสอบถามลักษณะข้อมูลปัจจัยพื้นฐานทางประชากร ประกอบด้วย เพศ อายุ ศาสนา ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส สังกัดฝ่าย และอายุการทำงาน ส่วนที่ 2 แบบสอบถาม วัดความผูกพันที่มีต่อองค์กร ส่วนที่ 3 แบบสอบถามวัดพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร และส่วนที่ 4 แบบสอบถามข้อเสนอแนะที่มีผลต่อความผูกพันที่มีต่อองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

เมื่อได้ข้อมูลทั้งหมดแล้วผู้ศึกษาจึงได้ดำเนินการวิเคราะห์ และแปลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS โดยสรุปออกมาเป็นค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน

## ผลการศึกษา การอภิปรายผลการศึกษาและข้อเสนอแนะ

### ผลการศึกษา

#### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

จากการศึกษาพบว่าบุคลากรไทยโรงเรียนนานาชาติเชียงใหม่ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 36 คนโดยคิดเป็นร้อยละ 63.20 มีอายุระหว่าง 35 - 44 ปี จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 43.90 นับถือศาสนาพุทธ จำนวน 39 คน คิดเป็นร้อยละ 68.40 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 26 คน คิดเป็นร้อยละ 45.6 มีสถานภาพสมรส จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 63.20 ใหญ่สังกัดฝ่ายสนับสนุนการศึกษา จำนวน 23 คน คิดเป็นร้อยละ 40.40 และมีอายุงานต่ำกว่า 5 ปีมากที่สุด จำนวน 20 คน คิดเป็นร้อยละ 35.10

**ส่วนที่ 2** ข้อมูลเกี่ยวกับความผูกพันที่มีต่อองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีของบุคลากรไทยโรงเรียนนานาชาติเชียงใหม่

จากการศึกษาพบว่าบุคลากรมีความผูกพันที่มีต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\mu = 3.82$ ) และรายด้านทั้ง 3 ด้าน คือ ความผูกพันทางความรู้สึกอยู่ในระดับสูงมากที่สุด ( $\mu = 4.43$ ) ความผูกพันทางการอยู่ต่อเนือง และความผูกพันทางบรรทัดฐานอยู่ในระดับสูงมากตามลำดับ ( $\mu = 3.58, \mu = 3.46$ ) ส่วนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\mu = 4.29$ ) และรายด้านทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านการให้ความร่วมมือ ด้านความสำนึกในหน้าที่ และด้านการคำนึงถึงผู้อื่นอยู่ในระดับสูงมากที่สุดตามลำดับ ( $\mu = 4.48, \mu = 4.41, \mu = 4.36$ ) ส่วนด้านการให้ความช่วยเหลือ และด้านความอดทนอดกลั้นอยู่ในระดับมากตามลำดับ ( $\mu = 4.16, \mu = 4.06$ )

**ส่วนที่ 3** ข้อมูลเปรียบเทียบความผูกพันที่มีต่อองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรในโรงเรียนนานาชาติเชียงใหม่ ตามปัจจัยส่วนบุคคล

จากการศึกษาพบว่าระดับของความผูกพันที่มีต่อองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับระดับการศึกษา โดยความผูกพันทางความรู้สึกมีความสัมพันธ์กับอายุ และระดับการศึกษา ความผูกพันทางการอยู่ต่อเนืองมีความสัมพันธ์กับอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส สังกัดฝ่าย และอายุการทำงาน และความผูกพันทางบรรทัดฐานมีความสัมพันธ์กับ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส สังกัดฝ่าย และอายุการทำงาน ส่วนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์กับอายุ สถานภาพสมรส และอายุการทำงาน โดยพฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือมีความสัมพันธ์กับเพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส สังกัดฝ่าย และอายุการทำงาน พฤติกรรมด้านการคำนึงถึง

ผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับสถานภาพสมรส พฤติกรรมด้านความอดทนอดกลั้นมีความสัมพันธ์กับเพศ อายุ สถานภาพสมรส และอายุการทำงาน พฤติกรรมด้านการให้ความร่วมมือไม่มีความสัมพันธ์กับปัจจัยส่วนบุคคล และพฤติกรรมด้านความสำนึกในหน้าที่มีความสัมพันธ์กับอายุของบุคลากร

#### ส่วนที่ 4 ความสัมพันธ์ระหว่างผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

จากการศึกษาพบว่าความผูกพันที่มีต่อองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรโดยรวมในระดับต่ำ ( $r = 0.047$ ) อธิบายได้ว่าบุคลากรอาจมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีได้ ถึงแม้ว่าความผูกพันที่มีต่อองค์กรอยู่ในระดับต่ำ อาจเพราะโรงเรียนนานาชาติเชียงใหม่ให้ความสำคัญในเรื่องของผลการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน และพิจารณาเลื่อนขั้นและเพิ่มเงินเดือนจากพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดี มีค่าตอบแทนที่สูง มีสวัสดิการดี มีกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ปฏิบัติในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างชัดเจน และแจ้งให้พนักงานทุกคนรับทราบ

#### อภิปรายผลการศึกษา

1. บุคลากรไทยโรงเรียนนานาชาติเชียงใหม่มีความผูกพันที่มีต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีความผูกพันทางความรู้สึกอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือด้านความผูกพันทางการอยู่ต่อเนือง และด้านความผูกพันทางบรรทัดฐานที่อยู่ในระดับมากตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศุภากร ทัศนศรี (2554) ที่พบว่าความผูกพันที่มีต่อองค์กรของครูโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของของวรวรรณ บุญล้อม (2551) ที่พบว่าข้าราชการครูมีความผูกพันที่มีต่อองค์กรโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของของปารวี ชื่อวาจา (2554) ที่พบว่าพนักงานมีความผูกพันที่มีต่อองค์กรโดยรวมกับรายด้าน 2 ด้าน คือ ความผูกพันทางความรู้สึก และความผูกพันทางบรรทัดฐานอยู่ในระดับสูง ส่วนความผูกพันทางการอยู่ต่อเนืองอยู่ในระดับปานกลาง ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของสิรินาถ ตามวงษ์วาน (2554) ที่พบว่าพนักงานมีความผูกพันที่มีต่อองค์กรโดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของอรุณรัตน์ เหลืองปัญญากุล (2555) ที่พบว่าความผูกพันที่มีต่อองค์กรของครูโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

สามารถอธิบายได้ว่า โรงเรียนนานาชาติเชียงใหม่ให้ความสำคัญกับบุคลากรไทย เพราะถือเป็นรากฐานสำคัญขององค์กร องค์กรพยายามบริหารทรัพยากรมนุษย์อย่างยุติธรรมโดย ดูแลบุคลากรเสมือนคนในครอบครัว โดยมอบค่าตอบแทนที่เหมาะสม และจัดสรรสวัสดิการที่ตอบสนองต่อความต้องการของพนักงาน รวมไปถึงการให้โอกาสพนักงานทุกสังกัดฝ่ายเสนอความคิดเห็นในการบริหารองค์กร ดังนั้นบุคลากรจึงมีความผูกพันที่มีต่อองค์กรโดยรวมอยู่ในระดับมาก

2. ด้านเพศ พบว่าบุคลากรเพศชายมีความผูกพันที่มีต่อองค์กรทางบรรทัดฐานมากกว่าบุคลากรเพศหญิง อาจเป็นเพราะบุคลากรเพศชายมีจิตใจที่เข้มแข็งและมั่นคงกว่าเพศหญิง จึงมีความมุ่งมั่นที่จะทำให้องค์กรบรรลุเป้าหมายมากกว่าบุคลากรเพศหญิง ส่วนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่าบุคลากรเพศชายมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรด้านการให้ความช่วยเหลือ และด้านอดทนอดกลั้นมากกว่าบุคลากรเพศหญิง อาจเพราะบุคลากรเพศชายมีสภาพร่างกายที่แข็งแรงกว่าเพศหญิง จึงทำให้บุคลากรเพศชายต้องให้ความช่วยเหลืองานต่าง ๆ และมีความอดทนอดกลั้นมากกว่าเพศหญิง ซึ่งมีลักษณะทางกายภาพที่อ่อนแอกว่า

3. ด้านอายุ พบว่าบุคลากรที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไป มีความผูกพันทางความรู้สึก และความผูกพันทางบรรทัดฐานสูงกว่าช่วงอายุอื่น ส่วนบุคลากรที่มีอายุ 45 – 54 ปี มีความผูกพันทางการอยู่ต่อเนืองสูงกว่าช่วงอายุอื่น เนื่องจากบุคลากรที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไปส่วนใหญ่ ทำงานกับองค์กรมานานจนเกิดความผูกพัน มีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร ความรู้สึกเป็นเจ้าของ ได้รับค่าตอบแทนและสวัสดิการที่ดีจนเกิดเป็นข้อผูกมัดทางจิตใจในการทำงานให้องค์กรและไม่อยากไปจากองค์กร ส่วนบุคลากรที่มีอายุ 45 – 54 ปี เป็นช่วงอายุที่ต้องการความมั่นคงให้กับชีวิตและครอบครัว ไม่ต้องการที่จะเปลี่ยนงาน จึงมีความผูกพันทางการอยู่ต่อเนืองสูงกว่าช่วงอายุอื่น ส่วนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่าบุคลากรที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไป มีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรโดยรวม พฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือด้านความอดทนอดกลั้น และด้านความสำนึกในหน้าที่สูงกว่าบุคลากรช่วงอายุอื่น เนื่องจากบุคลากรที่มีอายุ 55 ปีขึ้นไป เป็นช่วงอายุที่มีความเป็นผู้ใหญ่ มีสภาพทางจิตใจที่มั่นคงกว่าช่วงอายุอื่น และทำงานในองค์กรมานาน รู้หน้าที่ของตน จึงสามารถให้ความช่วยเหลือองค์กรได้หลากหลายมากกว่า อีกทั้งมีความอดทนต่อปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น และคำนึงถึงความรู้สึกของเพื่อนร่วมงาน

4. ด้านระดับการศึกษา พบว่าบุคลากรที่มีการศึกษต่ำกว่าปริญญาตรีมีความผูกพันทางความรู้สึก ความผูกพันทางการอยู่ต่อเนือง และความผูกพันทางบรรทัดฐานสูงกว่าบุคลากรที่มีการศึกษาระดับ เนื่องจากบุคลากรที่มีการศึกษต่ำกว่าปริญญาตรี เป็นบุคลากรที่มีตำแหน่งงานฝ่ายอาคารและสถานที่ เป็นบุคลากรที่ทำงานกับองค์กรมาเป็นระยะเวลายาวนาน มีความรักความผูกพันต่อองค์กร และไม่มีความต้องการออกจากงาน ส่วนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีระดับพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือสูงกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาอื่น เนื่องจากบุคลากรที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีส่วนใหญ่ อยู่ในระดับผู้บริหารและหัวหน้างาน ซึ่งตำแหน่งงานที่ทำงานมีความเกี่ยวข้องกับกิจกรรมทุกอย่างขององค์กร มีความต้องการให้โรงเรียนเติบโตและบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ จึงส่งผลให้มีพฤติกรรมการให้ความช่วยเหลือโดยไม่ต้องมีใครมาร้องขอสุงกว่าบุคลากรที่มีระดับการศึกษาในระดับอื่น

5. ด้านสถานภาพสมรส พบว่าบุคลากรที่มีสถานภาพหย่าร้างมีความผูกพันทางการอยู่ต่อเนืองสูงกว่าสถานภาพอื่น เนื่องจากมีภาระและความจำเป็นในการดูแลครอบครัวเพียงลำพัง ไม่ว่าจะปันค่าใช้จ่ายในครอบครัวและการศึกษานบุตร ทำให้ต้องการความมั่นคงทางด้านค่าตอบแทน ส่วนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่าบุคลากรที่มีสถานภาพโสดมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีสูงที่สุด โดยเฉพาะด้านการให้ความร่วมมือ ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น และด้านความอดทนอดกลั้น เนื่องจากบุคลากรที่มีสถานภาพโสดส่วนใหญ่มีอายุน้อย และเพิ่งเข้าทำงานได้ไม่นาน จึงต้องให้ความเคารพ เกรงใจ และใช้ความอดทนอดกลั้นมากกว่าอีกสองสถานภาพ เป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่นในการทำงาน และมีเวลาที่จะทุ่มเทให้กับการทำงานอย่างเต็มที่ อีกทั้งบุคลากรที่มีสถานภาพโสด ไม่มีภาระที่จะต้องดูแลครอบครัวจึงทำให้สามารถให้ความร่วมมือกับองค์กรในบางกิจกรรมได้มากกว่า เช่น กิจกรรมพิเศษที่ต้องอยู่หลังเวลางาน หรือทำในวันหยุดสุดสัปดาห์

6. ด้านสังกัดฝ่าย พบว่าบุคลากรฝ่ายอาคารสถานที่มีความผูกพันทางการอยู่ต่อเนือง และความผูกพันทางบรรทัดฐานสูงกว่าบุคลากรฝ่ายอื่น เนื่องจากบุคลากรฝ่ายอาคารสถานที่ทำงานกับองค์กรมาเป็นระยะเวลายาวนาน มีความรัก ความผูกพันต่อองค์กร ถือเสมือนว่าองค์กรเป็นครอบครัว มีความรู้สึกเป็นเจ้าของ ไม่มีความต้องการออกจาก



งาน เพราะอายุค่อนข้างมาก ส่วนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่าบุคลากรฝ่ายอาคารสถานที่ที่มีพฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือสูงกว่าบุคลากรฝ่ายอื่น เนื่องจากบุคลากรฝ่ายอาคารสถานที่มีหน้าที่รับผิดชอบหลักในการดูแลความเรียบร้อยของสถานที่อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้กับนักเรียน ผู้ปกครองและบุคลากรฝ่ายอื่นๆ เพื่อให้กิจกรรมของโรงเรียนผ่านไปอย่างราบรื่น เช่น การถือร่มเดินไปรับนักเรียนที่รถเมือฝนตก การจัดเตรียมเครื่องดื่มและอาหารว่างเมื่อมีการประชุม การช่วยเหลือกิจกรรมในห้องเรียนเมื่อครูชาวต่างชาติร้องขอ เป็นต้น

7. ด้านอายุการทำงาน พบว่าบุคลากรที่มีอายุการทำงาน 15 ปี 1 เดือนขึ้นไป มีความผูกพันทางการอยู่ต่อเนืองสูงกว่าช่วงอายุการทำงานอื่น และบุคลากรที่มี 20 ปี 1 เดือนขึ้นไป มีความผูกพันทางบรรทัดฐานสูงกว่าช่วงอายุการทำงานอื่น เพราะโรงเรียนนานาชาติเชียงใหม่ให้สวัสดิการที่สูงจากอายุการทำงาน ยิ่งอยู่กับองค์กรนานสวัสดิการยิ่งเพิ่มขึ้นจึงเกิดเป็นข้อผูกมัดในการทำงานและการคงอยู่ในองค์กรต่อไป ส่วนพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร พบว่าบุคลากรที่มีอายุการทำงานระหว่าง 5 ปี 1 เดือน - 10 ปี มีพฤติกรรมด้านการให้ความช่วยเหลือสูงกว่าช่วงอายุการทำงานอื่น ส่วนบุคลากรที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 5 ปี และบุคลากรที่มีอายุการทำงานระหว่าง 5 ปี 1 เดือน - 10 ปี มีพฤติกรรมด้านความอดทนอดกลั้นสูงกว่าช่วงอายุการทำงานอื่น เนื่องจากบุคลากรที่มีอายุการทำงานต่ำกว่า 5 ปี จนถึง 10 ปี มีอายุการทำงานน้อยกว่าอีก 3 ช่วงอายุการทำงาน จึงต้องให้ความเคารพ ระวังในเรื่องของการทำงาน ไม่สามารถแสดงออกอารมณ์หรือความไม่พอใจได้ จึงต้องใช้ความอดทนอดกลั้นมากกว่าบุคลากรที่มีอายุการทำงานตั้งแต่ 10 ปีขึ้นไป

8. ความผูกพันที่มีต่อองค์กรโดยรวมมีความสัมพันธ์ในทิศทางเดียวกันกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของบุคลากรโดยรวมในระดับต่ำ ( $r = 0.047$ ) อาจอธิบายได้ว่าบุคลากรอาจมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีได้ถึงแม้ว่าความผูกพันที่มีต่อองค์กรอยู่ในระดับต่ำ เนื่องจากโรงเรียนนานาชาติเชียงใหม่ให้ความสำคัญในเรื่องของผลการปฏิบัติงาน ความรับผิดชอบในหน้าที่ของตน และพิจารณาเลื่อนขั้นและเพิ่มเงินเดือนจากพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีมีค่าตอบแทนที่สูง มีสวัสดิการดี มีกฎระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ให้ปฏิบัติในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างชัดเจน และแจ้งให้พนักงานทุกคนรับทราบ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของวรวรรณ บุญล้อม (2551) ปารวี ชี้อวาจา (2554) ศุภากร ทศน์ศรี (2554) สิรินาถ ตามวงษ์วาน (2554) และอรุณรัตน์ เหลืองปัญญากุล (2555) ที่พบว่าความผูกพันที่มีต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร

### ข้อเสนอแนะในการนำผลการศึกษาไปประยุกต์ใช้

#### ความผูกพันที่มีต่อองค์กร

1. องค์กรควรวางแผนทางความก้าวหน้าในอาชีพ Career Path ที่ชัดเจนให้กับบุคลากรได้เห็นว่าหากยังทำงานอยู่กับองค์กร เส้นทางอาชีพสามารถไปได้ถึงตำแหน่งไหน และกำหนดอัตราค่าตอบแทนที่ชัดเจน ตามผลงาน ทักษะ ความรู้ความสามารถที่เพิ่มขึ้น ส่งผลให้บุคลากรมีความทัดเทียมเรื่องความก้าวหน้าในอาชีพเท่าเทียมกัน เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ทำให้เกิดความพร้อมในการทำงาน เต็มใจและทุ่มเทเพื่อองค์กรก่อให้เกิดความผูกพันกับองค์กรเมื่อเห็นว่าเติบโตภายในองค์กรได้ ก็ไม่คิดจะลาออกเพื่อไปเติบโตที่อื่น

2. จัดระบบการบริหารคนเก่ง Talent Management หมายถึง การบริหารบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงาน และมีศักยภาพในการทำงานสูง ให้สามารถทำงานให้กับองค์กรได้อย่างเต็มที่ และอยู่กับองค์กรต่อไปอย่างมีความสุข เพราะบุคลากรเหล่านี้สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

3. วางแผนจัดทำผู้สืบทอดตำแหน่งงาน Succession Planning เนื่องจากบุคลากรในองค์กรมีอายุมากกว่า 44 ปี ขึ้นไปถึง 50% ดังนั้น เพื่อช่วยลดปัญหาการขาดบุคลากรในตำแหน่งสำคัญในอนาคต องค์กรควรทำการประเมินสถานการณ์ เพื่อเตรียมสรรหาและพัฒนาคนไว้ทดแทน โดยไม่ต้องรอให้บุคลากรคนเก่งลาออกไปแล้วค่อยหาทดแทน และยังช่วยจูงใจให้บุคลากรคงอยู่กับองค์กรต่อไป

4. สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ Learning Organization โดยผู้บริหารควรผลักดัน และสนับสนุนให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน โดยเน้นการพัฒนาสถานะการเป็นผู้นำในองค์กร และการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะใหม่ ๆ ทำให้บุคลากรมีความรู้ความสามารถมากขึ้น

5. ผู้บริหารควรใช้แรงจูงใจภายใน Intrinsic Motivation โดยการเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีส่วนร่วมในการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานของตน เนื่องจากบุคลากรจะทำงานได้ดีเมื่อตนเองรู้สึกชอบ สนใจและพึงพอใจในงาน และคอยให้ความช่วยเหลือเมื่อยามจำเป็นและมีการป้อน feedback ให้แก่บุคลากร การนำแนวคิดดังกล่าวมาใช้ภายในองค์กร จะทำให้ไม่เกิดความแตกต่างในปัจจุบันเกี่ยวกับตำแหน่งงานของบุคลากร และนำมาซึ่งความผูกพันที่มีต่อองค์กร

6. นำการบริหารงานแบบมีส่วนร่วมเข้ามาใช้ภายในองค์กร โดยผู้บริหารควรสร้างจิตสำนึกของความเป็นเจ้าของ Sense of belonging ซึ่งการมีส่วนร่วมในการทำงานมีความหมายต่อบุคลากรในเรื่องของความรู้สึกความเป็นเจ้าของ ก่อให้เกิดการประสานงาน ติดต่อกันอย่างใกล้ชิด เกิดความสามัคคี และส่งผลต่อความผูกพันที่มีต่อองค์กร

#### **พฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร**

1. การสร้างความพึงพอใจในงาน โดยให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการเสนอความคิด และการตัดสินใจในรูปแบบของกระบวนการดำเนินงานต่าง ๆ เพื่อให้บุคลากรรู้สึกถึงการมีส่วนร่วม จนนำไปสู่การรู้สึกเป็นเจ้าของ และทำให้เกิดพฤติกรรมเชิงบวกที่นอกเหนือจากที่องค์กรระบุไว้

2. การสร้างการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรในด้านกระบวนการและด้านการปฏิสัมพันธ์ โดยผู้บริหารควรเปิดโอกาสให้บุคลากรมีสิทธิมีเสียงในนโยบายการบริหาร ทำให้บุคลากรรับรู้ถึงความเข้าใจ ความห่วงใย การให้เกียรติจากผู้บริหารและหัวหน้างาน รวมไปถึงการสื่อสารระหว่างหัวหน้างานและผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างถูกต้องเหมาะสม มีการอธิบายนโยบายและกระบวนการต่าง ๆ อย่างชัดเจน อธิบายถึงเหตุผลและผลลัพธ์ที่องค์กรคาดหวัง เพื่อให้เกิดการยอมรับและเข้าใจในการตัดสินใจนั้น ซึ่งจะนำไปสู่พฤติกรรมทางบวกที่จะช่วยเพิ่มศักยภาพขององค์กรให้สามารถแข่งขันในระดับสากลได้

3. ส่งเสริมความผูกพันที่มีต่อองค์กรของบุคลากรตามที่ได้กล่าวมาในข้อเสนอแนะความผูกพันที่มีต่อองค์กร เพื่อให้บุคลากรมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร รวมไปถึงความศรัทธา ความเสียสละทุ่มเท และความพร้อมที่จะปฏิบัติหน้าที่เพื่อองค์กร ซึ่งถือว่าเป็นพฤติกรรมที่เป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร



**บรรณานุกรม**

- ปารวี ชื่อวาจา. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงานบริษัทรับเหมาก่อสร้างแห่งหนึ่ง*. (งานวิจัยส่วนบุคคลวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์).
- วรวรรณ บุญล้อม. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงานความผูกพันต่อองค์กร กับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร ของข้าราชการครูวิทยาลัยเทคนิคในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้*. (การค้นคว้าอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).
- ศุภากร ทัดศรี. (2554). *ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของครู สังกัดสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาราชบุรี เขต 1*. (วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบุรี).
- สิรินาถ ตามวงษ์วาน. (2554). *อิทธิพลของพลังขับเคลื่อนในการทำงาน การรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร และความผูกพันที่มีต่อองค์กร ที่ส่งผลต่อพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร*. (วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- อรุณรัตน์ เหลืองปัญญากุล. (2555). *ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีต่อองค์การ ของครูในอำเภอบ่อทอง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 2*. (งานนิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา).
- Allen, N. J., & Mayer, J. P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 63, 1–18.
- Organ, D., W. (1988). Organizational citizenship behavior: The good soldier syndrome.” *Lexington, Massachusetts: Lexington Books*. 13, 132.